

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Государственное и муниципальное управление»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Профессиональная подготовка государственных служащих (на примере Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области)»

Студент

Д.М. Епихин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.А. Мусаткина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

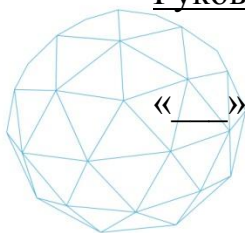
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Представлена выпускная квалификационная работа на тему "Профессиональная подготовка государственных служащих (на примере Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области)".

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что в настоящее время в связи с развитием процессов местного самоуправления возникает необходимость решать органам местного самоуправления принципиально новые задачи.

Цель: разработать рекомендации по развитию кадрового потенциала муниципальных служащих.

Объект: кадровый потенциал муниципальной службы.

Предмет: направления развития кадрового потенциала муниципальных служащих.

Задачи:

1. Проанализировать понятие кадровый потенциал, его структуру, основные особенности;
2. Раскрыть специфику развития кадрового потенциала на государственной службе;
3. Проанализировать анализ зарубежного опыта в развитии кадрового потенциала;
4. Описать организацию и базу исследования;
5. Провести анализ развития кадрового потенциала в Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области;
6. Разработать рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала муниципальной службы в ИФНС 9.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложения. В первой теоретической главе рассмотрены основные понятия, связанные с кадровым потенциалом, дана специфика кадрового потенциала муниципальной службы и зарубежный опыт развития кадрового потенциала

муниципальной службы. Вторая глава посвящена описанию организации и базы исследования, анализу кадрового потенциала муниципальной службы в Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области, даны практические рекомендации по совершенствованию кадрового потенциала.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты подготовки государственных служащих.....	6
1.1 Понятие, структура, основные особенности кадрового потенциала в государственной службе.....	6
1.2 Система подготовки государственных и муниципальных служащих.....	8
1.3 Анализ зарубежного опыта развития кадрового потенциала.....	12
2 Анализ профессиональной подготовки государственных служащих на примере межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области.....	16
2.1 Описание организации и базы исследования.....	16
2.2 Анализ развития кадрового потенциала ИФНС России №9 по Тверской области.....	22
3 Рекомендации по совершенствованию подготовки государственных служащих на примере Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области.....	32
3.1 Разработка предложений по обучению персонала.....	32
3.2 Предложения по эффективности использования рабочего времени.....	38
Заключение.....	41
Список используемых источников.....	45
Приложение А.....	52
Приложение Б.....	54
Приложение В.....	56

Введение

На сегодняшний день государство заинтересовано в кадровом потенциале государственной и муниципальной службы. Сейчас функционируют и стараются применять Государственная программа развития кадровой политики, приоритетный проект «Рабочие кадры для передовых технологий». Это вызвано непрерывным развитием процессов местного самоуправления, и новыми задачами органов местного самоуправления.

Теоретико-методологической базой бакалаврской работы являлись работы, научные статьи отечественных исследователей по проблемам развития органов местного самоуправления, формирование и развитие кадрового потенциала. Работы ученых: Винокурова А.Ю., Фокин Н.И., Аксенова А.А., Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А., Караваева М.В., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Юдина Л.Н., Смирнов П.В., Косьмина Е.А., Зимин В.А., Бакушев В.В., Дуйшеналиева А.Д.

Информационной базой послужили законодательные и нормативные акты, законы РФ и муниципальных образований, материалы Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области, справочная литература, материалы, опубликованные по проблеме бакалаврской работы в статьях, периодической печати, ресурсы сети интернет.

Методы исследования: общенаучные методы (теоретический анализ и обобщение, синтез), эмпирические методы (анкетный опрос, экспертные оценки, интервьюирование (полустандартизированное интервью), составление схем, процессной модели, статистические методы (контент-анализ).

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций развития кадрового потенциала Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области в дальнейшем использование этих рекомендаций другими органами местного самоуправления для развития кадрового потенциала.

1 Теоретические аспекты подготовки государственных служащих

1.1 Понятие, структура, основные особенности кадрового потенциала в государственной службе

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный подход социально-экономического развития. Кадровый потенциал как совокупность возможностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Если обратиться к происхождению термина «кадры», то это слово заимствовано во французском языке в начале 19 века во время Отечественной войны 1812 года. С французского «кадр»- cadre-оправа, рамка [51].

Первоначально кадры — это основной состав, ядро воинской части. В советскую эпоху «кадры» приобрели уже гражданское значение как основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Кадры — это уже работники отрасли деятельности. Впервые появляется профессия - кадровик и формируется целая кадровая политика [48].

Кадровый потенциал есть качественная и количественная характеристика персонала как один из видов ресурсов, связанный с выполнением ряда функций и достижение цели развития организации, предприятия, учреждения. Кадровый потенциал — это мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения для обеспечения развития организации [33].

Кадровый потенциал в широком смысле — это умения, знания работников, которые применяются для достижения эффективности в разных сферах деятельности. Стоит заметить, что главное в организации на государственной службе не потенциал отдельных работников, а единый кадровый потенциал.

Субъект кадрового потенциала - руководители, специалисты кадровых служб и руководители всех уровней, которые выполняют функцию управления к своим подчиненным.

Для эффективного формирования кадрового потенциала способствует:

- а) обучение персонала;
- б) аттестация и рационализация рабочих мест;
- в) установление норм труда и их своевременный пересмотр;
- г) применение гибких графиков работы;
- д) контроль за необходимым количеством рабочих мест;
- е) сокращение излишних рабочих мест [47].

Развитие персонала организации это одна из функций управления персоналом. Здесь учитывается, что происходят финансовые вложения в персонал, которые способствуют поддержанию уровня конкурентоспособности, как всей организации, так и персонала. Управление кадровым потенциалом - это процесс, направленный на развитие, реализацию в данном учреждении, организации. При управлении кадровым потенциалом нужно соблюдать ряд принципов:

- а) принцип учета социальной сути человека;
- б) единство личности и его поведения;
- в) единство развития, самореализации;
- г) единство трудового потенциала [32].

Управление кадровым потенциалом должно помогать в совершенствовании и развитии персонала. Когда разрабатывается программа управления кадровым потенциалом нужно учитывать понятие «долгосрочный кадровый потенциал». Он включает в себя работников, которые могут решать задачи развития производства. Составляющие долгосрочного кадрового потенциала являются текущий и целевой накопительный кадровый потенциал. Текущий - это персонал, который изначально рассматривается администрацией только для выполнения основных операций организации. Целевой - предназначен для решения задач

стратегического развития, повышения конкурентоспособности. Можно назвать это резервом, который нуждается в своей системе управления, потому что он не предназначен для решения текущих задач.

А.У. Ибрагимов, Л.А. Ибрагимова, М.В. Караваева выделяют элементы структуры кадрового потенциала встречающиеся у большинства ученых, таких как: А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Л.Н. Юдина, П.В. Смирнова, Е.А. Косьмина :

- 1) численность и структура персонала;
- 2) ресурсы рабочего времени;
- 3) инновационная и творческая активность;
- 4) затраты на персонал;
- 5) уровень квалификации;
- 6) стаж работы;
- 7) образовательный, интеллектуальный уровень;
- 8) уровень профессиональной подготовки;
- 9) физические качества (возраст, здоровье);
- 10) личностные качества [30].

Анализ кадрового потенциала муниципальной службы связан с стимулированием трудовой деятельности, работой с кадровым резервом, переподготовкой, подготовкой, повышением квалификацией персонала, планированием карьерного роста, с подбором персонала [25].

1.2 Система подготовки государственных и муниципальных служащих

Муниципальная служба - важная составляющая на этапе модернизации местного самоуправления. В настоящее время, когда формируется законодательная база муниципальной службы, создаются и применяются новые технологии, подходы к разным аспектам, получается, что институт муниципальной службы становится предметом научных исследований. Появилась необходимость повышения эффективности функционирования

муниципальной службы путем совершенствования федерального законодательства и законодательства субъектов РФ [29].

В настоящий период существует множество вопросов, проблем в системе организационного обеспечения муниципальной службы. Одна из проблем это слабая организационная база кадровой работы. Работа с сотрудниками ведется на недостаточно высоком уровне [35].

Формирование кадрового потенциала во внутренней среде немного отличается от системы формирования во внешней среде. Кадры местного самоуправления - это трудовые ресурсы, обладающие профессиональными способностями и навыками для достижения целей конкретного органа, обладают некими внутренними ресурсами для участия в деятельности данного органа на более высоком статусном уровне [13].

Кадровый потенциал - это источник определенного резерва кадров, сформированный по критериям групп перспективных работников, у которых имеются необходимые профессиональные, личностные качества, прошедших повышение квалификации, переподготовку, имеющие положительную оценку на ранее занимаемых должностях, необходимые для замещения определенных должностей муниципальной службы.

Если обратиться к методам оценки кадрового потенциала муниципальной службы, то наиболее эффективным будет оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оцениваются такие параметры как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности работников, повышение квалификации работников, формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствование условий труда, системы льгот и тд. Программа управления кадровым потенциалом в большей степени помогает развить персонал, повысить уровень результативности мероприятий по повышению квалификации [13].

Развитие кадрового потенциала муниципальной службы такого, который будет отвечать потребностям и масштабам конкретных перемен

общества, является важной задачей стратегии социально-экономического развития России. Государство, так или иначе, связано с обществом, то, насколько человеческий потенциал общества развит, таков во многом и персонал органов местного самоуправления. Потому что персонал для местного самоуправления пополняется из общества.

В управленческой практике и науке все еще не выбраны достаточно обоснованные критерии для комплексной оценки уровня кадровой политики, нет современных основ, достаточно современных кадровых технологий профессионального развития и усвоения муниципальными служащими профессиональных и этических ценностей, правил, норм кадровой культуры [13].

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации, стажировка муниципальных служащих имеет огромное значение в формировании и использовании кадрового потенциала на государственной службе. Первичная подготовка муниципальных служащих осуществляется в высших учебных заведениях в соответствии с государственными образовательными стандартами. Профессиональная переподготовка муниципальных служащих дает дополнительные, недостающие знания, как практические, так и теоретические, которые необходимы для выполнения новых видов профессиональной деятельности [44].

Подбор муниципальных служащих является одним из методов формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления. При подборе может быть конкурс на замещение должностей, собеседование.

Для повышения эффективности кадрового потенциала можно использовать метод ротации, по горизонтали и вертикали, плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей. Если эти методы интенсивно применять, то это дает положительный эффект [44].

Задачей муниципального управления кадровым потенциалом является поиск методов повышения интеллектуального, креативного потенциала

людей, тенденций их действий в формировании экономики региона, оптимизацию строений и элементов управления в связи с сформировавшимся менталитетом территорий. Отталкиваясь от определенных геоэкономических и геополитических посылов, понимая какие мощи и круг интересов функционирует в регионе, допустимо присутствие поддержки результативной профессиональной политической деятельности оказывать воздействие на мнение и действия населения [49].

Управление развитием кадрового потенциала муниципальной службы должно качественно, эффективно осуществляться с помощью комплексной оценки каждого представителя конкретного органа власти. Оценка состоит из физических, психологических, человеческих качеств всего кадрового состава, уровня профессионального образования, стаж, повышение квалификации, динамика карьерного роста [13].

Система подготовки государственных и муниципальных служащих по-прежнему испытывает потребность в ресурсном обеспечении образовательного процесса. Поэтому профессорско-преподавательскому составу предстоит разработать соответствующие проекты, направленные на стандартизацию учебно-методического обеспечения профессиональной подготовки студентов и магистрантов в соответствии с образовательными программами высшего образования.

Приоритетные направления в контексте развития профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих должны стать следующие:

1. Учебно-методическая работа. Совершенствование образовательного процесса и повышение качества преподавания дисциплин всех циклов в целях формирования у студентов и у магистрантов общекультурных и профессиональных компетенций.

2. Научно-исследовательская работа. Создание условий для совместной научно-исследовательской работы преподавателей, студентов, магистрантов и государственных и муниципальных служащих.

3. Информационно-коммуникационная работа. Развитие системы научно-методического обеспечения и информатизация образовательного процесса и научной деятельности кафедр.

4. Социально-организующая работа. Совершенствование воспитательной деятельности кафедры в целях профессионально-личностного становления студентов и магистрантов.

5. Дидактическое обеспечение образовательного процесса и исследование психолого-педагогических условий подготовки государственных и муниципальных служащих.

6. Организационная работа. Развитие кадрового потенциала, повышение уровня методической и научной подготовки преподавателей кафедр.

1.3 Анализ зарубежного опыта развития кадрового потенциала

Можно утверждать, что на сегодня почти во всех странах мира система государственной службы меняется. Концепция государственной службы всегда выстраивалась на традиционной национально-государственнической философии. Сегодня концепции суверенности, национальности и гражданства кардинальным образом меняются. Государственная власть реализуется новыми структурами управления и многочисленными актерами. Изменяется также контекст реформирования государственной службы.

Зарубежная практика применения разных кадровых технологий на государственной службе имеет много разнообразия по способам, содержанию.

Можно выделить две важные цели: первая, это сформировать высококвалифицированный состав муниципальных служащих и обеспечить профессиональное решение задач; вторая, это через кадровые технологии выиграть сильную конкуренцию с частным сектором за привлечение профессионалов. Больше предпочитают такую кадровую технологию как

управление карьерой. В государственной службе многих промышленно развитых странах Европы, США, Японии практика управления карьерой сдержит правовую основу и четкий, выработанный механизм продвижения по службе. Все руководители, специалисты кадровой службы обязаны владеть практикой управления карьерой своих подчиненных. В некоторых странах кадровая техника разрабатывается только государственными органами [28].

Обеспечение муниципальной и государственной службы высокопрофессиональными, компетентными и ответственными кадрами - это не чисто российская проблема. Эту проблему решают все страны. Каждое государство решает ее, учитывая свои особенности, применяет ее на разных этапах развития. У каждой страны уже есть свой опыт решения кадровых задач, этот опыт может быть полезен другим странам, поэтому нужно обращаться к опыту других стран, анализируя его и не допускать тех же ошибок, может даже использовать некие технологии, рекомендации других стран [13].

Большое внимание в зарубежных странах уделяется разработке должностных стандартов и методике экзаменационного процесса, сюда привлекаются ученые разных профессий. Для отбора кандидатов в США, Англии, Японии применяются тестирования, устные и письменные экзамены, собеседования [13].

В Великобритании каждый местный орган вправе создавать собственную внутреннюю структуру. Традиционными стали такие отделы как секретариат (юридический отдел), отдел кадров, финансовый отдел, отдел здравоохранения и охраны окружающей среды. Правовое регулирование муниципальной службы осуществляется совместно муниципалитетами и органами более высокого звена управления [27].

В США есть специальный орган, который отвечает за обучение и повышение квалификации служащих - Управление по руководству персоналом. Он разрабатывает методики ежегодных оценок, работу

служащих, контролирует их провидение департаментами и ведомствами. Так же этот орган набирает служащих [12].

В Греции, Люксембурге, Испании подготовка муниципальных кадров относится в ранг обязательств центральных органов власти. А в Бельгии местные органы самостоятельны в вопросах подготовки, обучения муниципальных служащих, отсюда следует, что задачи по организации подготовки муниципальных служащих на общенациональном уровне нет.

Очень интересен опыт Японии в организации государственной службе. В стране существует двухзвенная иерархическая система территориально-административных образований. Верхнее звено - образует префектуры, низшее звено - муниципалитеты, к ним относятся поселки, сельские общины, города. Помимо этого, есть два должностных уровня территориальной организации, в них нет выборных органов власти, но есть подразделения некоторых государственных служб. Это регионы и округа, на которые разделено большинство префектур. В префектуре имеется свое агентство по государственной службе, в нем собирается информация по государственной службе префектуры. В округах муниципалитеты образуют совместный комитет по государственной службе, он объявляет конкурс на замещение вакансии в органы местного самоуправления, а также принимает экзамен. Если в муниципалитете необходим, какой-либо специалист они подают заявку в комитет. Далее объявляется конкурс, если конкурс проходят двое кандидат, то уже в самом муниципалитете проходят второй тур, где уже делается окончательный выбор [24].

Выводы по главе 1. Мы рассмотрели Теоретические аспекты подготовки государственных служащих. Нами было подробно разобраны термины потенциал, кадры, кадровый потенциал. Рассмотрев различные определения кадрового потенциала, можно говорить о многоуровневости этого понятия. Первый уровень состоит из имеющихся, скрытых и нереализованных возможностей. Второй уровень основывается на возможности его реализации в определенной сфере деятельности. На третьем

уровне необходимо развитие имеющегося потенциала.

Определены субъект и объект управления кадровым потенциалом. Выделены аспекты, которые способствуют эффективно формировать кадровый потенциал.

Безусловно, развитие персонала требует к себе внимание и глубокое изучение. При управлении кадровым потенциалом нужно соблюдать 4 принципа:

- а) принцип учета социальной сути человека;
- б) единство личности и его поведения;
- в) единство развития, самореализации;
- г) единство трудового потенциала.

Нами выделено 10 элементов структуры кадрового потенциала, которые встречаются у многих ученых.

Кадровый потенциал современного российского общества используется не везде и не всегда эффективно. Основная задача кадровой политики - формирование эффективного кадрового потенциала в той или иной сфере деятельности.

На государственной службе существует множество вопросов, проблем в системе организационного обеспечения. Одна из них - слабая организационная база кадровой работы. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации имеет огромное значение в формировании и использовании кадрового потенциала муниципальной службы.

Мы так же рассмотрели зарубежный опыт развития кадрового потенциала. Интересно было рассмотреть, как другие страны решают проблему развития кадрового потенциала. Как у них функционирует кадровый потенциал. Рассмотрели опыт Японии, США, Англии, Германии, Франции, Греции, Испании.

2 Анализ профессиональной подготовки государственных служащих на примере межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области

2.1 Описание организации и базы исследования

Для того чтобы понять на сколько работает и развит кадровый потенциал муниципальной службы в ИФНС 9 мы провели исследование. На сегодняшний день кадры это неотъемлемый элемент любой организации. Ценятся квалифицированные, умеющие развиваться и готовые к новым знаниям люди.

Цель исследования: проанализировать кадровый потенциал в ИФНС 9 и разработать рекомендации по его улучшению.

Задачи исследования:

- 1) подобрать выборку;
- 2) подобрать методы исследования;
- 3) провести исследование в ИФНС 9;
- 4) обработать и дать анализ результатам;
- 5) составить процессную модель кадровой службы в ИФНС 9;
- 6) разработать рекомендации по улучшению кадрового потенциала.

Развитием кадровой службы в ИФНС 9 занимается отдел кадровой и муниципальной службы. В данном отделе работают 2 человека: начальник отдела и главный специалист. Отдел кадровой и муниципальной службы в ИФНС 9 выполняет следующие задачи:

- 1) По поручению главы ИФНС 9 совместно с заместителями главы ИФНС 9, руководителями структурных подразделений в пределах их компетенции осуществляет подбор и расстановку кадров в ИФНС 9;
- 2) Обеспечение организации прохождения муниципальной службы и соблюдения правового положения муниципальных служащих и принципов муниципальной службы;
- 3) Разрабатывает и подготавливает распоряжения и приказы,

касающихся вопросов организации муниципальной службы, структуры, штатного расписания ИФНС 9, положений о структурном подразделении и осуществляет контроль за выполнением принятых по этим вопросам решений;

4) Осуществляет контроль за соблюдением ограничений, связанных с прохождением муниципальной службы;

5) Проводит профилактику коррупционных правонарушений, а именно обеспечение контроля за соблюдением муниципальными служащими запретов, ограничений и требований к служебному поведению [3].

К государственной службе предъявляются значительные требования, но то, как оценивается профессиональная служебная деятельность муниципальных служащих далеко от стандартов качества. Требуется создавать механизм управления формированием кадрового потенциала, он будет важным звеном определяющим успех при внедрении новых технологий в разные сферы деятельности, позволит решать новые и текущие задачи по обеспечению социально-экономическому развитию России [14,с.147].

Для полного представления работы с персоналом нами была составлена контекстная модель управления персоналом в ИФНС 9, она представлена на рисунке 1.

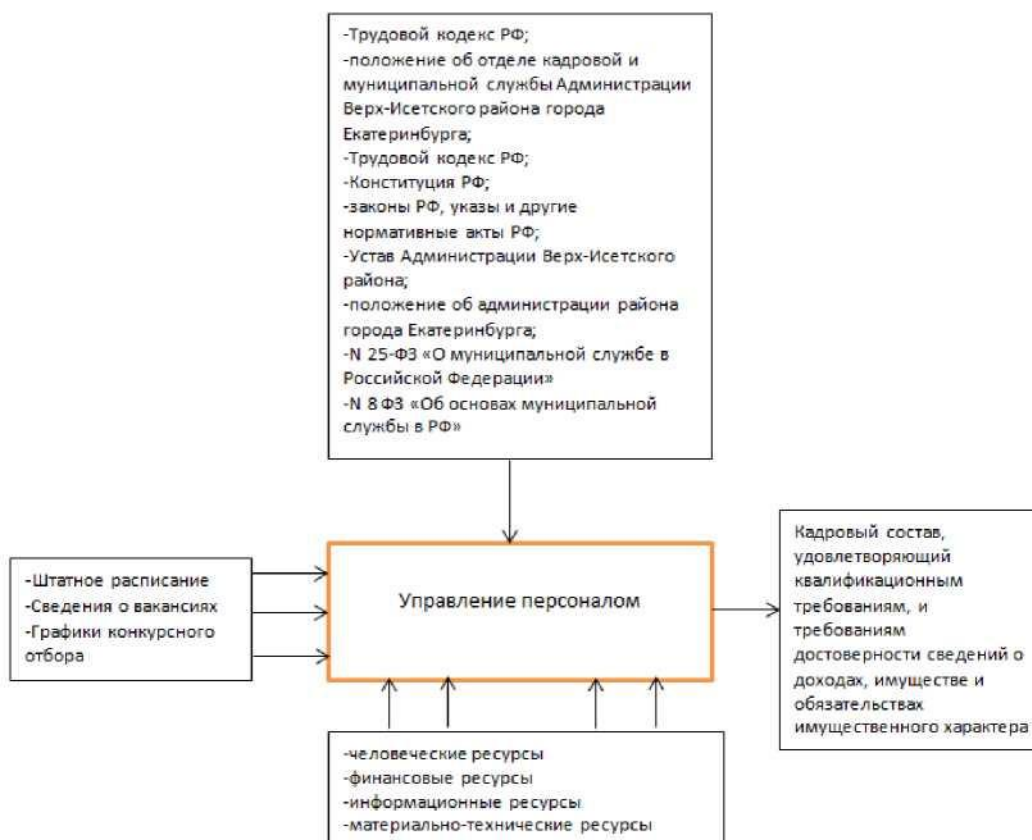


Рисунок 1-Контекстная модель управления персоналом

В настоящий момент такая контекстная модель в ИФНС 9 не разработана, и мы предлагаем свой вариант. Основываясь на стандарте ISO9001:2008, системе менеджмента качества, документированной процедура управления персоналом (СМК-ДП.6.2) получилось составить такую модель, которая отражает компоненты на входе и выходе, ресурсы и нормативные документы.

Управление персоналом сложный и комплексный процесс, который охватывает все сферы деятельности организации, поэтому ему требуется уделять большое значение, постоянно изучать, анализировать и совершенствовать [21].

Нами была составлена схема процесса «Управление персоналом ИФНС 9», в которой указаны элементы на входе и выходе, необходимые ресурсы, владельцы процесса, подпроцессы, нормативно-техническая рекомендация, корректировка и оценка процесса.

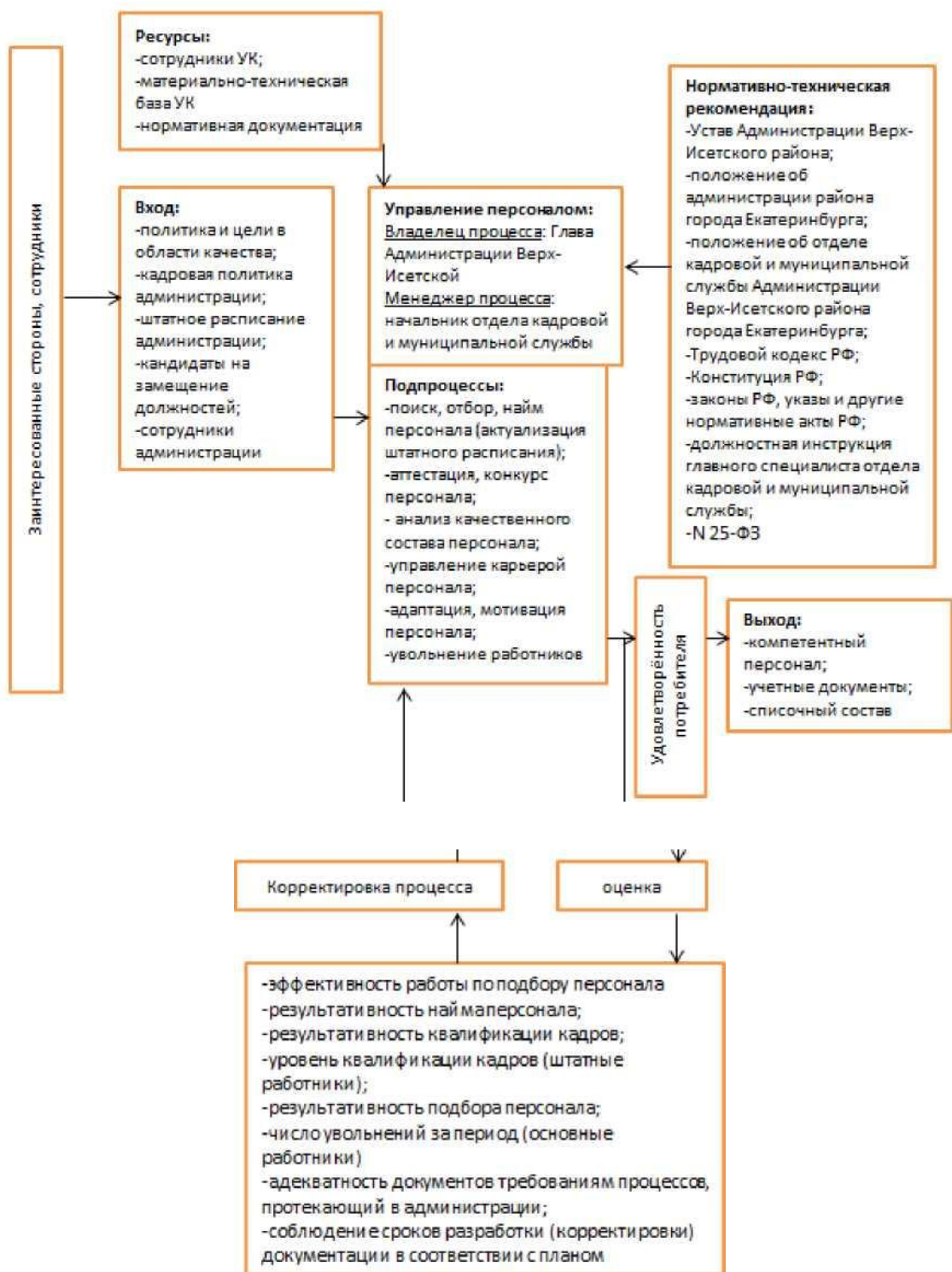


Рисунок 2-Управление персоналом ИФНС 9

Нами были проанализированы и сопоставлены функциональные обязанности, полномочия, задачи, ответственность, подчинение Главы ИФНС 9, руководителя отдела и отдела кадровой и муниципальной службы.

В нашем исследовании приняли участие 11 муниципальных служащих отделов: экономики, потребительского рынка, организационно-контрольной работы. В таблице 2.1 можно увидеть сведения по полу и возрасту.

Таблица 2.1- Пол и возраст муниципальных служащих ИФНС 9

пол		возраст			
женский	мужской	До 30 лет	30-40 лет	41-50 лет	51-55 лет
10 человек (90,9%)	1 человек (9,1%)	1 человек (9,1%)	3 человека (27,25%)	4 человека (36,4%)	3 человека (27,25%)

Отметим, что образование вышеуказанных служащих является высшим в 100% случаев.

В таблице 2.2 представлена информация о занимаемой должности в организации.

Таблица 2.2 - Должности, занимаемые в ИФНС 9

должность	Главный специалист отдела	8 человек (72,7%)
	Заместитель начальника отдела	2 человека (18,2%)
	Начальник отдела	1 человек (9,1%)

В таблице 2.3 представлена информация о стаже работы в ИФНС 9

Таблица 2.3 - Стаж работы в ИФНС 9

Менее 1 года	2 человека (18,2%)
1-3 года	1 человек (9,1%)
4-7 лет	1 человек (9,1%)
8-12 лет	2 человека (18,2%)

В таблице 2.5 представлены знания ИФНС 9 нормативных документов

Таблица 2.4 - Оценка знаний нормативных документов муниципальными служащими

Низкий уровень знаний	0 человек (0%)
Средний уровень знаний	4 человека (36,4%)
Выше среднего уровень знаний	4 человека (36,4%)
Высокий уровень знаний	3 человека (27,2%)

В таблице 2.5 направления повышения квалификации муниципальных служащих, которые являются наиболее актуальными для данных сотрудников, выбрать можно было несколько ответов.

Таблица 2.5 - Направления повышения квалификации муниципальных служащих, которые являются наиболее актуальными для данных сотрудников

	Количество выбранных вариантов ответа
Антикоррупционная тематика	3
Социально-экономическая тематика	7
Кадровая политика, кадровая работа	1
Организационно-контрольная тематика	3
Социально-психологическая тематика	1
Инвестиционный агент	1
Информационные технологии в муниципальном управлении	7

Из выше представленных данных можно сделать вывод, что преобладает сотрудников немолодого возраста, стаж работы преобладает высокий. У всех опрошенных муниципальных служащих высшее образование. Уровень знаний нормативных документов держится на шкале среднего уровня и выше среднего. Преобладает персонал, находящийся в подчинении у вышестоящих лиц — это главные специалисты отдела. Более актуальны направления повышения квалификации на данный момент у муниципальных служащих считается социально - экономическая тематика и информационные технологии в муниципальном управлении.

В нашем исследовании мы использовали следующие методы: анкетирование, контент - анализ, метод интервью.

Анкетирование это одно их технических средств конкретного социального исследования. С помощью этого метода нам удалось собрать необходимые нам данные по теме выпускной работы [17,18].

Нами была составлена опрос-анкета, которая служит основным инструментом опроса (см. прил.1). Анкета содержит 13 структурно-организованный набор вопросов, из которых 8 вопросов закрытые, т.е. с вариантами ответов, остальные 5 открытые, каждый из которых связан с задачами исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики изучаемого объекта [16].

Для обработки опрос-анкеты мы использовали формализованный метод изучения текстовой информации как контент-анализ. Перевели

изучаемую информацию в количественные показатели и сделали ее статистическую обработку. Сначала мы выявили смысловые единицы анализа, затем выделили единицы счета и провели процедуру подсчета [41].

Так же нами было проведено интервью у начальника отдела кадровой и муниципальной службы (см. прил.2). С помощью этого метода мы получили необходимую информацию, путем непосредственной целенаправленной беседы с респондентом [37]. Мы использовали интервью на ранней стадии исследования для уточнения проблемы и составления структуры работы.

Мы использовали полустандартизированное интервью, которое предполагает сочетание в себе особенностей стандартизированного и не стандартизированного интервью. В таких интервью предусматривается менее жесткая структура действий интервьюера. Он уже не обязан строго следовать порядку вопросов, а также может несколько менять их конфигурацию по мере надобности. Нами был составлен список 16 основных вопросов. Информацию, которую мы получили, служит для выявления проблем в кадровом резерве и работы отдела кадровой и муниципальной службы, подлежащих далее более систематическому анализу. В этом случае прямое общение с респондентом и психологические отношения, возникающие в ходе проведения интервью, создают немало преимуществ для получения информации, что представляется малодоступным при использовании строго формализованного интервью [37].

2.2 Анализ развития кадрового потенциала ИФНС России №9 по Тверской области

Из Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О государственной службе в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018) в статье 32 указаны 6 приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы [7].

Назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов

На основе статьи 17 ФЗ № 25 порядок проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы устанавливается муниципальным правовым актом, принимаемым представительным органом муниципального образования. В соответствии с Решением Екатеринбургской городской Думы от 14.04.2009 № 1/3 установлен порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности муниципальной службы в муниципальном образовании «город Екатеринбург»[42,7].

Конкурсная процедура призвана обеспечить открытость и доступность поступления на муниципальную службу. Но не всегда соблюдается это правило и присутствует коррупционная составляющая [20].

На основе конкурсной процедуры можно составить схему, отражающую области, которые оцениваются в ходе конкурсных процедур у кандидатов и способами конкурсной процедуры.

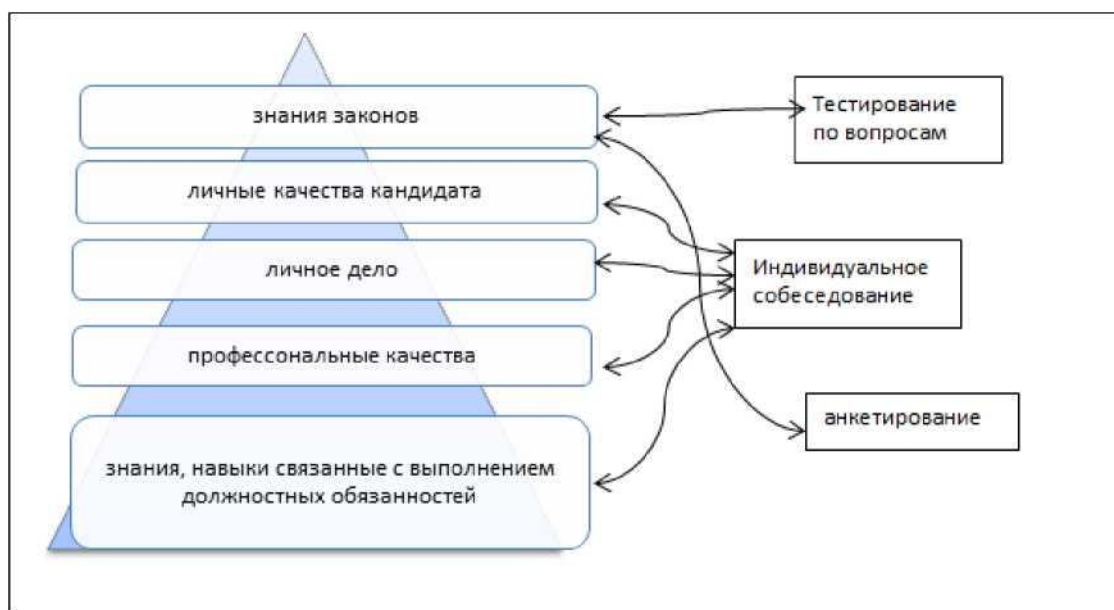


Рисунок 3 -Схема конкурсной процедуры

Если уровень знания законов, профессиональные качества можно определить с помощью тестирования по вопросам, анкетированию, индивидуальному собеседованию, то определить личные качества кандидата и умения, навыки его связанные с должностными обязанностями очень сложно.

На государственной службе муниципальный служащий должен строго следовать должностному регламенту, который устанавливает строгие рамки их профессиональной деятельности. А чтобы продвигаться по службе, развиваться творчески приходится выходить за пределы установленных рамок.

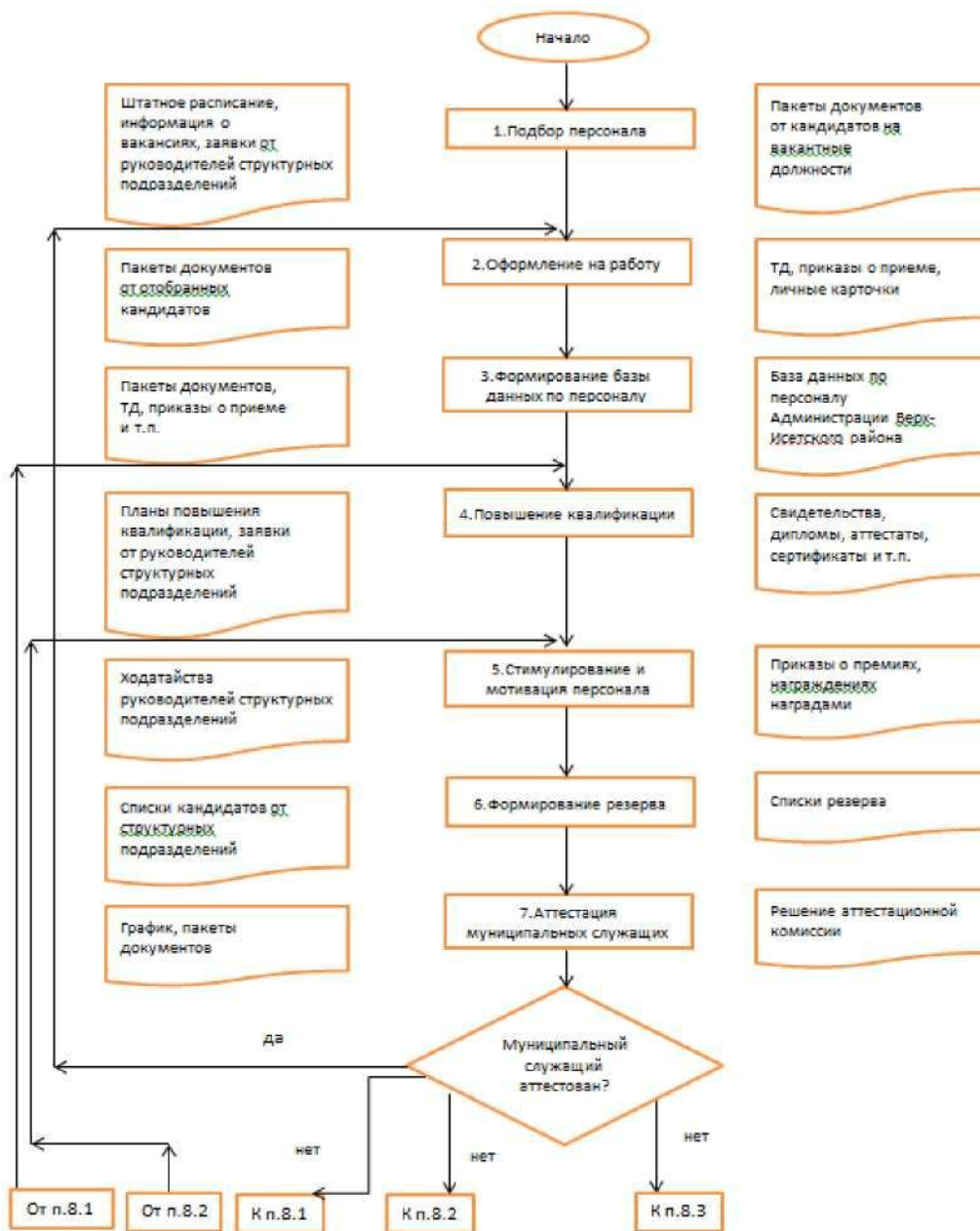
Подготовка кадров для муниципальной службы и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих и оценка результатов работы муниципальных служащих посредством проведения аттестации.

Аттестация для муниципальных служащих проходит 2 раза в год с учетом должности муниципального служащего, по его должностным обязанностям, новым подходам.

Программа повышения квалификации присылается с Администрации города на 1 год. Каждый год эта программа разная, все зависит от финансирования. В ИФНС России №9 по Тверской области есть несколько узкопрофильных программ для юристов, экономистов, информационщиков. Эти программы в отделе кадров не хранятся. Они отдаются работникам, когда они идут на повышение квалификации. Наиболее актуальными темами повышения квалификации являются антикоррупционная тема, информационные технологии в муниципальном управлении, общие вопросы муниципальной службы и изменения для муниципалитетов. Программа повышения квалификации зависит от возможности финансирования, а этот вопрос является очень острым, так как существует постоянный недостаток финансовых средств.

По результатам контент-анализа выявлены приоритетные направления повышения квалификации: социально-экономическая тематика, информационные технологии в муниципальной сфере. Перспективными могут быть антикоррупционная тематика и организационно - контрольная тематика.

На схеме изображена диаграмма процесса управления персоналом, где прослеживается этап аттестации и повышения квалификации.



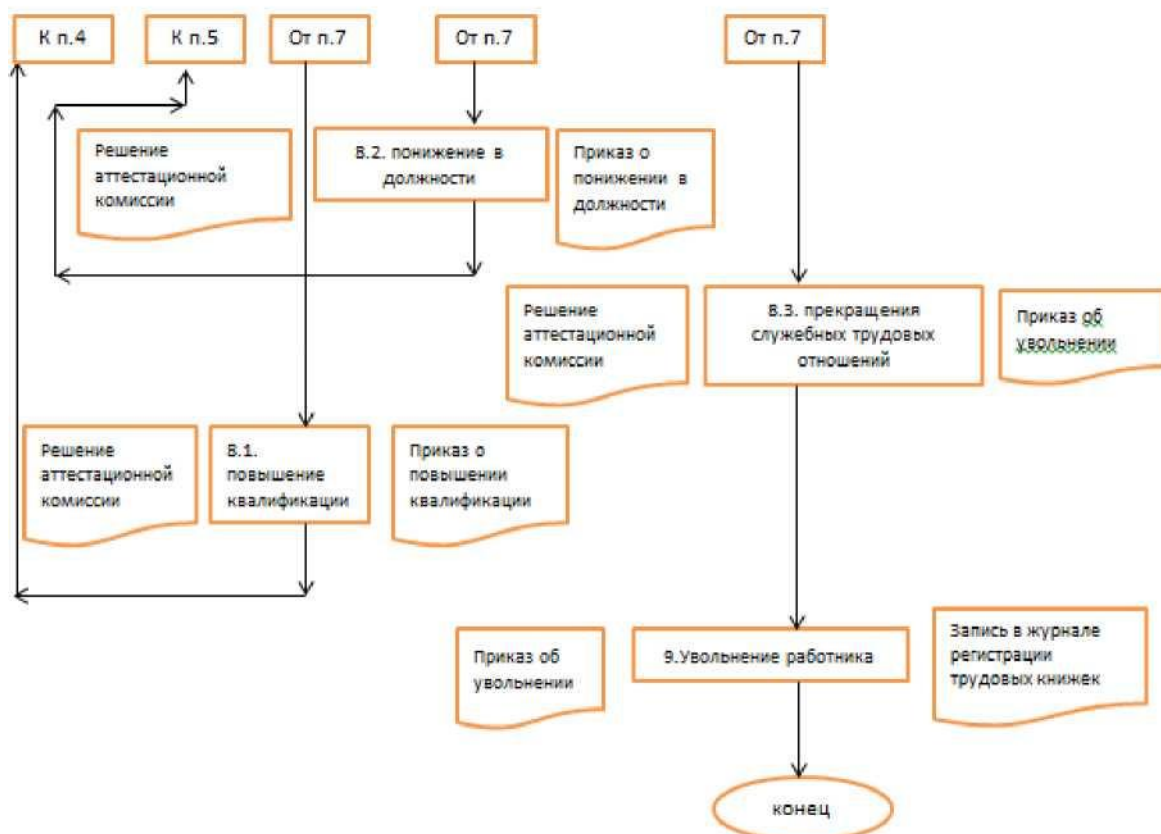


Рисунок 4 - Диаграмма процесса управление персоналом

Важным курсом муниципальной кадровой политики на сегодняшний день становится увеличение высококлассных специалистов, повышение их профессиональной квалификации, что будет содействовать формированию в сфере профессионального, устойчивого и авторитетного для общественного мнения корпуса муниципальных служащих. Если не проводить целенаправленную работу по совершенствованию кадрового обеспечения органов местного самоуправления процедура реформирования затянется на продолжительные годы [49].

Создание кадрового резерва является приоритетным направлением формирования кадрового состава муниципальной службы. Формирование кадрового резерва закрепляется нормативными актами муниципальных образований.

Формирование кадрового резерва осуществляется в целях совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров,

своевременного удовлетворения потребности в кадрах, сокращения периода адаптации муниципальных служащих при поступлении на должность. К основным принципам формирования такого резерва можно отнести равный доступ граждан к зачислению в кадровый резерв, добровольность включения и нахождения в кадровом резерве, объективность оценки профессиональных качеств, профессионализм и компетентность лиц, включенных в резерв [23].

Кадровый резерв используется как:

1) основной источник кадров для замещения вакантных муниципальных должностей муниципальной службы органов местного самоуправления;

2) источник кадров для решения разовых, особо сложных задач, возникающих в процессе функционирования органов местного самоуправления;

3) источник организации подготовки и переподготовки муниципальных служащих [31].

В формировании кадрового резерва помогает личный контакт и жизненный опыт начальника отдела кадровой и муниципальной службы. Все кто приходит на работу хотят сразу высокую заработную плату, но зарплаты не высокие. Отмечает начальник отдела, что кандидаты разносторонне не развиты, это является их большим недостатком. Кандидатам необходимо развивать в себе «мягкие навыки»- личные качества, которые помогают эффективно и гармонично взаимодействовать с другими людьми. «Мягкие навыки» это приобретенные навыки, которые человек получает из личного опыта, дополнительного образования и использует их для дальнейшего развития в своей профессиональной деятельности. Именно поэтому они ценятся при приеме на работу[34].

В качестве технологий на наш взгляд могут рассматриваться психологические технологии работы с муниципальными служащими и

технологии, касающиеся профессионального развития муниципальных служащих и повышения их квалификации.

Конкурс, проводимый для замещения вакантных должностей, часто носит формальный характер и стоит вопрос в объективной оценке кандидатов. Базовые кадровые технологии как оценка, отбор персонала и управление карьерой являются слабым местом муниципальной службы. Работодатель осуществляет отбор, набор и найм персонала, отдел кадров может подавать только предложения по кандидатам. Руководитель отдела уже принимает решение брать или нет работника.

Решением этих проблем является разработка на муниципальном уровне грамотных методик проведения конкурсных процедур.

Применение современных технологий может быть связано с использованием как информационных и компьютерных технологий, так и новых технологий управления, таких, как системный анализ (научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или постоянными элементами исследуемой системы.), коучинг (метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек, называемый «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.) и т.д.

Роль государства состоит в необходимом совершенствовании кадровых процедур, технологий в области муниципальной службы [14].

Нами проводилось интервью у начальника отдела кадровой и муниципальной службы. Ему было задано 16 вопросов.

На основе ответов эксперта в области кадров мы можем делать вывод, на сколько развит кадровый потенциал в ИФНС России №9 по Тверской области, какие есть минусы и плюсы в кадровом потенциале. Насколько эффективно, целесообразно формируется кадровый резерв, происходит аттестация и повышение квалификации муниципальных служащих.

В должностной инструкции начальника отдела кадровой и муниципальной службы особого профильного образования не требуется, только высшее образование и стаж работы 5 лет на должностях руководителей в муниципальных органах.

Руководитель отдела кадров не имеет профильного образования, связанного с кадровой службой, например «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом», что может говорить о некомпетентности и не развитости особых навыков в области кадровой службы. Руководитель имеет математико-механическое образование, что говорит о том, что у него не выработаны компетенции связанные с управлением персоналом, менеджментом, делопроизводством, принятием управленческих решений, прогнозирование и планирование, деловые коммуникации, управленческий консалтинг [8].

Данную должность он занимает 3,5 года, 18 лет работал начальником отдела информационных технологий.

Начальник отдела кадровой и муниципальной службы должен хотя бы пройти обучение, связанное с кадровой деятельностью либо пройти курсы по повышению квалификации в области «ГМУ». На основе и в соответствии с требованиями методологической рекомендации разработанной в соответствии с ФЗ от 02 марта 2007 года № 25-ФЗ «О государственной службе в Российской Федерации (далее - Федеральный закон № 25-ФЗ), Законом Свердловской области от 29 октября 2007 года № 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» (далее - Закон Свердловской области № 136-ОЗ) Методологические рекомендации по формированию состава и отдельным вопросам деятельности аттестационных комиссий и комиссий по проведению конкурсов на замещение вакантной должности муниципальной службы и включения

в кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы.

В своей профессиональной деятельности начальник отдела кадровой и муниципальной службы пользуется журналом кадровое дело, так же это компьютерные программы «Контур», справочники кадровой службы.

06 июня 2017 года ВРИО Губернатора Свердловской области Е.В. Куйвашев на заседании Законодательного Собрания Свердловской области представил концепцию программы «Пятилетка развития», призванной вывести Свердловскую область на лидирующие позиции среди субъектов Российской Федерации [45]. В этой программе есть задача в укреплении кадрового потенциала муниципальной службы. Нами на проверку актуальных данных был задан вопрос руководителю отдела кадров: «Слышали ли вы о программе «Пятилетка развития» и применяется ли эта программа в ИФНС России №9 по Тверской области». Начальник кадровой службы не знает об этой программе и, естественно, ответил, что она не применяется. Оправдал себя тем, что невозможно уследить за всеми новыми изменениями, новыми программами. На наш взгляд, если эта программа не дошла до руководителя кадровой службы ИФНС России №9 по Тверской области, то можно говорить о том, что в ИФНС плохо организована система обработки актуальных изменений и новой информации.

За последние 3 года в ИФНС России №9 по Тверской области автоматизировалась пропускная система, которая повышает ответственность сотрудников, приобщает их к дисциплинированности, требует соблюдение трудового распорядка дня. Эту систему предложил начальник отдела кадровой и муниципальной службы.

В целом кадровый потенциал, конечно же, есть, но недостаточные финансы ограничивают в развитии. Необходимо

выделять больше финансовых средств на развитие кадрового потенциала.

Выводы по главе 2. Нами был проведен контент-анализ по опрос-анкете сотрудников отделов: экономики, потребительского рынка, организационно-контрольной работы. На основе этого было выделено 28 критериев, по которым можно сделать ряд выводов. Были заданы обозначения: 0-отсутствует упоминание параметра; 1-присутствует упоминание параметра. Так же цветовые обозначения: синий - неактуальные параметры; зеленый - параметры, которые могут быть в перспективе актуальными; красный - доминирующие параметры.

По результатам контент - анализа можно сделать выводы:

1. Преимущество муниципальные служащие отдают таким учебным заведениям: УрФУ, УрГЭУ, УрЛТИ.
2. Профессиональное образование «Государственное и муниципальное управление» большинство опрошенных не имеют.
3. Уровень знаний нормативных документов - средний и выше среднего.
4. Есть положительная, перспективная тенденция к увеличению уровня знания нормативными документами на уровне - высокого знания нормативных документов.
5. С жалобами в отдел кадров не обращались.
6. Повышением квалификации довольны.
7. Актуальные темы повышения квалификации: социально-экономическая тематика, информационные технологии в муниципальной сфере.
8. Может быть в дальнейшем перспективна антикоррупционная тематика и организационно - контрольная тематика в повышении квалификации.
9. Предложений по улучшению работы кадровой службы нет.

3 Рекомендации по совершенствованию подготовки государственных служащих на примере Межрайонной ИФНС России №9 по Тверской области

3.1 Разработка предложений по обучению персонала

Эффективность муниципальной службы связана с качественной подготовкой, переподготовкой, с организацией профессиональной деятельности, повышением квалификации служащих, научно-методологическим обеспечением их функционирования, методик конкурсных процедур, работы с резервом, применение современных технологий подбора кадров и в целом работа с кадрами.

Государство на протяжении уже многих лет старается снизить уровень коррупции в стране, в частности коррупции среди чиновников, должностных лиц на муниципальной и государственной службе. Такой метод будет очень уместен в этой задаче и поможет на ранних стадиях выявить склонность личности к коррупции, девиантному поведению.

1. Проблема качества профессионального уровня муниципальных служащих остается одной из самых важных в сфере местного самоуправления. На основе контент-анализа выявилось, что большинство из опрошенных муниципальных служащих не имеют профильного образования «Государственное и муниципальное управление». Для поддержания профессиональных компетенций, знаний в своей профессиональной деятельности мы предлагаем пройти обучение по профилю «ГМУ». Можем предложить вариант пройти заочный курс, рассчитанный на 5 месяцев (620 часов) с применением дистанционных образовательных технологий. Стоимость такого курса составит 19 500 рублей, если составить ближайший набор на июнь 2019 года, а так 25 700 рублей. На сайте можно подробнее ознакомиться с графиком учебного плана, отчетностью [36]. По окончании выдается диплом о профессиональной переподготовке и присвоение квалификации специалиста по государственному и муниципальному

управлению. Пройти дистанционное обучение без отрыва от производства в Уральском институте профессиональной переподготовки.

Ниже представлена таблица с прайсом.

Таблица 3.1 - Прайс обучения по направлению «Государственное и муниципальное управление»

Название организации	Стоимость обучения (руб)	Присваиваемая квалификация	Форма обучения	Продолжительность обучения	Выдаваемый документ
Международный институт делового администрирования и государственного управления (АНО ДПО «МИДАГУ»)	19 500 (25 700)	Специалист по государственному и муниципальному управлению	дистанционно	5 месяцев (620 часов)	диплом о профессиональной переподготовке
Уральский институт профессиональной переподготовки («УИПП»)	13000	Специалист по государственному и муниципальному управлению	дистанционно	(516. часов)	диплом о профессиональной переподготовке

Деньги на прохождение программ по переподготовки должны быть заложены в расходах на повышение квалификации [9,10].

Проанализировав интервью начальника отдела кадров, выявилась проблема в том, что ему не хватает профессиональной подготовки в управлении персоналом, теоретических знаний управления людьми и правильному выстраиванию работы отдела. Можно предложить пройти переподготовку по направлению «ГМУ» или «Управление персоналом». Предлагаем вариант дистанционного обучения на 2 месяца либо 272 часа или 372 часа, по окончании выдается диплом о профессиональной подготовке специалиста по управлению персоналом. Стоимость обучения такого курса от 7000 до 8500 рублей. С этим курсом обучения можно ознакомиться на официальном сайте академии бизнеса и управления системами (АБ и УС) [15]. Либо выбрать другую организацию, например Профакадемию, в ней предлагаются другие

часы обучения и другая стоимость. Более подробно можно ознакомиться на официальном сайте [46].

Ниже представлена таблица предлагаемых курсов обучения.

Таблица 3.2 -Прайс обучения по направлению «Управление персоналом»

Название организации	Стоимость обучения (Руб)	Присваиваемая квалификация	Форма обучения	Продолжительность обучения	Выдаваемый документ
АБ и УС (академии бизнеса и управления системами)	7000	Специалист по управлению персоналом	дистанционная	2 мес (272 ч.)	Диплом о профессионально й переподготовке
	8500	Специалист по управлению персоналом	дистанционная	2 мес (372 ч.)	Диплом о профессионально й переподготовке
Учебный центр профессиональной переподготовки и повышения квалификации (Профакадемия)	9900	Специалист по управлению персоналом	дистанционная	(288 ч)	Диплом о профессионально й переподготовке
	14900	Специалист по управлению персоналом	дистанционная	(520ч)	Диплом о профессионально й переподготовке

Пройти такое обучение можно за свои личные средства или за счет финансовых средств выделенных на расходы по повышению квалификации [9,10].

Анализируя должностную инструкцию начальника отдела кадровой и муниципальной службы, в квалификационных требованиях ничего не сказано о профильном образовании. Поэтому мы предлагаем прописать наличие профильного образования «Управление персоналом» или «ГМУ». Это нужно для того чтобы избежать на этой должности не компетентного сотрудника, управленца. Наличие профильного образования поможет лучше, качественнее выполнять свои должностные обязанности, быть настоящим специалистом своего дела. Лучше разбираться в специальных знаниях, документах, необходимые для успешного выполнения профессиональной деятельности:

- а) знание Трудового кодекса и нормативные акты;
- б) владение навыками делового письма;
- в) знание процедуры приема и увольнения сотрудников;
- г) владение приемами проведения расчетов, необходимых в кадровом делопроизводстве;
- д) умение оформлять и знать назначение кадровых документов и форм отчетности;
- ж) знает порядок проверки заполненных форм кадровых документов.

Лучше знает, как устанавливать деловые отношения, как правильно организовывать работу, использовать аналитическое мышление, которые помогут предотвратить ряд ошибок, предлагать новые идеи для развития кадрового потенциала. Такой квалифицированный начальник кадрового и муниципального управления стремится к высоким результатам своей профессиональной деятельности, заинтересован в повышении своего профессионального уровня знаний и компетенций.

Интервью у эксперта в области кадров - начальника отдела кадровой и муниципальной службы указало на то, что начальник плохо осведомлен о новой, актуальной информации касающейся его профессиональной деятельности. Есть необходимость отслеживать актуальные изменения по кадровым вопросам, управления персоналом, развитию кадрового потенциала. Предлагаем в должностной инструкции начальника отдела кадровой и муниципальной службы прописать важность отслеживания, знания актуальной информации по сфере его профессиональной деятельности.

По результатам контент-анализа, анализа внешней ситуации формирование тем повышения квалификации нуждается в доработке. Мы предлагаем возложить на отдел кадровой и муниципальной службы формировать списки тематик повышения квалификации для каждого муниципального служащего в зависимости от их профессиональной деятельности, заинтересованности и нужности для дальнейшего

профессионального становления, развития. Эти списки направлять в ИФНС России №9. Это необходимо чтобы те, кто разрабатывает список тем повышения квалификации учитывали фактор необходимости и желание развиваться в определенных вопросах, отраслях муниципальных служащих. Чтобы сформированный список был действительно необходим, нужен и уместен для развития муниципальной службы. Сейчас для муниципальных служащих актуальным является: социально-экономическая тематика, информационные технологии в муниципальной сфере. В перспективе антикоррупционная тематика и организационно - контрольная тематика.

Внедрить в ИФНС России №9 составленные и предложенные нами: контекстную модель управления персоналом; схему «управление персоналом»; диаграмму процесса управления персоналом. Такие модели наглядно показывают процессы, которые происходят в организации, по ним можно ориентироваться и совершенствовать систему управления персоналом и дальнейшее развитие кадрового потенциала.

Средств на программы повышения квалификации не хватает, поэтому необходимо повысить эффективность расходования финансовых средств на финансирование программ по повышению квалификации муниципальных служащих. Расходы на содержание муниципальной службы предусматриваются в местном бюджете. Чтобы пополнить местный бюджет и выделить средства на повышение квалификации муниципальных служащих можно через аренду земельных участков. Выявлять неиспользуемые земельные участки, поставить их на учет и предоставлять юридическим и физическим лицам в аренду, такой метод законодательством не запрещается.

Для повышения престижа высококвалифицированных кадров мы предлагаем проводить конкурс профессионального мастерства для муниципальной службы. Муниципальные служащие смогут повысить стандарты профессиональной подготовки, стать лучшими в выбранной профессии, научиться профессиональному мастерству, деловому общению. Такие конкурсы надо проводить на межрегиональном, межобластном уровне,

обмениваться опытом и сообща решать задачи по развитию кадрового потенциала муниципальной службы. Задача такого мероприятия состоит в развитие кадрового потенциала муниципальной службы через улучшение, развитие навыков и компетенций. Такое мероприятие будет проходить раз в год, все желающие муниципальные служащие смогут поучаствовать.

Муниципальные служащие должны быть профессионалами в своей деятельности, брать ответственность, принимать решения. Но без «мягких» навыков (soft-skills) это не приведет к масштабированию успеха. Многие задумывались над тем, что они бы хотели всегда хорошо говорить, выполнять какие-либо задачи, выступать, принимать решения, решать сложные вопросы, хорошо зарабатывать, уметь убеждать. За время учебы в школе, институте, к сожалению, мы совсем не обрели навык саморазвития, делали только то, что требовали от нас. Система образования построена так, что требуется только учить, не думая и не совершать ошибок. Отсюда большая часть населения боится или не умеет отстаивать свою точку зрения, позицию, права, анализировать ситуацию, принимать взвешенные и правильные решения. Происходит то, что многие люди сталкиваются с тем, что обучение для них — это ноша. В действительности обучение - это важный, интересный процесс в жизни человека, который хочет развиваться, совершенствоваться, строить свою профессиональную деятельность и стать лучшим в этом [50].

Softskills-навыки позволят быть успешным в любой деятельности. В психологии к «мягким» навыкам относят социальные навыки: умение убеждать, лидировать, находить подход к людям, креативность, эрудированность, личностно развитие, работа в команде, межличностное общение и т.п. Поэтому мы предлагаем развивать Softskills-навыки у муниципальных служащих в целях повышения эффективности от их деятельности, раскрытия каждого муниципального служащего, развития кадрового потенциала муниципальной службы. Так же и не нужно забывать

про «твердые» навыки (hardskills), технические навыки, связанные с выполнением определенной деятельностью [40].

Из сочетания «мягких» и «твердых» навыков можно сложить треугольник развития муниципального служащего. Который будет складываться из самой личности (личностные черты, установки), Hardskills и Softskills. Если придерживаться равновесию, балансу этих составляющих то можно получить, высоко развитого, квалифицированного специалиста.

3.2 Предложения по эффективности использования рабочего времени

Тайм- менеджмент направлен на снижение длительности коммуникационных каналов и способствует росту эффективности от сотрудника. Правильно организованная работа во время дня способствует максимально быстро и в срок выполнять необходимые обязанности. Муниципальным служащим стоит поучиться использовать метод тайм-менеджмента. Необходимо создать жесткую регламентацию, переходить на регламентацию, стандартизацию профессиональной деятельности. Должен быть четко выработан алгоритм действий.

Использовать систему 5С- технология создания эффективного рабочего места для улучшения работоспособности, эффективности, тайм-менеджмента. Это интересная японская технология, которая найдет свое применение и в государственной службе при создании, ведении рабочего места сотрудника [19]. Состоит она из 5 слов на букву «с», которые представлены на рисунке.

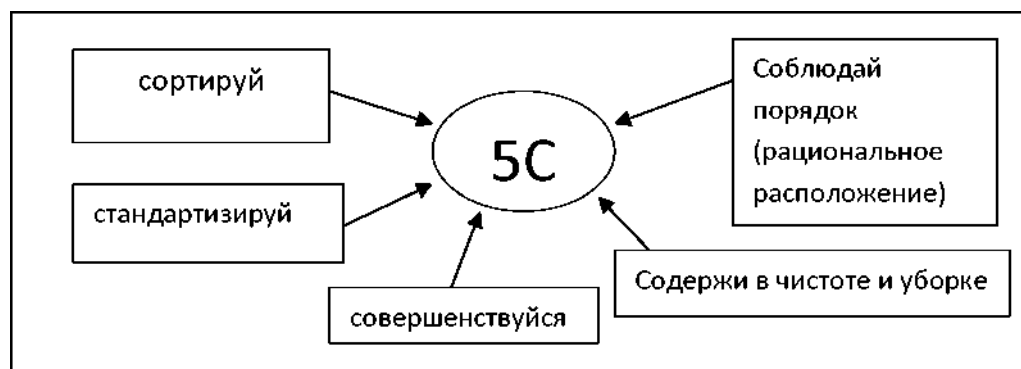


Рисунок 5- Система 5С

Сортировка заключается в умении отделить нужные предметы от ненужных. Рационально расположи все предметы, поместив их на нужные места. Поддерживай чистоту и порядок рабочего места. За счет стандартизации соблюдай аккуратность верхних трех правил. Выработай у себя привычку установленных процедур и совершенствуй их.

Мы предлагаем обращаться к зарубежному опыту, проводить анализ зарубежного опыта в развитии кадрового потенциала и брать для себя интересные и перспективные идеи, методы, технологии. Уделять, так же как и зарубежные страны, немаловажное внимание формированию высшего слоя профессиональных служащих.

Муниципальная служба должна рассматривать и применять лучшие практики управления, даже из бизнеса. Лидеры в этом - японские управленцы, которые пропагандируют Кайдзен-философию [11]. Слово «кай» означает перемена, а «дзен» - мудрость. Автором этой концепции является Масааки Имаи. Слово «кайдзен» означает непрерывное совершенствование, наша жизнь должна быть направлена на постоянное улучшение [38].

Мы предлагаем использовать метод Кайдзен-философии для поддержания высококвалифицированных кадров и развития личности муниципального служащего, что благоприятно и эффективно скажется на его профессиональной деятельности. Это философия непрерывного совершенствования. Сотрудник сам по своей воле совершенствует свою деятельность и знания. При внедрении Кайдзен-философии в управление кадрами муниципальной службы требуется поработать с консультантами (специалистами) в этой философии не менее двух недель и не более года с обязательной практической деятельностью [52].

Выводы по главе 3. Нами была рассмотрена и составлена схема структуры ИФНС России №9 по Тверской области, которая в распоряжении представлена в виде списка.

Рассмотрели задачи, функции, обязанности отдела, который занимается развитием кадрового потенциала - отдел кадровой и муниципальной службы.

Нами составлены:

1. контекстная модель управления персоналом;
2. схема «Управление персоналом»;
3. взаимосвязь субъектов управления;
4. схема конкурсной процедуры;
5. диаграмма процесса управления персоналом.

Данные схемы, диаграммы, модели не разработаны.

Представили характеристику выборки исследования.

На основе проведенного исследования в ИФНС России №9 мы провели анализ развития кадрового потенциала муниципальной службы. За основу мы взяли 6 приоритетных направлений, указанных в ФЗ №25.

По контент-анализу сформулировали ряд выводов, который помог при составлении рекомендаций.

На основе комплексного анализа нами были сформулированы 13 рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала муниципальной службы в ИФНС России №9 по Тверской области.

Заключение

В Российской Федерации муниципальная служба один из приоритетных институтов управления. От эффективной работы, которого зависит не только успешное развитие регионов, но и государства в целом. Развитие кадрового потенциала является приоритетным направлением кадровой политики. Понятие кадровый потенциал отражает ресурсный подход социально-экономического развития. Кадровый потенциал — это возможности человека, которые могут быть еще не до конца раскрыты и использованы в правильном направлении. Кадровый потенциал вид ресурсов, связанный с выполнением ряда функций для достижения цели развития организации.

Безусловно, управление кадровым потенциалом должно помогать в совершенствовании и развитии персонала. Необходимо учитывать перспективу развития кадрового потенциала на несколько лет вперед. Должны оцениваться физические, психологические, профессиональные, человеческие качества всего кадрового состава.

Проблема развития кадрового потенциала стоит перед многими странами и ее решают все страны. Каждое государство решает ее, учитывая свои особенности, применяя свой опыт решения кадровых задач. Поэтому нужно обращаться к опыту других стран, на основе его анализа делать выводы, не допускать тех же ошибок, использовать эффективные технологии, ресурсы, методы заимствованные полностью или частично у других стран.

Нами был проведен анализ кадрового потенциала ИФНС России №9 по Тверской области г. Екатеринбурга. Для этого разработана опрос-анкета и список вопросов для интервью. Мы провели анкетирование среди муниципальных служащих некоторых отделов и взяли интервью у начальника отдела кадровой и муниципальной службы.

Для полного представления кадрового потенциала и структуры управления персоналом нами были составлены:

1. контекстная модель управления персоналом;
2. схема «Управление персоналом»;
3. взаимосвязь субъектов управления;
4. схема конкурсной процедуры;
5. диаграмма процесса управления персоналом.

В настоящий момент таких моделей, схем, диаграмм в ИФНС не разработано, и мы предложили свой вариант.

С помощью интервью мы определили проблемные области в развитии кадрового потенциала.

Нами был сделан анализ кадрового потенциала на основе этих направлений, по результатам контент-анализа и выделен ряд проблем:

1. Недостаточно проработаны методы конкурсных процедур при выборе кандидатов. Не все методы могут определить личные качества кандидата и умения, навыки его связанные с должностными обязанностями очень сложно.

2. Конкурс, проводимый для замещения вакантных должностей часто носит формальный характер и стоит вопрос в объективной оценке кандидатов.

3. Важным курсом муниципальной кадровой политики на сегодняшний день становится увеличение высококлассных специалистов, повышение их профессиональной квалификации, что будет содействовать формированию в сфере профессионального, устойчивого и авторитетного для общественного мнения корпуса муниципальных служащих.

Предлагаемые программы повышения квалификации не всегда бывают нужными и востребованными для сотрудника. Выявлены приоритетные направления повышения квалификации: социально-экономическая тематика, информационные технологии в муниципальной сфере. Перспективными

могут быть антикоррупционная тематика и организационно - контрольная тематика.

Недостаточное финансирование программ по повышению квалификации.

4. При формировании кадрового резерва возникает проблема в том, что кандидаты не развиты всесторонне, что является большим недостатком.

5. Проблема подготовки кадров муниципального управления.

А) Начальник отдела не имеет профильного образования, связанного с кадровой службой, и это не требуется в его должностной инструкции.

Б) Большинство опрощенных муниципальных служащих не имеют профильного образования ГМУ.

Далее мы предложили рекомендации по совершенствованию муниципальной службы в ИФНС России №9 по Тверской области, которые помогут стабилизировать деятельность кадровой службы и улучшить работу с кадрами. На этой основе другие, у которых есть схожие проблемы тоже могут воспользоваться предложенными рекомендациями.

Для успешной реализации кадрового потенциала муниципальной службы в ИФНС России №9 по Тверской области необходимо:

1. Соответствие муниципальных служащих профессиональному образованию, знаниям, навыкам;

2. Возможность муниципальных служащих реализовывать свои профессиональные способности и удовлетворенность их реализацией в своей профессиональной деятельности; использовать зарубежный опыт других стран в развитии кадровой службы муниципальных служащих;

3. Улучшать профессионально-квалификационное развитие муниципальной службы, благодаря переподготовке, стажировке;

5. Внедрять дополнительные процедуры оценки кандидата, такие как: а) кейсовые задачи для муниципальных служащих, которые помогут виртуально моделировать ситуации по решению важных управленческих, должностных задач;

б) интервью по факторам риска (для выявления коррупционных наклонностей, девиантного поведения кандидата).

6. Для поддержания профессиональных компетенций у муниципальных служащих, знаний в своей профессиональной деятельности мы предлагаем пройти обучение по профилю «ГМУ». Нами предложены варианты и стоимость обучения.

Начальнику отдела кадровой и муниципальной службы мы тоже предлагаем пройти переподготовку по направлению «ГМУ» или «Управление персоналом». Нами предложены варианты и стоимость обучения.

7. Мы предлагаем возложить на отдел кадровой и муниципальной службы формировать списки тематик повышения квалификации для каждого муниципального служащего в зависимости от их профессиональной деятельности, заинтересованности и нужности для дальнейшего профессионального становления, развития.

8. Повышать престиж муниципальной службы благодаря конкурсу профессионального мастерства муниципальной службы.

9. Использовать, комбинировать «мягкие» и «жесткие» навыки.

10. Использовать тайм-менеджмент, систему 5С, для создания оптимальных рабочих условий.

11. Внедрить составленные и предложенные нами: контекстную модель управления персоналом; схему «управление персоналом»; диаграмму процесса управления персоналом.

12. Муниципальная служба должна рассматривать и применять лучшие практики управления, даже из бизнеса. Предлагаем использовать метод Кайдзен-философии.

Исследование помогло выявить проблемы в развитии кадрового потенциала муниципальной службы и разработать рекомендации, в частности, для ИФНС России №9 по Тверской области и кадровых служб органов местного самоуправления.

Список используемых источников

1. Должностная инструкция начальника отдела кадровой и муниципальной службы от 24.12.2014 №57/41/62
2. Закон Свердловской области от 29 октября 2007 года № 136- ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области». Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
3. Положение об отделе кадровой и муниципальной службы ИФНС России №9 по Тверской области города Екатеринбурга от 24.12.2014 №57/41/62.
4. Приказ 11.12.2009 №57 «Об утверждении Положения об отделе экономики»
5. Распоряжение от 05.02.2014 №11-р «о внесении изменений в Распоряжение ИФНС от 12.03.2013 №40-р «Об утверждении структуры администрации районов»
6. Федеральный закон №25-ФЗ «О государственной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 (последняя редакция). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 08110 «Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) «бакалавр»». (Зарегистрировано в Минюсте РФ 31.03.2011 N20353). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N44-ФЗ (последняя редакция). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
9. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 N223-ФЗ (последняя редакция). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

10. Аксенова А. А. Управление кадровым потенциалом муниципальной службы в современных условиях // Молодой ученый. — 2017. — №22. — С. 234-237.
11. Бакушев В. В. Государственная служба США, Германии, Франции, Великобритании (организация и регулирование): учеб.-метод. пособие / В. В. Бакушев, Е. А. Литвинцева, А. И. Турчинов. - М., 2013. - С.122-128. .
12. Винокурова А. Ю. Кадровый потенциал государственной и муниципальной службы [Текст] // Актуальные проблемы права: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2014 г.). — М.: Буки-Веди, 2014. — С. 151-155.
13. Щукин И.А., Разыграева М.Г. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы. Журнал: Управленческие науки в современной России., Издательский дом «Реальная экономика»., С-П., 2014.
14. Академия бизнеса и управления системами [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://www.akbiz.ru/>
15. Анкетирование как метод исследования, его проведение и результаты. Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/anketirovanie.html.>].
16. Анкетирования как метод исследования в социальной работе. Студенческая библиотека онлайн - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://studbooks.net/706141/sotsiologiya/anketirovaniya_metod_issledovaniya_sotsialnoy_rabote.
17. Анкетирование как метод исследования - психологического, социологического, маркетингового и многих других. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://fb.ru/article/3246/anketirovanie-kak-metod-issledovaniya-psihologicheskogo-sotsiologicheskogo-marketingovogo-i-mnogih-drugih.>]
18. Бережливое производство [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://www.krconsult.org/about/analytics/glossarii/berezhivoje/>

19. Бычкова Н.А., Гаращенко Н.И., Зайцева В.Е., Носова О.С. Конкурсный отбор на государственной службе РФ: проблемы и пути решения .2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://novainfo.ru/article/6018>
20. Бизнес-портал. Управление персоналом. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://business-hr.ru/upravlenie-personalom>
21. Гайдукова И.Б. Тайм-менеджмент государственного и муниципального служащего.2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://docviewer.yandex.ru>
22. Давыдова Е.В. Кадровая работа в муниципальном образовании.2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://xn7sbaj7auwnffhk.xn--p1ai/article/10842>
23. Дуйшеналиева А.Д. Организация и пути развития муниципальной службы за рубежом и в Киргизской республике. Текст научной статьи .2016. [Электронный ресурс]. -Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-i-puti-razvitiya-munitsipalnoy-sluzhby-za-rubezhom-i-v-kyrgyzskoy-respublike>
24. Дубровина Я.И. Кадровый потенциал муниципальной службы. Журнал Научные труды Северо-Западного института управления. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации., М.,2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа https://elibrary.ru/download/elibrary_27677292_95095651.pdf
25. Зарубежный опыт профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/531765/pravo/zarubezhnyy_opyt_professionalnoy_podgotovki_gosudarstvennyh_munitsipalnyh_sluzhaschih_rubezhom
26. Зарубежный опыт муниципальной службы [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <https://lektsii.org/1-27787.html>
27. Зарубежный опыт применения кадровых технологий в

государственной и государственной службе [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://studall.org/all3-129011>.

28. Зимин В. А. Кадровый потенциал муниципальной службы областного города. Научная статья. 2015. [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2015/polit8.html>

29. Ибрагимов А.У., Ибрагимова Л.А., Караваева М.В. Сущность и структура кадрового потенциала. Научная статья.2014 [Электронный ресурс]. -Режим доступа:<https://docviewer.yandex.ru>

30. Кадровый резерв на государственной службе [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://lektsii.org/4-36362.html>

31. Кадровый потенциал [Электронный ресурс]. - Режим доступа:<http://dolche-vitakrs.ru/index.php/upravlenie-personalom/kadroviku/5042-kadrovuj-potencial>

32. Лепетикова И.Ю. Проблемы кадрового потенциала местного самоуправления. Ростовский научный журнал, 2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://rostjournal.ru/?p=1823>

33. Международный институт делового администрирования и государственного управления [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://midagu.ru/seminar/3873>

34. Методика проведения интервью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.su/7_57192_lektsiya--metodika-provedeniya-intervyu.html

38. Методика Кайдзен или принцип одной минуты [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://miuki.info/2015/08/yaponskaya-metodika-protivleni-kajzen-ili-princip-1-minuty>

39. Муниципальная служба в РФ. Кадровое обеспечение органов местного самоуправления: проблемы и пути совершенствования [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://studfiles.net/preview/2684727/>

40. «Мягкие» и «жесткие» навыки [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://www.mental-skills.ru/synopses/6981.html>

41. Национальная психологическая энциклопедия. Контент-анализ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://vocabulary.ru/termin/kontent-analiz.html>
42. Официальный портал Екатеринбург.рф. Конкурс на замещение вакантной должности муниципальной службы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://xn--80acgfbs11azdqr.xn>
43. Официальный сайт ИФНС России №9 по Тверской области. [Электронный ресурс].:-Режим доступа: верх-исетский.екатеринбург.рф
44. Присягина Е.В. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления. Дипломная работа. 2013. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [HTTP://DIPLOMBA.RU/WORK/25783](http://DIPLOMBA.RU/WORK/25783)
45. Пять приоритетных проектов концепции «Пятилетка развития» Свердловской области на 2017-2021 годы [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://uzpp.midural.ru/news/show/id/670>
46. Учебный центр профессиональной переподготовки и повышения квалификации [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://profacademia.ru>
47. Формирование кадрового потенциала организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/6008820>
48. Фокин Н. И. Экономика: В начале было слово. Кадры [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B>.
49. Центр проблем организации государственных служащих. Понятие и структура кадрового потенциала муниципального образования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://parentalnotes.com/?page_id=3145
50. Шипилов В. Перечень навыков soft-skillsи способы их развития.2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml
51. Японская система управления Кайдзен. Использование

интеллектуального потенциала сотрудников вместо дорогостоящих вложений [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/yaponskaya-sistema-upravleniya-kaydzen-ispolzovanie-intellektualnogo-potenciala-sotrudnikov>

Опрос-Анкета

Уважаемый респондент, просим вас ответить на вопросы, которые будут использоваться в дипломной работе «Развитие кадрового потенциала муниципальных служащих». Вам необходимо выбрать вариант ответа, либо вписать свой вариант ответа.

Опрос анонимный.

1. Укажите вашу должность _____
2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский
3. Ваш возраст: _ лет
4. Ваше образование:
 - 1) неполное среднее
 - 2) среднее
 - 3) среднее специальное
 - 4) незаконченное высшее
 - 5) высшее
5. Какое учебное заведение вы закончили? _____
6. Есть ли у вас профессиональное образование (государственного и муниципального служащего)?
 - 1) да
 - 2) нет
7. Как долго вы работаете в данной организации?
 - А) менее 1 года Б)1-3 года
 - В) 4-7 лет Г)8-12 лет
 - Д) свыше 12 лет
8. На сколько вы оцениваете ваше знание нормативных документов?
 - А) низкий уровень знаний Б)средний уровень знаний
 - В) выше среднего уровень знаний Г)высокий уровень знаний
- 9.Приходилось ли вам обращаться с жалобами в отдел кадров? (да/нет) Если да то, как часто?

2. Довольны ли вы повышением квалификации? (да /нет)
3. Какие курсы квалификации проходили за последнее время? _____

4. Какие направления повышения квалификации муниципальных служащих вы считаете актуальными? (выберете один или два варианта ответа или укажите еще свой)

- 1) антикоррупционная тематика
- 2) социально-экономическая тематика
- 3) кадровая политика, кадровая работа
- 4) организационно-контрольная тематика
- 5) социально-психологическая тематика
- 6) инвестиционный агент
- 7) информационные технологии в муниципальном управлении
- 8) _____

5. Дайте свою рекомендацию в улучшение работы кадровой службы. _____

Спасибо за участие!

Вопросы для экспертов в области кадров. Интервью.

1. Какое учебное заведение вы закончили (специальность)?
2. Есть ли у вас профессиональное образование (ГМУ)?
3. Сколько лет вы работаете в ИФНС России №9 по Тверской области? И какие должности занимали?
4. Есть ли в вашей организации программа связанная с кадровой службой?
5. Слышали ли вы о программе «Пятилетка развития»? (да/нет). Если да, то применяется ли эта программа в ИФНС?
6. Какими вы пользуетесь технологиями осуществления кадровой службы?
7. Устраивает ли вас нынешняя система отбора, набора и найма персонала?
8. Каким образом проводится конкурсная процедура при отборе кандидатов?
9. Какие изменения произошли в кадровой работе за последнее время?
10. Какие у вас есть методологические принципы формирования кадрового резерва? И какие существуют проблемы в кадровом резерве?
11. Как часто вы проводите аттестацию для муниципальных служащих?
12. Как выбирается в вашей организации программа аттестации для муниципальных служащих?
13. Каким образом в организации происходит повышение квалификации муниципальных служащих?
14. Какие направления повышения квалификации муниципальных служащих вы считаете актуальными? (выберете один или два варианта ответа или укажите еще свой) антикоррупционная тематика
 - 2) социально-экономическая тематика
 - 3) кадровая политика, кадровая работа
 - 4) организационно-контрольная тематика
 - 5) социально-психологическая тематика
 - 6) инвестиционный агент
 - 7) информационные технологии в муниципальном управлении
 - 8) _____

15. Как вы оцениваете развитие кадрового потенциала в вашей организации?
16. Хотелось бы вам на основе своего личного опыта предложить нововведения, улучшения в работу с кадрами?

Контент-анализ

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
респондент	законченное учебное заведение УрГПУ	законченное учебное заведение РГЗУ	законченное учебное заведение МНЮИ	законченное учебное заведение Гуманитарный университет	законченное учебное заведение УрФУ	законченно е учебное заведение УРГЗУ	законченное учебное заведение УРГПУ	законченное учебное заведение УрЛТИ	есть профессиональное образование ГМУ	нет профессионального образования ГМУ	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
5	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Сумма	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	

L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
высокий уровень знаний нормативных документов	средний уровень знаний нормативных документов	еще среднего уровень знаний нормативных документов	Били казалеы на отдел кадров	не было казалеы на отдел кадров	повышением квалификации доволен	повышением квалификации и не доволен	проходили курсы по повышению квалификации	варианты курсов по повышению квалификации	есть сформулированная рекомендация по улучшению работы кадровой службы	нет сформулированной рекомендации по улучшению работы кадровой службы
1	0	0	0	1	1	0	1	Институт муниципального развития	0	1
1	0	0	0	1	1	0	0		0	1
0	1	0	0	1	0	1	0		0	1
0	1	0	0	1	1	0	0		0	1
1	0	0	0	1	1	0	0		0	1
0	1	0	0	1	1	0	0		0	1
0	0	1	0	1	1	0	1	по 44 ФЭ" О госзакупках"	0	1
0	0	1	0	1	1	0	1	по 44 ФЭ" О госзакупках"	0	1
0	1	0	0	1	1	0	0		0	1
0	0	1	0	1	0	0	1	Основы муниципальной сл	0	1
0	0	1	0	1	1	0	1	Институт муниципального развития	0	1
3	4	4	0	14	4	1	5		0	14

W	X	Y	Z	AA	AB	AC
антикоррупционная тематика	социально-экономическая тематика	информационные технологии в муниципальном управлении	организационно-контрольная тематика	инфекционный агент	социально-психологическая тематика	кадровая политика, кадровая работа
1	1	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	0
0	1	1	0	0	0	0
0	1	1	1	0	0	0
0	1	0	0	1	0	0
0	0	1	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0
0	0	1	0	0	0	1
3	7	4	3	1	1	1

	отсутствует упоминание 0 параметра
	присутствует упоминание 1 параметра
	неактуальные параметры
	параметры которые могут быть в перспективе актуальными
	доминирующие параметры