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)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Государственное управление и администрирование
(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Совершенствование системы управления профессиональной подготовкой кадров как технологии развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы»

Обучающийся Д.В.Сташевский (Инициалы Фамилия) _____ (личная подпись)

Научный руководитель к.э.н., доцент Института финансов, экономики и управления, Я.С. Митрофанова
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Содержание

Введение 3

1 Теоретические и правовые аспекты формирования системы управления профессиональной подготовкой кадров как технологии развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы 7

1.1 Понятие, структура, основные особенности и правовые основы системы управления кадровым потенциалом государственной (муниципальной) службы 7

1.2 Профессиональная подготовка кадров и развитие кадрового потенциала на государственной (муниципальной) службе 11

1.3 Современные подходы к развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы 16

2 Анализ и оценка системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы 26

2.1 Характеристика объектов исследования 26

2.2 Анализ системы управления профессиональной подготовкой и кадрового обеспечения объектов исследования 57

2.3 Анализ и оценка кадрового потенциала сотрудников государственной (муниципальной) службы 88

3 Совершенствование системы управления профессиональной подготовкой кадров как технологии развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы 106

3.1 Проблемы развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы 106

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы в исследуемых объектах 108

3.3 Оценка социально - экономической эффективности предложенных рекомендаций 116

Заключение 121

Список используемой литературы и используемых источников 125

Приложение А Вопросы для экспертного интервью с сотрудниками государственной (муниципальной) службы 129

Приложение Б Опрос-анкета для сотрудников государственной (муниципальной) службы 130

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. В современном обществе всё большую актуальность приобретают развитие и укрепление кадрового потенциала. Низкий профессиональный уровень кадров государственной (муниципальной) службы [2], недостаток профессиональных знаний, навыков и умений – всё это приводит к снижению результативности принимаемых управленческих решений, к понижению авторитета органов местного самоуправления среди граждан [18]. Появляется потребность в совершенствовании целостной системы подготовки [17] и «развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы. Успешно сформированная система управления профессиональной подготовкой кадров, прежде всего, направлена на развитие кадрового потенциала» [1], имеющего квалифицированные способности для решения самых сложных задач, стоящих перед государственной (муниципальной) службой [12].

Объекты исследования: Управа Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управление образования администрации городского округа Донецк, Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики.

Предмет исследования: система управления профессиональной подготовкой кадров и развитием кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы [4].

Цель исследования: разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров и развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы [3].

Гипотеза исследования [6] состоит в том, что совершенствование системы развития кадрового потенциала государственной (муниципальной)

службы позволит повысить квалификационный уровень кадров, конкурентоспособность организации, производительность труда [26].

В процессе исследования необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические и правовые аспекты [33] формирования кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы;
- сформировать организационно-экономическую характеристику [29] Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк, Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики и провести оценку их кадрового потенциала [31];
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров [5] и развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы.

«Теоретико-методологическую основу исследования [23] составили научные работы и статьи отечественных исследователей по проблемам совершенствования системы управления профессиональной подготовкой кадров и развития кадрового потенциала [19].

Базовыми для настоящего исследования явились также труды таких ученых [28]: Винокуровой А.Ю., Фокина Н.И., Аксеновой А.А., Ибрагимова А.У., Ибрагимовой Л.А. [10], Караваевой М.В., Кибанова А.Я. [13], Маслова Е.В., Юдиной Л.Н., Смирнова П.В., Косьминой Е.А., Зимина В.А., Бакушева В.В., Дуйшеналиевой А.Д.» [14].

Методы исследования: теоретический анализ [8], синтез, обобщение, анкетирование [9], экспертное интервью, социологическое исследование.

Опытно - экспериментальной базой исследования являлось Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики.

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретических аспектов кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы [28] и разработке рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров и развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы [35].

Теоретическая значимость исследования [21] заключается в уточнении понятия «кадровый потенциал», определении его структуры, основных особенностей, выявлении современных методов совершенствования системы управления профессиональной подготовкой кадров и «развития кадрового потенциала на государственной (муниципальной) службе» [16].

Практическая значимость исследования [22] состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров [30] и развитию кадрового потенциала, которые могут быть использованы в деятельности Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк, Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики и «в последующем использовании этих рекомендаций другими органами государственной (муниципальной) службы с целью развития кадрового потенциала» [15].

Достоверность и обоснованность результатов исследования подтверждаются обоснованными статистическими расчетами [25], позволившими обеспечить достаточно высокую надежность обобщений, результатов и практических рекомендаций [27], а также внедрением результатов исследования в деятельность Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк, Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в самостоятельном изучении теоретических и правовых аспектов [7], обобщении, составлении организационно-экономической характеристики [34] Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк, Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики и анализе кадрового состава исследуемых объектов [24], разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров и развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы исследуемых объектов.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования [32]. Основные положения работы внедрены в практическую деятельность Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк, Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики, а также могут быть использованы другими местными администрациями [37] и органами государственной (муниципальной) службы.

К научным результатам, выносимым на защиту, относятся:

- уточненное понятие «кадровый потенциал» с определением его структуры и основных особенностей [36];
- систематизация проблем развития кадрового потенциала в органах власти и формирования комплекса рекомендаций по его развитию [20];
- предложения по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров и развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы.

1 Теоретические и правовые аспекты формирования системы управления профессиональной подготовкой кадров как технологии развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы

1.1 Понятие, структура, основные особенности и правовые основы системы управления кадровым потенциалом государственной (муниципальной) службы

На сегодняшний день всё большую актуальность приобретают развитие и укрепление кадрового потенциала. Низкий профессиональный уровень кадров государственной (муниципальной) службы, «недостаток профессиональных знаний, навыков и умений – всё это приводит к снижению результативности принимаемых управленческих решений, к понижению авторитета местного самоуправления среди граждан» [4].

Наиболее интенсивное формирование системы развития кадров в государственной (муниципальной) службе произошло на этапе исполнения Федеральных Законов от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и от 8 января 1998 г. № 8-ФЗ «Об основах муниципальной службы в Российской Федерации». С этой целью, прежде всего, разработана «специальная система профессионального отбора претендентов на государственную (муниципальную) службу, разработаны мероприятия для успешного прохождения служб и по получению специального образования персоналом, введены различные мониторинги кадров» [2]. Использование данных мероприятий привело к достижению конкретных положительных результатов в организации государственной (муниципальной) службы и развитии местного самоуправления.

Современные социально-экономические процессы предъявляют высокие требования к кадрам, обязывают организации, в первую очередь, уделять значительное внимание развитию кадрового потенциала. «Успешное управление персоналом играет важную роль для повышения конкурентоспособности и имиджа любой организации, а также влияет на её успешное развитие и высокие результаты» [3].

Рассмотрим значение терминов «потенциал», «кадровый потенциал», «управление кадровым потенциалом» [11]. «Потенциал — это источник способностей, средств, которые могут быть использованы для решения какой-либо цели, услуги, задачи, это способность отдельного лица, общества, страны в конкретной области» [11], «кадровый потенциал — это качественная и количественная характеристика персонала, который выполняет определенные функции для достижения цели развития организации» [11], «управление кадровым потенциалом — это система взаимосвязанных процессов, направленных на анализ, формирование, развитие и грамотное использование ресурсов каждого работника» [11].

«В более широком значении кадровый потенциал – это умения, знания работников, которые используются для достижения высоких показателей эффективности в различных сферах жизнедеятельности» [32].

«Любой сотрудник государственной (муниципальной) службы, имеющий высокий кадровый потенциал, может применить свои профессиональные знания и умения для успешного развития организации. А руководитель должен всегда помнить, что особую роль на государственной (муниципальной) службе играет не отдельный потенциал каждого сотрудника, а общий кадровый потенциал» [7].

«Аксенова А.А. под кадровым потенциалом понимает некий процесс движения кадров в организации, государственной (муниципальной) службе, которые через систему целеполагания и оценки качества личности, обоснованного выбора приоритетов и мониторинга потенциальных особенностей взаимодействуют между собой. Правильное использование

данных анализа сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, способствующих формированию кадров на государственной (муниципальной) службе, прежде всего, влияет на качество и результаты управления руководителем кадровым потенциалом» [1].

«Наличие объекта и субъекта управления является важной составляющей эффективного управления кадровым потенциалом. Объект управления – отдельный работник или группа работников. Субъект управления – должностные лица всех уровней, которые осуществляют функцию управления своими подчиненными. Управление персоналом предполагает наличие взаимоотношений и способов их реализации между субъектом - руководителем и объектом, которым может быть как отдельный сотрудник, так и трудовой коллектив в целом» [15].

«Управление кадрами занимает ведущее место в системе управления государственной (муниципальной) службой, считается основным критерием ее успешности и трактуется как особый вид деятельности, механизм и система научно-практических мероприятий, методов и принципов управления в организации. Успех управления государственной (муниципальной) службой зависит от того, насколько грамотно этот процесс осуществляется. В связи с этим возникает необходимость поиска более результативных подходов к управлению кадрами, системный подход выступает одним из них.

Системный подход учитывает взаимосвязь между всеми элементами управления кадрами и проявляется в разработке стратегических целей, выборе средств их достижения, формировании соответствующих инструментов управления, в том числе комплексное планирование, организация и контроль работы с кадрами. Основными составляющими системы управления персоналом являются: кадровая политика, кадровое планирование, набор и подбор персонала, адаптация новых сотрудников, мотивация и стимулы, профессиональное обучение и развитие персонала, управление карьерой, ведение кадрового дела. Эти компоненты находятся в

тесной взаимосвязи, обуславливают друг друга; изменение одного элемента меняет всю систему» [24].

«Аттестация рабочих мест, профессиональное обучение сотрудников, установление норм производительности труда, гибкий график работы, необходимое количество рабочих мест – всё это, прежде всего, влияет на эффективное развитие кадрового потенциала» [23].

«Успешному развитию кадрового потенциала способствует и умело сформированная структура. На сегодняшний день отсутствует единая структура кадрового потенциала.

А.У. Ибрагимов, Л.А. Ибрагимова, М.В. Караваева выделяют такие элементы структуры кадрового потенциала:

– численность и структура персонала,
– ресурсы рабочего времени,
– инновационная и творческая активность,
– затраты на персонал,
– уровень квалификации,
– стаж работы,
– образовательный, интеллектуальный уровень,
– уровень профессиональной подготовки,
– физические качества (возраст, здоровье),
– личностные качества» [10].

На основании представленных определений предлагается авторское уточненное понятие «кадрового потенциала» с определением его структуры: кадровый потенциал – это совокупность способностей и возможностей сотрудников, их качественных и количественных характеристик, которые будут использованы для достижения целей перспективного развития организации.

Структурные элементы кадрового потенциала:

– численность и структура персонала,

– комплектование кадров (система отбора, набора и найма сотрудников),
– движение кадров,
– ресурсы рабочего времени,
– размер оплаты труда,
– уровень квалификации,
– пол, возраст и стаж работы,
– образовательный уровень,
– уровень профессиональной подготовки,
– физические качества (возраст, здоровье),
– личностные качества,
– удовлетворённость работой,
– психологическая атмосфера,
– система наставничества,
– стимулирование сотрудников,
– наличие трудностей в работе,
– причины увольнений сотрудников.

Как видим, успешное развитие организации, высокие результаты производительности и повышение конкурентоспособности организации, прежде всего, зависят от эффективного развития кадрового потенциала.

1.2 Профессиональная подготовка кадров и развитие кадрового потенциала на государственной (муниципальной) службе

«Профессиональная подготовка кадров представляет собой систему, направленную на успешное развитие кадрового потенциала, способствует росту производительности труда и повышению качества предоставляемых услуг на государственной (муниципальной) службе» [15].

«А.С. Шапиро в своих исследованиях изучил факторы, которые в первую очередь влияют на развитие кадрового потенциала, и разделил их на две категории.

Внешние факторы:

– социальный фактор – отражает основные факторы труда: заработная плата, уровень благосостояния, социальные льготы, возможность самореализации, текучесть кадров, качество выполняемой работы;
– технический фактор – отражает производительность труда, уровень автоматизации производства, коэффициент труда;
– экономический фактор – отражает текущее состояние экономики, потребности рынка труда (спрос на работников, уровень безработицы, востребованные и непопулярные специальности и т.д.).

Внутренние факторы:

– личностные факторы – пол и возраст персонала, уровень знаний, имеющиеся навыки, опыт работы;
– статусный потенциал – самореализация работников, признание результатов труда окружающими;
– мотивационный фактор – побуждение к осуществлению трудовой деятельности путём использования внутренних и внешних мотивов» [29].

Одной из главных задач управления кадровым потенциалом является создание качественной системы развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы, которая представляет собой целый комплекс тесно связанных элементов, дополняющих друг друга, и основывается на мониторинге кадров предприятия.

Квалифицированные кадры играют главную роль внутри государственной (муниципальной) службы, а за пределами службы главная роль возлагается на клиента, пользующегося предоставляемыми кадрами услугами. «С.В.Карпова считает, что система управления кадрами должна

направлять деятельность работников в сторону удовлетворения потребностей клиентов, а не начальника, к эффективному функционированию предприятия на рынке, а не к расточительству, к собственному развитию и повышению квалификации, а не к бездумному и безынициативному исполнению обязанностей» [12].

«От социально - демографической ситуации конкретного региона непосредственно зависит состав, структура и текучесть кадров. Правильно считает А.Я.Кибанов, что для организации весьма полезным будет сохранение и развитие уже имеющихся кадров, их максимально эффективное использование, а также регулярное привлечение молодых и квалифицированных работников для плавной сменяемости поколений» [13].

«Формирование и развитие кадрового потенциала организации последовательно проходит определенные этапы:

– набор, отбор и наем персонала,
– адаптация персонала,
– высвобождение персонала организации».

«Набор персонала – формирование списка резерва потенциальных кандидатов по всем должностям и составление базы кандидатов. Отбор персонала – это подбор кандидатов на вакантные должности из составленного списка лиц, оценка их профессиональных и личностных качеств, с целью выбора наиболее подходящих для организации. Наем персонала – это система различных мероприятий, необходимых при оформлении сотрудника на государственную (муниципальную) службу.

Адаптация персонала – это целый комплекс различных мероприятий, направленных на приспособление человека к совершенно новым для него условиям. Это очень важный этап, поскольку самый высокий процент увольнений происходит именно в первые месяцы работы, так как сотрудники не смогли адаптироваться к новым для них условиям.

Высвобождение персонала – это процесс, включающий в себя различные мероприятия по увольнению сотрудников из организации.

Процесс увольнения может происходить по двум причинам: по желанию работника или по инициативе организации. Высвобождение персонала является завершающим этапом формирования кадрового потенциала организации» [26].

«На эффективное развитие кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы также влияет профессиональный и личностный рост персонала» [20]. Наиболее значимым этапом развития кадров является продвижение по карьерной лестнице.

Профессиональное образование сотрудников играет огромную роль для формирования кадрового потенциала организации. Руководитель организации должен постоянно заботиться о профессиональной подготовке кадров и развитии кадрового потенциала своих сотрудников, потому что несоответствие квалификации персонала предприятия отрицательно отображается на результатах работы организации в целом. «Д.П.Соловьёв и Л.А.Илюхина отмечают, что государственная (муниципальная) служба должна вкладываться в обучение своих сотрудников, чтобы в дальнейшем получить отдачу в виде более высокой производительности труда. Работники, повышая свою квалификацию, обретают новые знания и навыки, благодаря им они могут расти в профессиональном плане и выстраивать свою карьеру, также, такие работники становятся более интеллектуальными, эрудированными. 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. Все эти факторы очень благоприятно отражаются на мнении работников об их месте работы, а также помогают привлечь новые кадры» [24].

«Исследователи считают, что не менее важным аспектом в работе государственной (муниципальной) службы является качественная работа кадровой службы, которая занимается сбором данных о персонале, детально

анализирует различную информацию по работникам организации по следующим показателям:

- возраст – позволяет организации эффективнее планировать процедуры по подготовке кадрового резерва, обучения и т.д.;
- образование – отражает уровень специализированной подготовки персонала. Он позволяет выявлять людей, основываясь на профиле и уровне знаний, подходящих к определённому виду трудовой деятельности;
- стаж – отражает продолжительность трудовой деятельности работника на предприятии, а также уровень стабильности рабочей силы;
- соотношение мужчин и женщин – это показатель, который отражает процентную разницу между количеством работающих на предприятии мужчин и женщин;
- текучесть – это показатель, который отражает динамику движения рабочей силы предприятия в связи с неудовлетворённостью работником своей работой, или неудовлетворённостью работодателя работником. Текучесть кадров делится на внутреннюю текучесть – трудовые перемещения внутри организации и внешнюю – смена места работы на уровне новых организаций и отраслей;
- производительность – данный показатель характеризует то, насколько эффективно работник справляется со своими трудовыми обязанностями, и чаще всего определяется количеством продукта, который он произвёл за определённый период времени;
- издержки на работников – данный показатель отражает сумму затрат организации необходимую для содержания её сотрудников» [8].

«Следует отметить, что данные показатели, характеризующие состояние работников государственной (муниципальной) службы, давно

известны, являются наиболее простыми и доступными, широко используются во многих кадровых исследованиях» [25].

Таким образом, можно сделать вывод, что «сотрудники составляют ключевое звено государственной (муниципальной) службы и для её эффективного функционирования необходимо создать стойкую систему развития кадрового потенциала. Только при наличии системы работы с кадрами государственная (муниципальная) служба сможет обеспечить себя квалифицированными сотрудниками, решить производственные задачи и достичь поставленных стратегических целей» [17].

1.3 Современные подходы к развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы

В современном мире главную роль занимает кадровый потенциал, а трудовой ресурс определяют как фундаментальный. Это говорит о том, что в настоящее время подход к управлению кадровым потенциалом меняется.

В первую очередь, в стратегии развития государственной (муниципальной) службы особую роль следует уделить стратегии развития кадрового потенциала. На сегодняшний день, в условиях высокой конкуренции, стратегия развития кадрового потенциала является главной необходимостью для деятельности государственной (муниципальной) службы, эффективность которой напрямую зависит от качества кадров. Успешная стратегия развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы тесно связана с непрерывным процессом управления персоналом и состоит из таких этапов: потребность, формирование, развитие, сокращение, использование и сохранение кадров.

Второй, не менее важный момент, это то, что обществу необходима «стратегия развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы, основанная на системе постоянного образования,

подготовке и переподготовке персонала, улучшении стилей управления и организационных структур. Чем выше кадровый потенциал государственной (муниципальной) службы, тем больше возможностей у сотрудников и тем сложнее задачи они могут решать» [6]. «Необходимо, чтобы стратегия развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы, прежде всего, ставила конкретные цели и определяла все затраты на кадровые ресурсы» [6]. Современный руководитель государственной (муниципальной) службы должен тщательно продумать, каким образом следует развивать творческие и профессиональные способности своих сотрудников.

Поэтому, в настоящее время уделяют внимание именно таким методам, которые наиболее детально раскрывают кадровый потенциал государственной (муниципальной) службы. К таким методам можно отнести адаптацию и ротацию, которые являются наиболее важными технологиями развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы.

И, наконец, меняется система показателей, оценивающих использование трудовых ресурсов в классическом и современном подходах. При классическом подходе основным показателем, определяющим расходы на содержание персонала, является заработная плата, ее размер и структура. При современном подходе основным показателем, определяющим расходы на содержание персонала, является не только заработная плата, но и другие вложения в сотрудников, способствующие повышению их конкурентоспособности и, соответственно, конкурентоспособности организации. Это может быть: создание комфортных условий труда, профессиональная подготовка сотрудников, повышение квалификации.

Таким образом, с целью эффективного использования трудовых ресурсов «следует применять не только систему премирования, но и гибкий график работы, организацию профессионального обучения, повышение карьерного роста сотрудников» [19], а также создание комфортных условий труда для снижения уровня стресса и конфликтов.

Следовательно, происходят изменения в системе показателей, оценивающих эффективное использование трудовых ресурсов. Основным показателем эффективности при классическом подходе, конечно же, является производительность труда. Но ученые считают, что это не единственный показатель эффективности, а скорее комплексный. Например, если государственный (муниципальный) служащий № 1 выполняет план на 90 %, а государственный (муниципальный) служащий № 2 на 100 %, то это говорит о более высокой результативности работы служащего № 2, а не о более высокой эффективности использования трудовых ресурсов. Основным показателем эффективности при современном подходе являются затраты, связанные, прежде всего, с использованием и развитием трудовых ресурсов. А наиболее важным является показатель отдачи с инвестиций в развитие кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы. Инвестиции в кадры выгодны только в том случае, если они в будущем окупаются и приносят прибыль.

Инвестиции в кадры могут привести к таким показателям, как увеличение рейтинга организации, повышение производительности труда и профессионального уровня сотрудников, снижение затрат и трудоемкости. Такой подход даёт возможность как можно точнее оценить эффективность использования трудовых ресурсов и означает, что затраты на развитие кадрового потенциала приведут к положительному эффекту.

Учитывая вышеизложенное, следует отметить, что развитие кадрового потенциала в государственной (муниципальной) службе в современном экономическом мире требует очень серьезного внимания и является самым важным элементом ее успешного развития. Соответственно, в будущем конкурентоспособность организаций будет измеряться исключительно кадровым фактором.

Для получения более высокого уровня производительности труда и успешного управления кадрами, «руководителям следует систематически оценивать потенциал своих сотрудников. Это сложная, но в тоже время и

очень важная процедура, требующая анализа различных показателей работы организации» [22]. «Регулярные проверки знаний и оценка квалификации сотрудников способствуют их стремлению к профессиональному росту и предотвращают пробелы в знаниях» [5].

С другой стороны, отсутствие конкретной системы оценки профессиональной пригодности содействует нерациональному использованию персонала, что отрицательно сказывается на производительности труда всей организации в целом.

«Результатами такой оценки профессиональной пригодности будут: сокращение, увольнение, повышение, понижение, изменение размера заработной платы, изменение атмосферы в коллективе и т.д.» [18]. «С.А. Шапиро считает, что существует ряд требований, которым должна соответствовать система оценки кадрового потенциала:

- универсальность – система оценки кадрового потенциала должна иметь возможность применяться для любой организации, в независимости от её деятельности, местонахождения и кадрового состава;
- масштабируемость – должна быть предусмотрена возможность применения системы, как для целой организации, так и для её отдельно взятых подразделений;
- сравнимость – система должна обладать возможностью сравнительного анализа, для изучения кадрового потенциала нескольких организаций, с целью анализа динамических изменений в показателях;
- множественность форм описаний – должны быть предусмотрены различные формы предоставления данных анализа для наиболее удобного восприятия (числовой, графический и т.д.);
- объективность и обоснованность проведённых результатов исследований» [29].

Оценка кадрового потенциала сотрудников представляет совокупность количественных и качественных характеристик. К количественным показателям кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы можно отнести следующие показатели: списочную численность сотрудников, средний возраст, средний стаж работы в данной должности, текучесть кадров, среднюю зарплату по отношению к зарплатам на других службах, среднюю квалификационную категорию сотрудников, количество переходов между различными категориями сотрудников. К качественным показателям кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы относятся: равномерное распределение обязанностей, условия труда, уровень мотивации сотрудников, уровень культуры и образованности, удовлетворённость своей работой. Важно отметить, что качественные характеристики сотрудников и качество труда оценить сложно. Поэтому они представляют собой более глубокий и детальный социологический анализ относительно небольшого объема информации. Для более точной оценки качественных показателей кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы возможно обращение в специализированные центры оценки.

На сегодняшний день эффективных подходов и методик по оценке кадрового потенциала сотрудников, которые могут быть использованы государственной (муниципальной) службой, множество. Эффективность принятых управленческих решений в будущем зависит от выбранных методик и уровня профессионализма руководства при их применении [22].

Несмотря на использование исследователями различных методов количественной оценки кадрового потенциала, подобрать наиболее соответствующий государственной (муниципальной) службе метод, который более точно определит уровень кадрового потенциала, достаточно сложно.

Кадровая политика государственной (муниципальной) службы, прежде всего, должна быть направлена на сохранение, улучшение и развитие персонала. Так как именно персонал является основой и средством

процветания организации, признан главным ресурсом и фактором роста производительности труда. С этой целью для расчетов коэффициентов движения кадров применяют «основные коэффициенты, которые позволяют получить представление о мобильности персонала.

Коэффициент оборота по приему (формула 1) отражает долю принятых работников в общей численности персонала.

$$Кпр = \frac{Чпр}{Чср} \quad (1)$$

где Кпр - коэффициент оборота по приему;

Чпр - количество принятых работников за период, чел.;

Чср – количество сотрудников всего, чел.

Коэффициент оборота по выбытию (формула 2) отражает долю выбывших работников в общей численности работников.

$$Квыб = \frac{Чвыб}{Чср} \quad (2)$$

где Квыб - коэффициент оборота по выбытию;

Чвыб – численность выбывших работников за период, чел.;

Чср – количество сотрудников всего, чел.

Коэффициент общего оборота кадров (формула 3) отражает интенсивность оборота кадров.

$$Коб.об. = \frac{Чпр+Чвыб}{Чср} \quad (3)$$

где Коб.об. - коэффициент общего оборота кадров;

Чпр - количество принятых работников за период, чел.;

Чвыб – численность выбывших работников за период, чел.;

Чср – количество сотрудников всего, чел.

Коэффициент текучести кадров (формула 4), отражающий движение персонала в организации.

$$Ктек = \frac{Чсж+Чир}{Чср} \quad (4)$$

где Ктек - коэффициент текучести кадров;

Чсж – количество уволенных по собственному желанию сотрудников, чел.;

Чир – число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.), чел.;

Чср – количество сотрудников всего, чел.

Очень важен для любой организации стабильный состав работников (формула 5), о чем позволяет судить коэффициент стабильности.

$$Кст = \frac{Ч>1}{Чср} \quad (5)$$

где Кст - коэффициент стабильности кадров;

$Ч_{>1}$ – количество работников, имеющих стаж работы более 1 года, чел.;

Чср – количество сотрудников всего, чел.» [30].

Не мало известен и тот факт, что кадровый потенциал и управление кадрами тесно связаны между собой. Только при эффективном использовании кадрового потенциала и его постоянном развитии можно достичь высоких результатов на государственной (муниципальной) службе.

«А.Я. Кибанов предлагает целый цикл мероприятий по управлению кадрами на всех уровнях государственной (муниципальной) службы, которые

являются необходимыми для реализации с целью достижения высоких результатов в развитии кадрового потенциала (таблица 1)» [13].

Таблица 1 – Мероприятия по развитию кадрового потенциала персонала

Система	Функция
Планирование и маркетинг кадров	– создание стратегии по созданию и развитию кадрового потенциала; – проведение анализа кадрового потенциала; – проведение анализа рынка труда; – поддержание взаимосвязи с источниками, снабжающими государственную (муниципальную) службу новыми кадрами; – оценка кандидатов на вакантные места; – проведение аттестации знаний работников.
Учет кадров	– отслеживание потока работников (приём, увольнение, перевод внутри государственной (муниципальной) службы); – профессиональное ориентирование работников; – обеспечение занятости работников внутри государственной (муниципальной) службы.
Система мотивации	– создание инструментов мотивации труда; – разработка справедливой системы оплаты труда; – создание корпоративного духа.
Условия труда	– соблюдение требований по охране труда и технике безопасности; – соблюдение охраны окружающей среды; – соблюдение эргономических требований труда.
Организационная структура управления	– регулярный анализ организационной структуры управления государственной (муниципальной) службой; – при необходимости создание новой системы организационной структуры; – создание и корректировка рабочего графика для всех уровней работников.
Развитие персонала	– создание системы обучения потенциальных работников; – создание системы повышения квалификации; – создание системы переподготовки работников; – соблюдение возможности карьерного роста; – создание системы адаптации новых работников.

Продолжение таблицы 1

Система	Функция
Трудовые отношения	– проведение анализа взаимоотношений внутри коллектива и их регулирование; – социально-психологическая диагностика работников; – создание системы этических норм и правил, обязательных к соблюдению внутри организации.
Инфраструктура	– обеспечение охраны и здоровья работников; – обеспечение досуга и отдыха работников; – создание системы физического и культурного воспитания работников; – решение жилищного вопроса; – организация питания внутри организации.

Данный цикл мероприятий по развитию кадрового потенциала персонала говорит о том, что управление персоналом является одним из важных этапов в повышении эффективности государственной (муниципальной) службы. «Путем правильного подбора, обучения персонала, адаптации и развития сотрудников, руководитель может создать свою качественную систему кадровой политики, которая обеспечит наличие квалифицированных кадров» [14]. Каждый руководитель стремится к успешному труду и полной отдаче работников, но, как показывает практика, это очень непростая задача, требующая решения множества проблем. Это, в первую очередь, связано с «неправильной расстановкой приоритетов и отсутствием понимания важности работы с кадрами. Большая часть руководителей формально относится к развитию кадрового потенциала, забывая при этом, что особую роль играет отношение к работнику именно внутри самой государственной (муниципальной) службы, а также создание комфортных условий для его профессионального развития и карьерного роста. Высокая производительность труда и эффективное развитие потенциала сотрудников, прежде всего, возможны при наличии комплексной системы, способствующей реализации всех потребностей и развитию личностных и профессиональных качеств» [28].

Таким образом, «развитие кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы включает в себя успешную мотивацию трудовой деятельности, целенаправленную работу с кадровым резервом, переподготовку, подготовку, повышение квалификации, карьерный рост, подбор сотрудников и является одной из самых важных задач повышения эффективности государственной (муниципальной) службы, для решения которой следует выстроить чёткую и успешную систему по управлению персоналом, основанную на анализе, планировании и контроле выполнения всех процедур» [31].

Исследование существующих теоретических и правовых аспектов кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы, изучение современных подходов оценки кадрового потенциала организации в первой главе, необходимы для аналитического исследования оценки кадрового потенциала сотрудников, которые будут проведены во второй главе.

2 Анализ и оценка системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы

2.1 Характеристика объектов исследования

Объектами исследования магистерской диссертации являются: Управа Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управление образования администрации городского округа Донецк и Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики.

Управа Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, расположенная по адресу: 283010, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, пл. Петровского, д. 5, зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 17 февраля 2015.

Основной вид деятельности организации - деятельность органов государственного управления и местного самоуправления по вопросам общего характера.

Учредителем Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк является городской округ Донецк, права учредителя осуществляет администрация городского округа Донецк.

Управа Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк является некоммерческой организацией, то есть извлечение прибыли для нее не является основной целью.

Организационно-правовая форма организации - муниципальное казенное учреждение.

Промышленный и производственный потенциал Управы Петровского внутригородского района:

– обособленное подразделение «Шахта имени Челюскинцев» Государственного предприятия «Донецкая угольная энергетическая компания» - рядовой энергетический уголь марки ДГ;

– обособленное подразделение «Шахта Трудовская» Государственного предприятия «Донецкая угольная энергетическая компания» - рядовой энергетический уголь марки ДГ;
– публичное акционерное общество «Донецкий завод «Продмаш» - оборудование для пищевой промышленности;
– государственное предприятие «Машиностроительный завод «ИТРАС» - разработка и производство высококачественного конвейерного оборудования и узлов ленточных конвейеров;
– общество с ограниченной ответственностью Производственное предприятие «Рубин-Плюс» - узлы и оборудование ленточных конвейеров для шахт, рудников;
– общество с ограниченной ответственностью «Фирма «Донспецторг» - производство муки пшеничной высшего и первого сортов;
– общество с ограниченной ответственностью «ЛекФарма «Адонис» - производство фиточаев, черных чаев, какао-порошка, кофейных напитков;
– общество с ограниченной ответственностью «Термолюкс П.К.А.» - электропаяльник типа ЭПСН, емкости из нержавеющей стали;
– общество с ограниченной ответственностью «ДОНОЙЛ» - производство масла подсолнечного нерафинированного;
– корпорация «Производственное объединение «ДОНОЙЛ» - переработка давальческого сырья.

На территории Петровского района расположены:

– 5 учреждений здравоохранения,
– 36 образовательных учреждений,
– парк им. Г.И. Петровского,
– бассейн «Петровский».

Управа Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк создана Главой администрации городского округа Донецк, представляет соответствующую часть муниципального округа

Донецк, находящуюся на территории Петровского района городского округа Донецк, и осуществляет от ее имени и в ее интересах функции и полномочия местного самоуправления на соответствующей территории Петровского района городского округа Донецк. Управа является территориальным органом муниципального округа Донецк, осуществляющим свою деятельность в рамках полномочий, закрепляемых в Положении об Управе, утверждаемом Главой администрации городского округа Донецк по согласованию с Администрацией Главы Донецкой Народной Республики.

Управа осуществляет свою деятельность во взаимодействии с Администрацией Главы Донецкой Народной Республики, с Советом Министров Донецкой Народной Республики, Министерствами Донецкой Народной Республики, органами исполнительной власти, органами местного самоуправления Донецкой Народной Республики, администрацией городского округа Донецк, а также с другими органами и организациями Республики. В своей деятельности Управа подконтрольна Главе Донецкой Народной Республики, подотчетна и подконтрольна Главе администрации городского округа Донецк.

Высшим должностным лицом Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк является Глава Управы, который представляет Управу в органах законодательной, исполнительной и судебной власти Донецкой Народной Республики, а также других учреждениях и организациях Донецкой Народной Республики и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управу основных задач и функций.

Глава Управы назначается и освобождается от должности Главой администрации городского округа Донецк. Структура, положение, штат, размер оплаты труда и условия материально-технического обеспечения работников, а также расходы на содержание Управы утверждаются Главой администрации городского округа Донецк, в пределах сметы расходов на содержание Управы, утвержденной в бюджете города.

Глава Управы:

- обеспечивает соблюдение законности, охраны, прав и свобод граждан;
- организовывает и руководит деятельностью Управы, контролирует деятельность структурных подразделений Управы;
- по согласованию с Главой администрации городского округа Донецк назначает и освобождает от должности заместителей Главы Управы;
- в пределах своей компетенции назначает и освобождает от должности руководителей структурных подразделений и их заместителей (руководителей управлений, отделов, комитетов, секторов, служб), сотрудников Управы в порядке, не противоречащем действующему законодательству;
- применяет к вышеуказанным лицам меры поощрения, привлекает их к дисциплинарной ответственности;
- имеет право в соответствии с действующим законодательством отменять акты подчиненных структурных подразделений Управы;
- утверждает в рамках своей компетенции районные программы и ежегодно проводит оценку эффективности их реализации;
- разрабатывает проекты планов, программ и представляет их Главе администрации городского округа Донецк;
- несет персональную ответственность за выполнение возложенных на Управу полномочий.

В руководящий состав Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк входят:

- руководитель Управы района,
- первый заместитель руководителя Управы района,
- заместитель руководителя Управы района,
- заместитель руководителя Управы района,
- управляющий делами Управы района.

В случае временного отсутствия Главы Управы его обязанности исполняет первый заместитель Главы Управы в соответствии с функциональными обязанностями.

Организационная структура Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк состоит из следующих отделов:

- отдел благоустройства и жилищно-коммунального хозяйства,
- сектор благоустройства,
- отдел правового обеспечения,
- отдел документационного обеспечения, кадровой работы и работы с обращениями граждан,
- организационный отдел,
- сектор социальной работы,
- отдел бухгалтерского учета,
- сектор по делам молодёжи, культуры и спорта,
- отдел экономики, торговли и трудовых отношений.

В настоящее время в штате Управы 58 сотрудников, 2023 год – 59 сотрудников, 2022 год - 64 сотрудника. Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 6 человек или на 9,4 %. Основная часть сотрудников Управы – женщины, имеющие высшее юридическое или экономическое образование. Средний возраст сотрудников 31 - 40 лет, опыт работы в органах государственной власти 5 - 10 лет.

Анализ существующей организационной структуры Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк позволяет сделать выводы о сильной вертикали управления, все управленческие решения принимаются на высшем уровне управления, а потом по вертикали доносятся до последующих уровней управления учреждения.

Управа Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк финансируется в соответствии со сметой доходов

и расходов в пределах средств, предусмотренных на эти цели в бюджете городского округа Донецк. Финансовую и экономическую основу деятельности Управы составляют находящееся в оперативном управлении Управы коммунальное (муниципальное) имущество, основные средства, товарно-материальные ценности, находящиеся на балансе в Управе.

Управа самостоятельно владеет и пользуется своим имуществом.

В таблице 2 приведены основные параметры бюджета Управы за 2021-2023 годы.

Таблица 2 – Основные параметры бюджета Управы за 2021-2023 годы

Источник доходов бюджета	Бюджет поселения, тыс.руб.			Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022 к 2021	2023 к 2022
Доходы	46988	95794	79060,79	103,80	-17,40
Налоговые и неналоговые доходы, в том числе:	37962	83362	54066,85	119,50	-35,10
- НДФЛ	4308,10	5258,20	7724,51	22,05	46,90
- налог на имущество физических лиц	7644,90	7778	46352,89	1,70	495,90
- земельный налог	24725	66680,60	44153,45	169,60	-33,70
- ЕСХН	348,90	847	24,34	142,70	-97,10
- задолженность и перерасчеты по отмененным налогам, сборам	3,50	0,50	-37,33	-85,70	-7566
Штрафы, санкции, возмещение ущерба	7,20	122,40	2,43	1600	-98,00
Безвозмездные поступления	9026	12432	24401,41	37,70	96,20
Безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы РФ	78,90	24,70	-	-68,60	-100
- Доходы от реализации имущества, находящегося в муниципальной собственности	0	2150	331,53	-	-84,50
Расходы	42383	52023	91050,08	22,70	75,00
Дефицит (-)	+4505	+43771	-11989,29	-	-

Основой формирования доходной базы бюджета являются налоговые и неналоговые доходы. По таблице 2 видно, что доходы в течение трех лет

имеют положительную динамику: в 2022 году их темп роста по отношению к 2021 году составил 103,8 %, а в 2023 году по отношению к 2022 году – темп роста снизился на 17,4 %. В структуре налоговых доходов местного бюджета главным источником на протяжении последних 3 лет являются – налог на землю, далее идет налог на имущество физических лиц и наименьшую долю составляет налог на доходы физических лиц.

Вторым по значимости составляющим источником доходов являются неналоговые доходы. Управа получила дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности в 2021 г. в сумме 7214 тыс. руб.; в 2022 г. в сумме 6780 тыс. руб.; в 2023 г. – 6676 тыс. руб. Темп роста составил 94 %.

На рисунке 1 отразим динамику доходов и расходов бюджета Управы за 2021-2023 гг., тыс. руб.

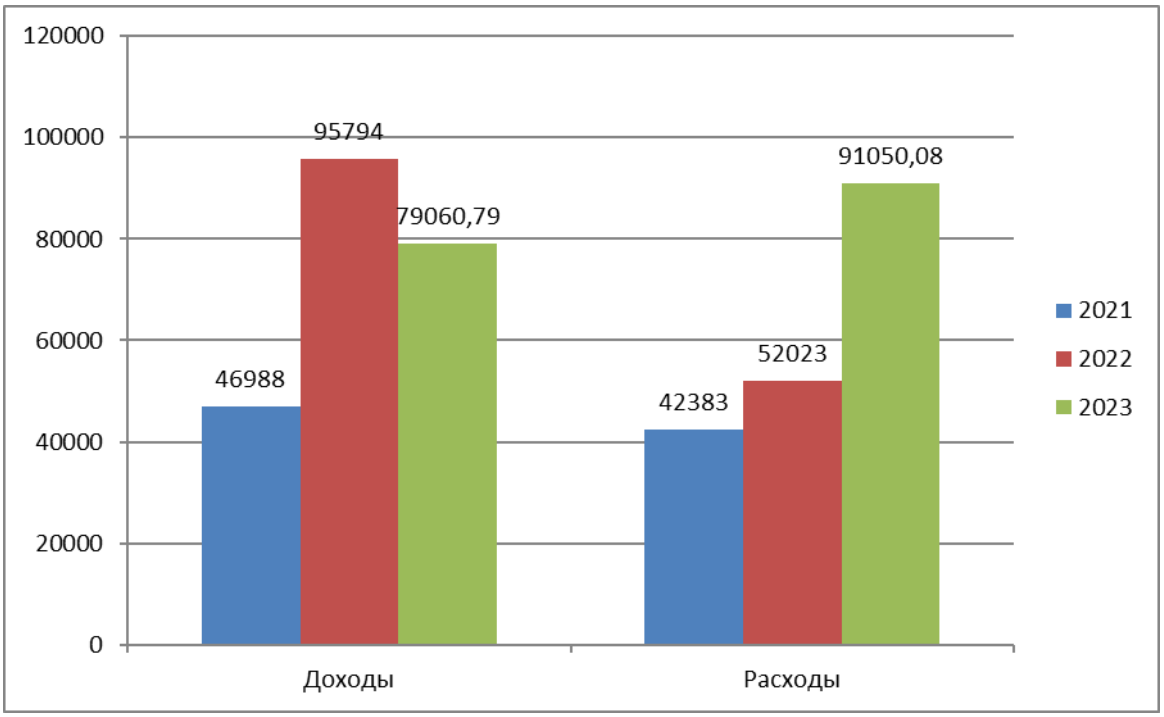

Рисунок 1 - Динамика доходов и расходов бюджета Управы за 2021-2023 гг., тыс. руб.

В бюджет Управы в 2021 году поступила субсидия на поддержку муниципальной программы формирования современной городской среды из

бюджетов всех уровней в сумме 7039,0 тыс. рублей, а в 2022 году в сумме 7171,6 тыс. рублей, в 2023 году – 6376,0 тыс. руб.; на укрепление материально-технической базы объектов культуры (текущий ремонт помещений) из бюджетов всех уровней в сумме 2912,6 тыс. рублей (в 2022 году), а в 2023 году – 15168,0 тыс. рублей. Кроме этого, в 2022 году руководство Управы осуществило возврат субсидий прошлых лет, имеющих целевое значение, полученных из краевого бюджета в сумме 4534,4 тыс. рублей.

В целях повышения эффективности использования бюджетных средств были определены приоритеты расходования бюджетных средств, включающие в себя первоочередные расходы, финансирование которых должно осуществляться в полном объеме. Это заработная плата работникам организаций бюджетной сферы, коммунальные платежи. Тем самым обеспечивается своевременное выполнение финансовых обязательств по выплате заработной платы работникам бюджетной сферы и недопущения роста кредиторской задолженности. Структура и доля расходов Управы приведены в таблицах 3 и 4.

Таблица 3 – Структура расходов Управы за 2021-2023 годы, тыс.руб.

Наименование показателя, (тыс. руб.)	2021 год	2022 год	2023 год
Общегосударственные вопросы	15753,2	19081,1	46760,5
Жилищно-коммунальное хозяйство	15753,2	12001,4	27305,7
Образование	150,0	250,0	266
Культура	10499,8	17107,6	16314
Социальная политика	36,8	36,8	38,4
Физическая культура и спорт	190,0	3546,1	365,5
Межбюджетные трансферты общего характера бюджетам субъектов РФ	0	0	0
Всего	42383	52023	91050,1

При анализе структуры и доли расходов бюджета Управы в целом прослеживается увеличение расходов в зависимости от софинансирования

программ из федерального и краевого бюджетов на протяжении последних 3-х лет в области общегосударственных вопросов, культуры, образования.

Таким образом, анализ использования источников финансирования Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк показал, что основой формирования доходной базы бюджета являются налоговые и неналоговые доходы, основную часть из которых составляют налог на землю и налог на имущество физических лиц. В основном расходы Управы направлялись на общегосударственные вопросы, жилищно-коммунальное хозяйство и культуру. Кроме того, Управа ежегодно получает дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности и субсидии из бюджетов всех уровней.

Таблица 4 – Доля расходов бюджета Управы за 2021-2023 годы

Наименование показателя, (тыс. руб.)	2021 год	2022 год	2023 год
Общегосударственные вопросы	36, 60	36,69	51,36
Жилищно-коммунальное хозяйство	36,40	23,54	29,98
Образование	0,40	0,59	0,29
Культура	26,11	33,20	17,91
Социальная политика	0,09	0,08	0,04
Физическая культура и спорт	0,40	5,90	0,40
Межбюджетные трансферты общего характера бюджетам субъектов РФ	0	0	0
Всего	100	100	100

Объект исследования «Управление образования администрации городского округа Донецк», расположенный по адресу: 283050, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Артема, д. 98, зарегистрирован в едином государственном реестре юридических лиц 6 января 2015 года.

Управление образования администрации городского округа Донецк является некоммерческой организацией, то есть извлечение прибыли для нее не является основной целью.

Организационно-правовая форма организации - муниципальное казенное учреждение.

Основной вид деятельности организации - государственное регулирование деятельности в области здравоохранения, образования, социально-культурного развития и других социальных услуг, кроме социального обеспечения.

Управление образования администрации городского округа Донецк является самостоятельным отраслевым органом Администрации городского округа Донецк Донецкой Народной Республики по обеспечению государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования, начального общего, основного общего, среднего общего образования, дополнительного образования детей в образовательных организациях муниципального образования городского округа Донецк Донецкой Народной Республики.

Управление образования осуществляет свою деятельность в соответствии с действующими законодательными актами, правовыми актами органов местного самоуправления городского округа Донецк.

Собственником имущества Управления образования является городской округ Донецк. Финансируется Управление образования из средств бюджета городского округа Донецк, имеет самостоятельный баланс, открывает лицевые счета в органах Федерального казначейства или в финансовом органе городского округа Донецк.

Управление образования самостоятельно планирует свою деятельность. Руководство Управлением осуществляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Главой муниципального образования городского округа Донецк. Начальник Управления образования подчиняется непосредственно Главе муниципального образования городского округа Донецк и заместителю главы администрации городского округа Донецк в соответствии с распределением обязанностей, несёт персональную ответственность за результаты деятельности Управления

образования. Назначение на должность начальника Управления образования осуществляется в соответствии с законодательством, регламентирующим прохождение государственной (муниципальной) службы.

Начальник Управления образования в своей структуре имеет заместителя, который назначается на должность и освобождается от должности по представлению начальника Управления Главой муниципального образования городского округа Донецк. На период временного отсутствия начальника Управления его обязанности исполняет заместитель начальника Управления.

Управление образования в своей структуре имеет отделы:

– отдел кадров и организационно-правового обеспечения,
– отдел финансово-экономический,
– отдел дополнительного образования, воспитательной работы и организации оздоровления,
– отдел дошкольного образования,
– отдел общего среднего образования.

В настоящее время в штате Управления образования 42 сотрудника, 2023 год - 49 сотрудников, 2022 год - 51 сотрудник. Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 9 человек или на 17,6 %. Основная часть сотрудников Управления – женщины, имеющие высшее образование. Средний возраст сотрудников 40-50 лет, опыт работы в органах государственной власти 5-10 лет.

В ведении Управления образования находятся:

– дошкольные образовательные организации,
– общеобразовательные организации,
– организации дополнительного образования детей.

Ведением финансовой бухгалтерской отчетности Управления образования занимается централизованная бухгалтерия.

Представим в таблице 5 анализ динамики финансовых результатов Управления образования администрации городского округа Донецк за 2021-2023 годы.

Таблица 5 - Анализ финансовых результатов Управления образования за 2021-2023 гг., руб.

Наименование показателя	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное изменение	Изменение в %
Доходы	24165568	26578550	26286807	2121239	8,78
Доходы от оказания платных услуг (работ)	2805813	3425631	327857	-2477956	-91,75
Доходы от операций с активами	-125424 006	-843265	0	125424006	-100,00
Прочие доходы	146783761	23996184	25958950	-120824811	-99,78
Расходы	24229582	27021 911	27549704	3320122	13,70
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	15700723	18360299	18228838	2528115	16,10
Приобретение работ, услуг	2290710	2254066	2876211	585501	25,56
Безвозмездные перечисления организациям	0	12781	0	0	0,00
Прочие расходы	781138	759459	765312	-15826	-2,03
Расходы по операциям с активами	5457011	5635306	5679343	222332	4,07
Чистый операционный результат	-64014	-443361	-727762	-663748	1036,88
Операционный результат до налогообложения	-64014	-443361	-1262897	-1198883	1872,85
Налог на прибыль	0	0	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	0	0	535135	535135	0

На рисунке 2 представим динамику основных финансовых результатов Управления образования за 2021-2023 гг.

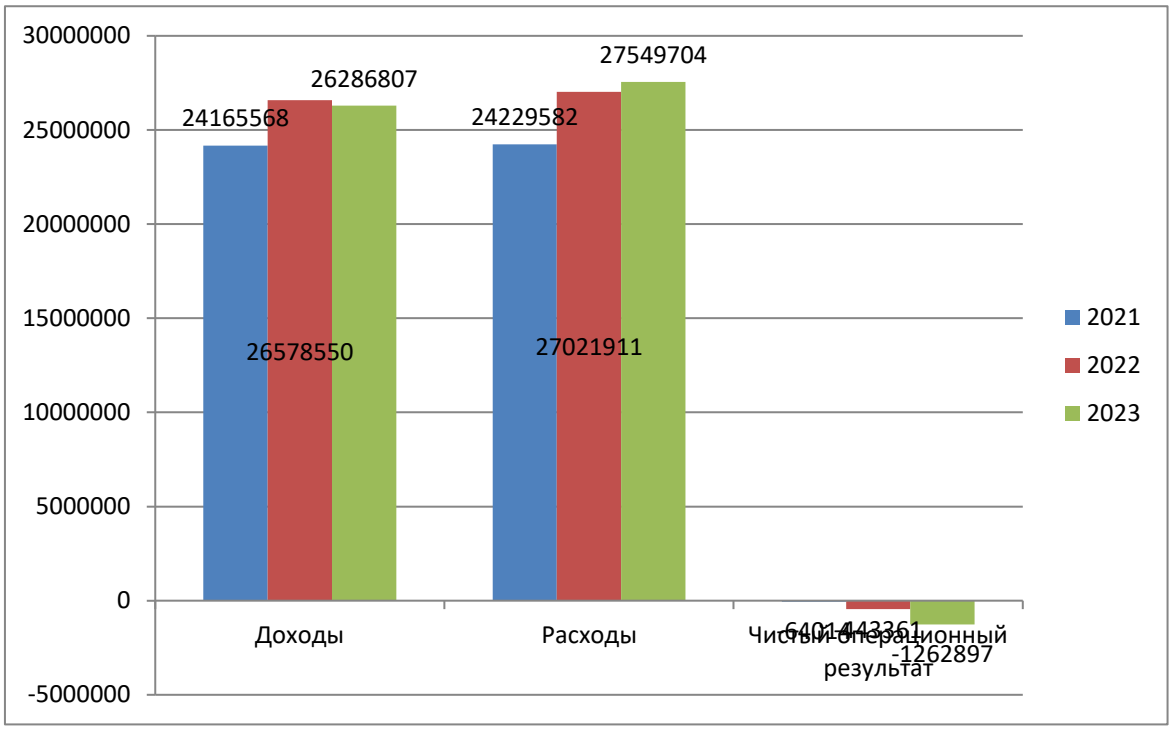

Рисунок 2 - Основные финансовые результаты Управления образования за 2021-2023 гг., руб.

Из рисунка 2 видно, что «доходы Управления образования администрации городского округа Донецк в 2023 году составили 26 млн. 286 тыс., это на 2 млн. руб. больше, чем в 2021 году. Процентная доля этих изменений несущественная, и составляет 8,78 %. Расходы Управления образования администрации городского округа Донецк в 2023 году составили 27 млн. 549 тыс. руб., это на 3 млн. 320 тыс. руб. больше, чем в 2021 году, процентная доля изменений составляет 13,7 %» [27]. «Чистый операционный результат» Управления образования администрации городского округа Донецк составляет - 663 тыс. 748 руб. Таким образом, чистый операционный результат ежегодно ухудшается.

Рассмотрим более подробно структуру доходов и расходов.

В таблице 6 представлена структура доходов Управления образования за 2021-2023 гг.

Таблица 6 - Доходы Управления образования за 2021-2023 гг., руб.

Наименование показателя	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное изменение
Доходы	24 165 568,43	26 578 549,63	26 286807,01	2 121 238,58
Доходы от оказания платных услуг (работ)	2805813	3425631	327857	-2477956
Доходы от операций с активами	-125 424 006,05	-843 265,20	0	125 424006,05
Доходы от реализации активов	-125 424 006,05	-843 265,20	0	125 424006,05
из них:				
доходы от реализации нефинансовых активов	125 424006,05	-843 265,20	0	-125 424 006,05
Прочие доходы	146 783761,10	23 996 183,63	327 857,00	-146 455 904,10
в том числе:				
по субсидии на выполнение государственного задания	21 131 176,16	23 996 183,63	244 007,00	-20 887 169,16
по субсидиям на иные цели	632 944,18	0	0	-632 944,18
иные прочие доходы	125 019640,76	0	83 850,00	-124 935 790,76

Проанализируем структуру доходов Управления образования администрации городского округа Донецк в процентах в таблице 7.

Таблица 7 - Структура доходов Управления образования за 2021-2023 гг., %

Наименование показателя	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное изменение
Доходы	100,00	100,00	100,00	0,00
Доходы от оказания платных услуг (работ)	11,61	12,89	5,89	5,72
Доходы от операций с активами	-519,02	3,17	0,00	519,02
Прочие доходы	607,41	90,28	91,15	516,26

Как видно из представленных данных, «в 2023 году доходы от оказания платных услуг (работ) в структуре доходов Управления образования выросли

на 5,72 %. В структуре всех доходов Управления образования доходы от оказания платных услуг (работ) составляют 5,89 %. Начиная с 2021 года, существенно уменьшились прочие доходы, что в процентном соотношении составило 516,26 %» [27]. «Снижение прочих доходов», прежде всего, связано с неустойчивой экономической ситуацией в республике.

В целом, «финансирование деятельности Управления образования на данный момент характеризуется уменьшением бюджетных источников финансового обеспечения и существенным ограничением поступления внебюджетных средств» [27].

Изобразим на рисунке 3 в динамике доходы Управления образования за 2021-2023 гг.

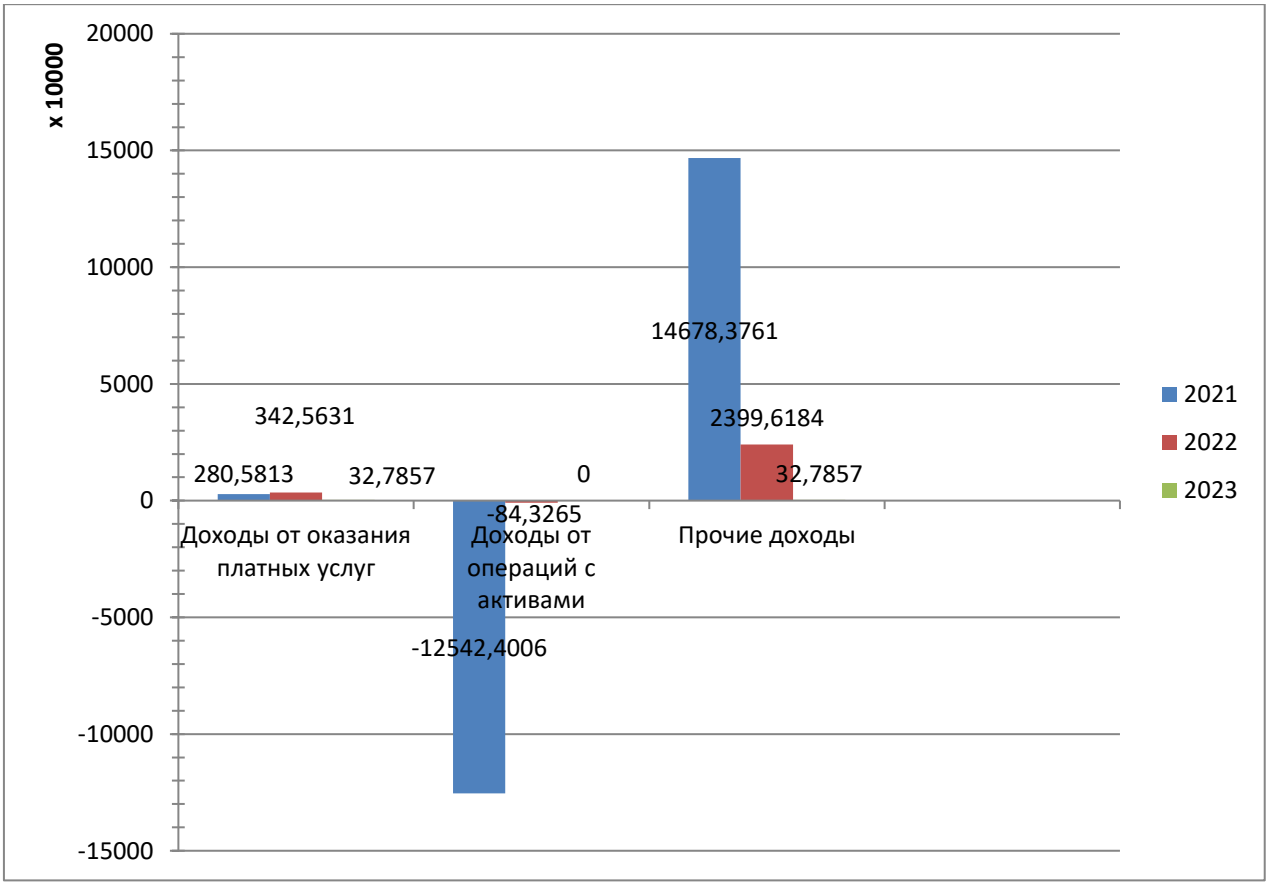

Рисунок 3 - Доходы Управления образования за 2021-2023 гг., руб.

В таблице 8 представим структуру расходов Управления образования за 2021-2023 гг.

Таблица 8 - Расходы Управления образования за 2021-2023 гг., руб.

Расходы	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное изменение
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	15 700 722,65	18 360 298,49	18 228 837,99	2 528 115,34
в том числе:				
заработная плата	12 005 229,10	14 101 309,55	13 946 999,49	1 941 770,39
прочие выплаты	80 662,99	54 920,38	74 691,92	-5 971,07
начисления на выплаты по оплате труда	3 614 830,56	4 204 068,56	4 207 146,58	592 316,02
Приобретение работ, услуг	2 290 710,27	0	2 876 211,01	585 500,74
в том числе:				
услуги связи	14 190,48	15 946,58	37 010,02	22 819,54
коммунальные услуги	1 509 441,22	1 440 806,53	1 766 335,91	256 894,69
работы, услуги по содержанию имущества	477 158,06	488 385,20	668 489,92	191 331,86
прочие работы, услуги	289 920,51	308 927,00	404 375,16	114 454,65
Безвозмездные перечисления организациям	0	12 781,11	0	0
Прочие расходы	781 138,10	759 458,60	765 311,75	-15 826,35
Расходы по операциям с активами	5 457 010,41	5 635 306,06	5 679 342,78	222 332,37
в том числе:				
амортизация основных средств и нематериальных активов	820 655,91	923 840,73	943 700,55	123 044,64
расходование материальных запасов	4 636 354,50	4 711 465,33	4 735 642,23	99 287,73

Проанализируем структуру расходов Управления образования администрации городского округа Донецк в процентах в таблице 9.

Как видно из данных таблицы, оплата труда сотрудников Управления образования составляет максимальную часть расходов. В 2022 и 2023 годах расходы по оплате труда и начисления на выплаты по оплате труда отличаются незначительно, зато в 2021 году размер расходов на оплату труда был значительно ниже, а именно, в процентном соотношении на 1,37 %.

Таблица 9 - Структура расходов Управления образования за 2021-2023 гг., %

Наименование показателя	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютное изменение
Расходы	100	100	100	0
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	64,80	67,95	66,17	1,37
Приобретение работ, услуг	9,45	8,34	10,44	0,99
Безвозмездные перечисления организациям	0	0,05	0	0
Прочие расходы	3,22	2,81	2,78	-0,45
Расходы по операциям с активами	22,52	20,85	20,61	-1,91

На втором месте находятся расходы по операциям с активами, которые уменьшились к 2023 году на 1,91 %.

Представим на рисунке 4 расходы Управления образования в динамике за 2021-2023 гг.

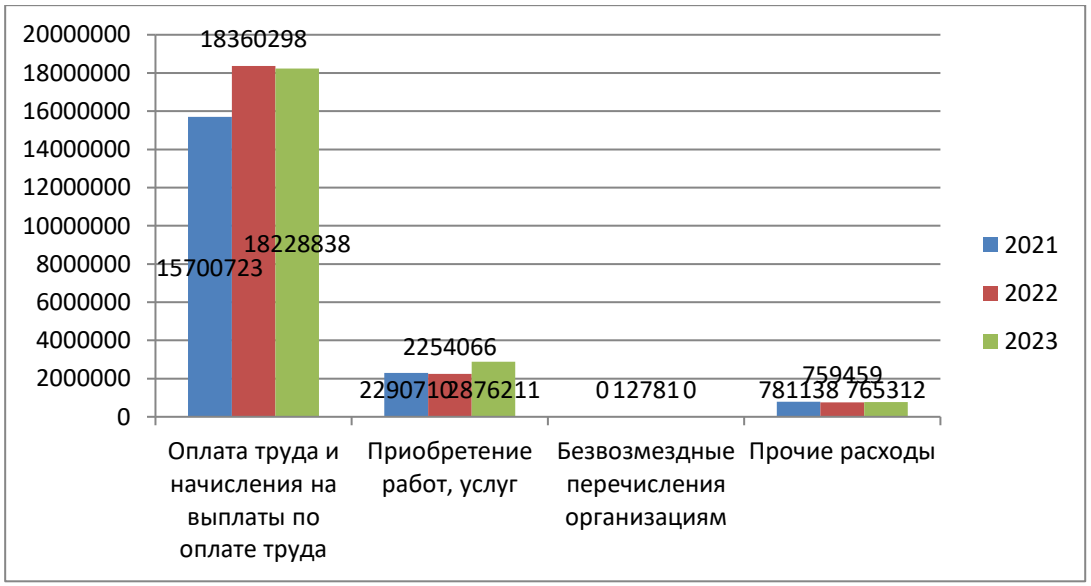

Рисунок 4 - Расходы Управления образования за 2021-2023 гг., руб.

Следует обратить внимание и на расходы, которые приходятся на приобретение работ и услуг. В 2023 году сумма таких расходов составила 2876211 руб., что на 585501 руб. больше, чем в 2021 году.

Анализ деятельности Управления образования за 2021 - 2023 гг. показал, что:

- рост расходов превышает доходы Управления образования;
- снижение прочих доходов, в первую очередь, связано с нестабильной экономической ситуацией в республике;
- максимальную часть расходов составляют расходы на оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда.

Объект исследования «Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики», расположенное по адресу: 283111, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Самарская, д. 1, было построено в 1938 г., имеет земельный участок площадью 24548,5 м^2, на котором размещаются спортивная площадка и сад.

ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» — это «некоммерческая организация, которая находится на бюджетном финансировании, не ставит извлечение прибыли основной целью своей деятельности» [7], осуществляет свою деятельность на основании Устава, Свидетельства о государственной аккредитации № 0195 серия 90А02 от 23.05.2023 г., Лицензии № Л035-00115-77/00651827 от 16.05.2023 г.

Предметом деятельности Общеобразовательного учреждения является реализация конституционного права граждан Донецкой Народной Республики на получение общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего и среднего общего образования в интересах человека, семьи, общества и государства; обеспечение охраны и укрепления здоровья и создание безопасных и благоприятных условий для разностороннего развития личности, в том числе возможности удовлетворения потребности учащихся в непрерывном образовании, самообразовании и получении

дополнительного образования; обеспечение отдыха граждан, создание условий для культурной, спортивной и иной деятельности населения.

Единоличным исполнительным органом ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» является Директор, который осуществляет текущее руководство его деятельностью за исключением вопросов, отнесенных федеральными законами или Уставом Образовательного учреждения к компетенции Учредителя, Управляющего совета или иных органов управления Образовательным учреждением. Директор назначается Учредителем.

Директор Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики:

- действует от имени Образовательного учреждения без доверенности, в том числе представляет его интересы и совершает в установленном порядке действия от его имени;
- распоряжается средствами и имуществом Образовательного учреждения согласно действующему законодательству и Уставу;
- открывает (закрывает) лицевые счета Образовательного учреждения в соответствии с действующим законодательством;
- «отвечает за результаты учебно - воспитательной работы, финансово - хозяйственной деятельности Образовательного учреждения» [4] в соответствии с действующим законодательством.

Директор ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» в «своём подчинении имеет заместителей» в соответствии со штатным расписанием. Заместители директора согласно направлениям работы Образовательного учреждения назначаются на должность и освобождаются от должности приказом Директора в соответствии с требованиями действующего законодательства.

Формами коллегиального управления Государственного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики являются:

- общее собрание работников Образовательного учреждения,

– педагогический совет,
– управляющий совет,
– попечительский совет,
– родительский комитет,
– методический совет, методические объединения,
– орган ученического самоуправления,
– другие органы коллегиального управления по решению Образовательного учреждения.

В административно-управленческий персонал Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики входят:

– директор,
– заместитель директора по воспитательной работе,
– заместитель директора по учебно-воспитательной работе,
– заведующий хозяйством.

В учебно-воспитательный персонал входят:

– библиотекарь,
– секретарь,
– педагог-психолог,
– социальный педагог,
– воспитатель ГПД,
– педагог-организатор,
– советник директора школы,
– медицинская сестра,
– учителя-предметники.

В настоящее время в штате учреждения 28 сотрудников, из них: педагогический персонал - 17 человек, вспомогательный персонал - 11 человек, 2023 год - 29 сотрудников, 2022 год - 32 сотрудника. Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 4 человека или на 12,5 %.

ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» имеет бюджетные полномочия получателя бюджетных средств, соответствующие требованиям действующих законодательных актов, использует средства, «полученные из соответствующего бюджета, строго в соответствии с утвержденной бюджетной сметой и в пределах установленных лимитов финансирования» [19].

Материально - техническая база ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» «состоит из здания, сооружений, земли, коммуникаций, оборудования, других необоротных и оборотных активов, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе» [26]. Имущество Образовательного учреждения является собственностью территориальной общины города Донецка.

Финансово - хозяйственная деятельность ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» осуществляется согласно утвержденному бюджету. Источниками формирования бюджетной сметы ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» являются:

- «средства бюджета в размере, установленном нормативами финансирования;
- средства, полученные за оказание платных образовательных услуг, установленных в порядке, предусмотренном действующими нормативно - правовыми актами;
- гранты, премии, добровольные пожертвования;
- другие источники, не запрещенные законодательством» [19].

Договора от лица Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики «на поставку товаров, работ, услуг, в результате которых возникают бюджетные обязательства, заключаются только в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств и (или) бюджетных ассигнований на реализацию функций, предусмотренных Уставом ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк», на суммы, не превышающие утвержденный бюджет на текущий финансовый период» [19].

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики обслуживается централизованной бухгалтерией, имеет собственный баланс, лицевые счета согласно требованиям действующего законодательства.

Ежегодно в ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» утверждается план финансово - хозяйственной деятельности учреждения на планируемый финансовый период. Базовой основой для Учреждения являются основные средства, их состав и состояние.

Отчетность о финансово - хозяйственной деятельности Общеобразовательного учреждения устанавливается в соответствии с законодательством Российской Федерации, Донецкой Народной Республики.

В учреждении применяется классификация основных средств по видам, установленная годовой формой отчета № 5 «Отчет о движении основных средств». В соответствии с планом счетов «выделяют следующие группы основных средств: жилые помещения; нежилые помещения; сооружения; машины и оборудование; транспортные средства; производственный и хозяйственный инвентарь; библиотечный фонд; прочие основные средства» [23].

В таблице 10 детально рассмотрим стоимость основных средств за последних три года.

Таблица 10 – Стоимость основных средств за 2021 – 2023 гг., руб.

Наименование показателя	По государственному заданию			Изменение 2023 г. к 2021 г.	
	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	Относительное изменение
Основные средства, используемые по государственному заданию - итого	3584640	3585960	3671910	872,7	102,4
в т.ч.:					
недвижимое имущество	2577410	2577410	2577410	0,0	100,0

Продолжение таблицы 10

Наименование показателя	По государственному заданию			Изменение 2023 г. к 2021 г.	
	2021	2022	2023	Абсолютное изменение	Относительное изменение
особо ценное движимое имущество	577530	564370	598790	212,6	103,7
иное движимое имущество	429900	444180	495700	658,1	115,3
Основных средств, используемых в доходной деятельности	3920	4930	5380	14,6	137,2
Всего основных средств	3588560	3590890	3677290	887,3	102,5

На рисунке 5 отразим динамику основных средств ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг.

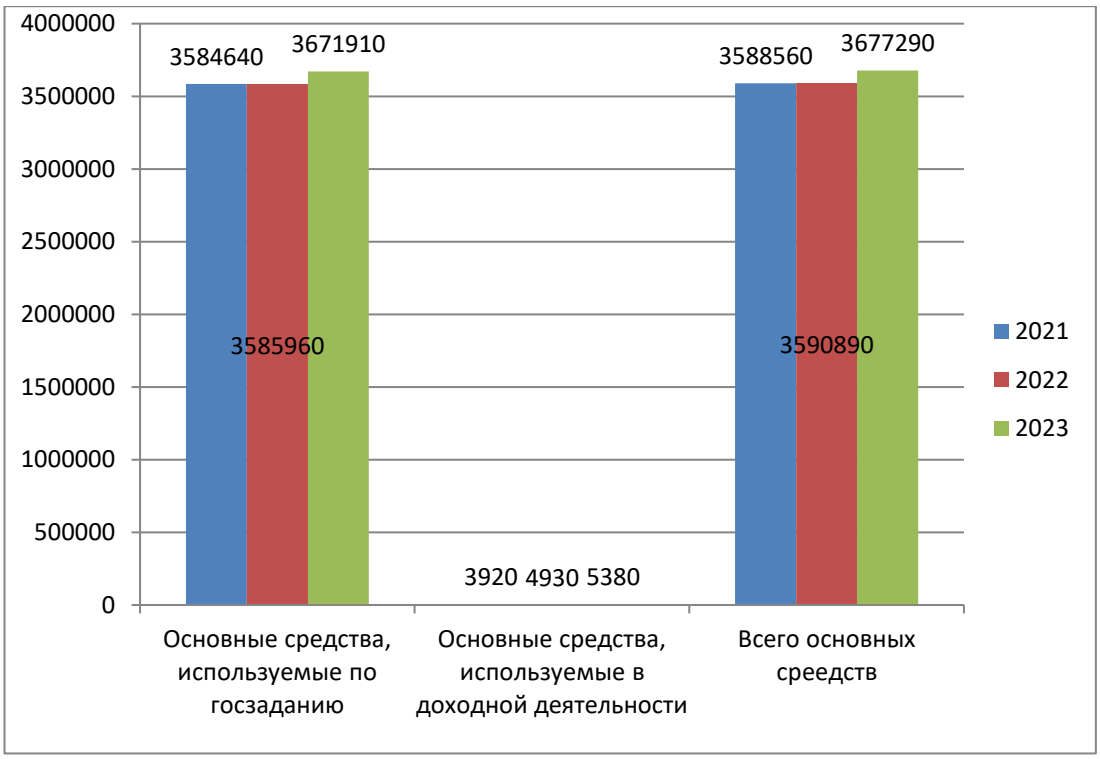

Рисунок 5 - Динамика основных средств ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг., руб.

Среднегодовая оценка основных фондов за 2021 - 2023 годы увеличилась на 88730 руб. и в 2023 году составила 3677290 руб. Наибольшая часть среди основных средств приходится на средства, используемые согласно государственному заданию - 99,8 %.

Фонд оплаты труда в бюджете учреждения составляет 60-70 %, непосредственно от рациональности его применения зависит деятельность всего Общеобразовательного учреждения. Это один из самых главных инструментов управления, который даёт возможность увеличить интерес сотрудников в оказании высококачественных услуг.

Рассмотрим среднюю заработную плату педагогических сотрудников ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк», представленную в таблице 11.

Таблица 11 - Средняя заработная плата педагогических сотрудников ГБОУ № 116, руб.

Наименование	2021 год	2022 год	2023 год
Средняя заработная плата в Учреждении	25432	27564	29734
Средняя заработная плата по России	31765	32334	34289

В 2023 году по сравнению с 2021 годом средняя заработная плата педагогических сотрудников Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики возросла на 4302 руб. и на 2170 руб. по отношению к 2022 году. При этом следует отметить, что она ниже средней заработной платы по Российской Федерации на 4555 руб. Министерством образования и науки утверждена дорожная карта до 2025 года, в которой одним из главных критериев является заработная плата педагогических сотрудников, ежегодно увеличивающаяся.

К главным статьям расходов Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа

Донецк» Донецкой Народной Республики относятся: материальное обеспечение и заработная плата.

Ключевые статьи расходов, запланированные в период 2021-2023 гг. проанализированы в таблице 12.

Таблица 12 - Основные статьи расходов ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» в 2021-2023 гг., руб.

Статья расхода	2021 год		2022 год		2023 год		Абсолютное изменение		
	сумма, руб.	удельный вес, %	сумма, руб.	удельный вес, %	сумма, руб.	удельный вес, %	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Оплата труда с начислениями	2530021	79,3	2667132	84,3	2769201	79,6	105,4	109,5	103,8
Приобретение работ, услуг	480732	15,1	303156	9,6	538052	15,5	63,1	111,9	177,5
Расходы по операциям с активами	155009	4,9	165152	5,2	144997	4,2	106,5	93,5	87,8
Прочие расходы	23108	0,7	29018	0,9	28107	0,8	125,6	121,6	96,9
Итого	3188870	100,0	3164458	100,0	3480357	100,0	99,2	109,1	110,0

Максимальная часть среди расходов приходится на оплату труда и отчисления 79,3 % - 84,3 %, удельный вес которых уменьшился в 2023 году по сравнению с 2022 годом на 4,7 %. На втором месте среди расходов - расходы на приобретение работ и услуг 9,6 % - 15,5 %, удельный вес которых увеличился по сравнению с 2022 годом на 5,9 %. Третье место по расходам занимают расходы по операциям с активами 4,2 % - 5,2 %, затраты которых понизились по сравнению с 2022 годом на 1,0 %.

На рисунке 6 отразим динамику основных статей расходов ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг.

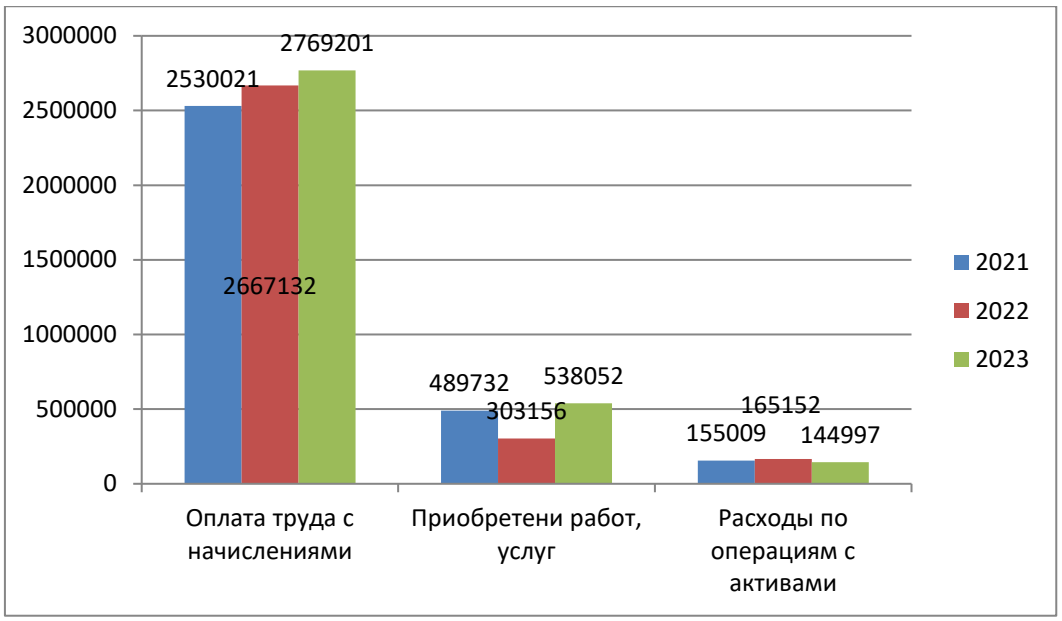

Рисунок 6 - Динамика основных статей расходов ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг., руб.

Общая сумма затрат в течение последних трех лет увеличивается и в 2023 году, по сравнению с 2021 годом, возросла на 9,1 %, за счет прочих расходов на 21,6 %, работ и услуг на 11,9 %, оплаты труда с отчислениями на 9,5 %, но затраты по операциям с активами снизились на 6,5 %. ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» осуществляет свою деятельность в пределах финансовых возможностей, поэтому денежные ресурсы ограничены.

Финансовые обязательства за 2021 – 2023 гг. представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Бюджет ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» по статьям расходов за 2021 – 2023 гг., тыс.руб.

Статья расходов	2021 год		2022 год		2023 год	
	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено
Оплата труда	19564,58	19564,58	20575,57	20575,57	21314,70	21314,70
Прочие выплаты	11,04	11,04	6,94	6,94	21,29	21,29

Продолжение таблицы 13

Статья расходов	2021 год		2022 год		2023 год	
	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено	утверждено	исполнено
Начисления на выплаты по оплате труда	5724,59	5724,59	6088,81	6088,81	6356,02	6356,02
Услуги связи	62,30	62,30	58,18	58,18	57,77	57,77
Транспортные услуги	136,48	136,48	1,81	1,81	0,00	0,00
Коммунальные услуги	1339,49	1339,49	1501,70	1501,70	1497,10	1497,10
Работы, услуги по содержанию имущества	619,96	619,96	805,40	805,40	437,96	437,96
Прочие работы и услуги	2880,16	2880,16	3321,74	3321,74	3668,76	3668,76
Амортизация основных средств и нематериальных активов	1326,68	1326,68	1402,41	1402,41	1328,98	1328,98
Расходование материальных запасов	223,41	223,41	249,11	249,11	120,99	120,99
Итого	31888,70	31888,70	34011,68	34011,68	34803,57	34803,57

Из данных таблицы 13 видно, что финансовые обязательства выполнены в полном объёме. При этом следует отметить, что в 2023 году по сравнению с 2021 годом итоговая сумма бюджета увеличилась на 2914,9 тыс.руб. и на 791,9 тыс.руб. по сравнению с 2022 годом. Это произошло за счет увеличения расходов по статье оплата труда на 1750,1 тыс.руб. и 739,1 тыс.руб.; по статье прочие работы и услуги на 788,6 тыс.руб. и 347,0 тыс.руб. Значительное снижение приходится на статью работы и услуги по содержанию имущества - на 182,0 тыс.руб. и на 367,4 тыс.руб.

На рисунке 7 отразим динамику исполнения бюджетных обязательств ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг.

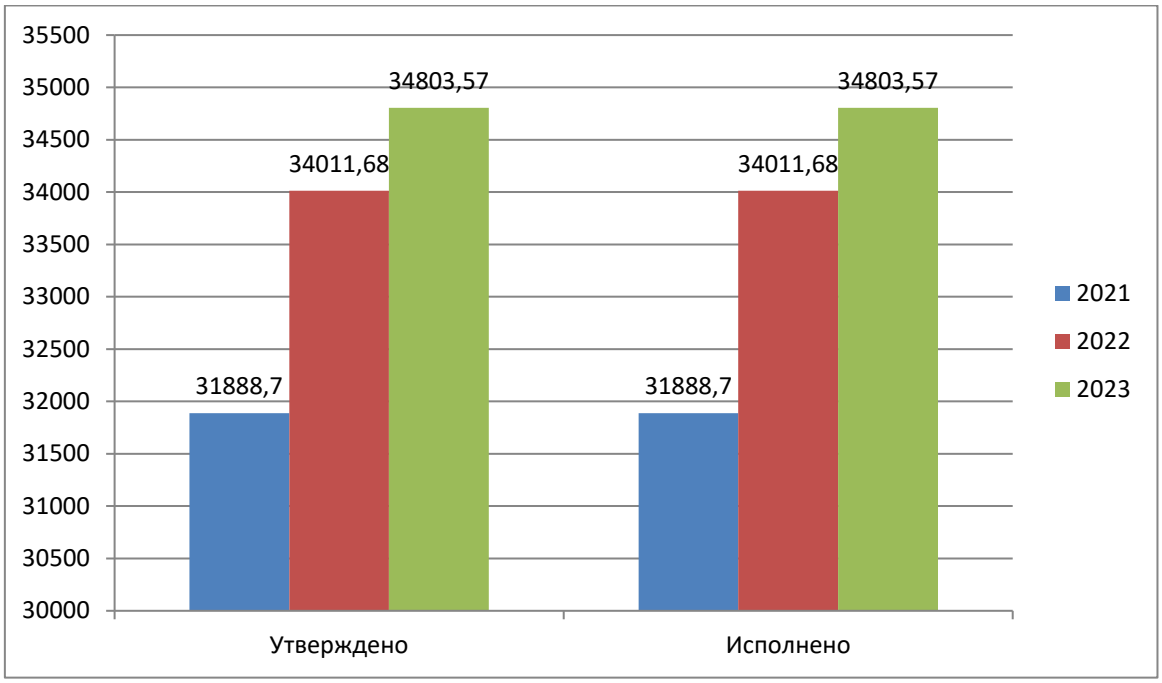

Рисунок 7 - Динамика исполнения бюджетных обязательств ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг., тыс.руб.

Таким образом, наибольшую часть среди расходов по исполнению бюджета составляет оплата труда 60,5 % - 61,4 %, на втором месте - прочие работы и услуги 9,0 % - 10,5 %, третье место занимают коммунальные услуги 4,2 % - 4,4 % и, наконец, четвертое место — это амортизация основных средств и нематериальных активов 3,8 % - 4,2 %.

Этот факт, главным образом, объясняется спецификой работы данной сферы.

Расходы бюджета ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Расходы бюджета ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг.

Статья расходов	2021 год		2022 год		2023 год	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Оплата труда	19586,63	60,83	20597,68	58,60	21325,50	60,18
Прочие выплаты	11,04	0,03	8,50	0,02	21,29	0,06
Начисления на выплаты по оплате труда	5731,25	17,80	6095,49	17,34	6359,28	17,95
Услуги связи	62,30	0,19	58,18	0,17	57,77	0,16
Транспортные услуги	136,48	0,42	142,51	0,41	164,80	0,47
Коммунальные услуги	1543,36	4,79	1749,11	4,98	1822,50	5,14
Работы, услуги по содержанию имущества	620,86	1,93	1180,42	3,36	458,96	1,30
Прочие работы и услуги	2684,47	8,34	3332,12	9,48	3444,50	9,72
Прочие расходы	231,08	0,72	290,98	0,83	281,07	0,79
Амортизация основных средств и нематериальных активов	1328,82	4,13	1420,70	4,04	1341,35	3,79
Расходование материальных запасов	263,18	0,82	275,18	0,78	156,48	0,44
Итого	32199,48	100,00	35150,86	100,00	35433,49	100,00

Рост фактических затрат с 2021 года по 2023 год в ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» происходит за счёт ежегодного роста бюджетных ассигнований, а также роста числа обучающихся в ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк». Проанализировав статьи расходов, можно сказать о том, что итоговая сумма расходов 2023 года по сравнению с 2021 годом увеличилась на 10,0 %, оплата труда возросла на 8,9 %, коммунальные услуги – на 18,1 %, прочие работы и услуги на 28,3 % и на 21,6 % прочие расходы. Таким образом, главной статьёй расхода учреждения является заработная плата и начисления на заработную плату.

На рисунке 8 отразим динамику расходов бюджета ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг.

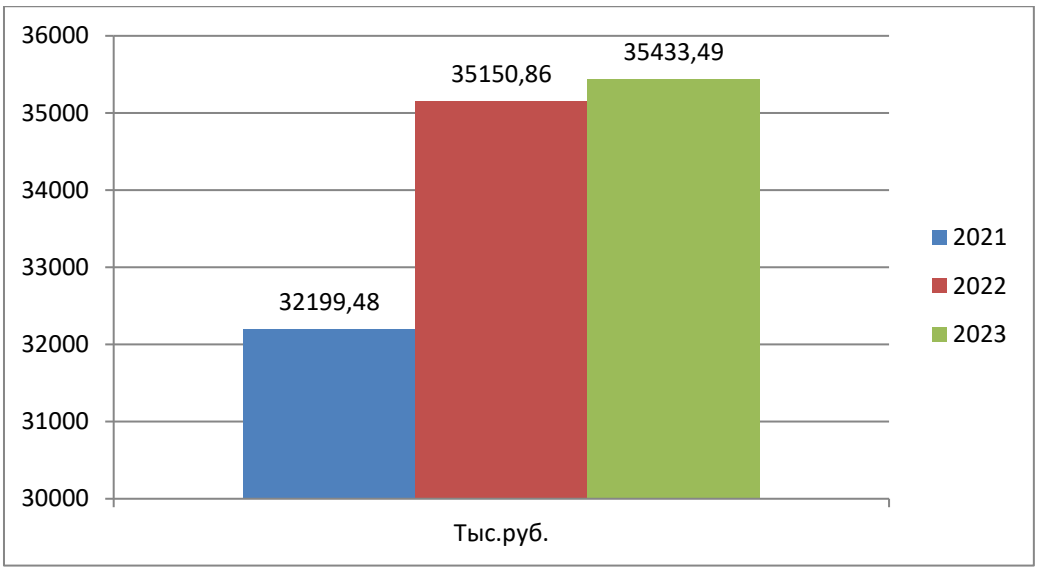

Рисунок 8 - Динамика расходов бюджета ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» за 2021-2023 гг., тыс.руб.

В общем, бюджетное финансирование Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики реализуется в полной мере. Реальные затраты занимают наименьшую часть в размере бюджетных ассигнований, что свидетельствует о рациональном использовании средств.

Основная проблема состоит в том, что ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» не занимается коммерческой деятельностью, в результате чего отсутствует возможность в поступлении дополнительных внебюджетных источников доходов. Соответственно, основным источником возмещения затрат учреждения является только бюджетное финансирование.

Таким образом, характеристика объектов исследования Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики, показала, что все три объекта «являются некоммерческими организациями, находятся на бюджетном финансировании и не ставят извлечение прибыли основной целью своей деятельности» [7].

На основании данных отчетов о финансовых результатах деятельности характеризуемых объектов за последние три года можно сказать следующее:

- основой формирования доходной базы бюджета Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк являются налоговые и неналоговые доходы, основную часть из которых составляют налог на землю и налог на имущество физических лиц. В целом прослеживается увеличение расходов в зависимости от софинансирования программ из федерального и краевого бюджетов на протяжении последних 3-х лет в области общегосударственных вопросов, культуры, образования. Кроме того, Управа ежегодно получает дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности и субсидии из бюджетов всех уровней;
- финансирование деятельности Управления образования администрации городского округа Донецк определяется уменьшением бюджетных ассигнований и ограничением поступления внебюджетных средств. Рост расходов превышает доходы Управления образования, максимальную часть среди расходов составляют расходы по оплате труда и начисления на выплаты по оплате труда, чистый операционный результат ежегодно ухудшается;
- бюджетное финансирование Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики реализуется в полной мере. Реальные затраты занимают наименьшую часть в размере бюджетных ассигнований, что свидетельствует о рациональном использовании средств. Основная проблема состоит в том, что ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» не занимается коммерческой деятельностью, в результате чего отсутствует возможность в поступлении дополнительных внебюджетных

источников доходов. Соответственно, основным источником возмещения затрат учреждения является только бюджетное финансирование.

2.2 Анализ системы управления профессиональной подготовкой и кадрового обеспечения объектов исследования

Кадровое обеспечение — это ключевой компонент государственной (муниципальной) службы. Сегодня «предпочтение отдаётся квалифицированным, умеющим развиваться и готовым к новым знаниям сотрудникам» [16]. «Для более точной оценки кадрового потенциала» государственной (муниципальной) службы, проведём исследование трёх объектов.

Исследуем количественные показатели кадрового потенциала Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк.

Глава Управы назначается и освобождается от должности Главой администрации городского округа Донецк.

В случае временного отсутствия Главы Управы его обязанности исполняет первый заместитель Главы Управы в соответствии с функциональными обязанностями.

Организацией работы с кадрами в Управе занимается отдел документационного обеспечения, кадровой работы и работы с обращениями граждан. В отделе работают 4 человека: начальник отдела, главный специалист и 2 специалиста.

Главной задачей отдела документационного обеспечения, кадровой работы и работы с обращениями граждан является подбор, подготовка, расстановка и организация повышения квалификации кадров.

Цели и задачи управления персоналом, прежде всего, реализуются

через кадровую политику Управы. Разработка кадровой политики вызвана деятельностью Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк и ее стратегией.

В настоящее время в штате Управы 58 сотрудников, 2023 год – 59 сотрудников, 2022 год – 64 сотрудника. Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 6 человек или на 9,4 %.

Количественные данные по составу и численности работников Управы представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Состав и численность работников Управы за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Государственные (муниципальные) служащие Управы:	53	82,8	49	83,1	48	82,7	-5	-0,1
руководящий состав	5	7,8	5	8,5	5	8,6	0	+0,8
начальники отделов	9	14,1	9	15,3	9	15,5	0	+1,4
специалисты	39	60,9	35	59,3	34	58,6	-5	-2,3
Рабочие	11	17,2	10	16,9	10	17,3	-1	+0,1
Итого	64	100,0	59	100,0	58	100,0	-6	0

Рассмотрим категорию государственных (муниципальных) служащих, к которой относятся: руководящий состав, начальники отделов и специалисты. «Численный состав данной категории за 2022 – 2024 годы уменьшился с 53 человек в 2022 году до 48 человек в 2024 году и уменьшился удельный вес на 0,1 %. Численность руководящего состава в 2022 – 2024 годах стабильная – 5 человек, увеличился только удельный вес на 0,8 %» [8]. Численность начальников отделов тоже не изменилась в

течение трёх лет – 9 человек, увеличился только удельный вес на 1,4 %. «Численность специалистов на протяжении исследуемого периода ежегодно уменьшалась с 39 человек в 2022 году до 34 человек в 2024 году, а удельный вес за этот период уменьшился на 2,3 %» [8].

«Как видно из данных таблицы 15, количественный состав рабочих уменьшился на 1 человека в 2023 году, в 2024 году показатель остался без изменения» [8], а удельный вес за 2022 – 2024 годы повысился на 0,1 %.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в структуре работников Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк существенных изменений за 2022 – 2024 годы не произошло.

Проанализируем в таблице 16 уровень образования работников Управы за 2022 – 2024 гг.

Таблица 16 – Работники Управы по уровню образования за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Государственные (муниципальные) служащие Управы:	53	82,8	49	83,1	48	82,7	-5	-0,1
высшее образование	53	82,8	49	83,1	48	82,7	-5	-0,1
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
Руководящий состав:	5	7,8	5	8,5	5	8,6	0	+0,8
высшее образование	5	7,8	5	8,5	5	8,6	0	+0,8
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
Начальники отделов:	9	14,1	9	15,3	9	15,5	0	+1,4
высшее образование	9	14,1	9	15,3	9	15,5	0	+1,4
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 16

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Специалисты:	39	60,9	35	59,3	34	58,6	-5	-2,3
высшее образование	39	60,9	35	59,3	34	58,6	-5	-2,3
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
Рабочие:	11	17,2	10	16,9	10	17,3	-1	+0,1
высшее образование	2	3,1	2	3,4	2	3,5	0	+0,4
среднее специальное	9	14,1	8	13,5	8	13,8	-1	-0,3
Итого	64	100,0	59	100,0	58	100,0	-6	0

Анализ структуры работников по уровню образования показал, что в составе государственных (муниципальных) служащих Управы в течение трёх лет 100 % работников (руководящий состав, начальники отделов, специалисты) имеют высшее образование. Это говорит о том, что Глава Управы принимает на должности государственных (муниципальных) служащих только специалистов с высшим образованием.

Среди рабочего состава в течение трёх лет только 2 человека с высшим образованием, а остальные – со средним специальным, что никак не влияет на качество работы Управы.

Представим в таблице 17 количественный состав работников Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк по полу, возрасту и стажу.

Таблица 17 – Численность работников Управы по полу, возрасту и стажу за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Численность работников, в т. ч.	64	100,0	59	100,0	58	100,0	-6	0
Мужчины	13	20,3	12	20,3	12	20,7	-1	+0,4
Женщины	51	79,7	47	79,7	46	79,3	-5	-0,4
До 25 лет	3	4,7	2	3,4	2	3,6	-1	-1,1
От 25 до 35	17	26,6	16	27,1	14	24,1	-3	2,5
От 35 до 55	25	39,1	24	40,7	28	48,2	+3	+9,1
Старше 55	19	29,6	17	28,8	14	24,1	-5	-5,5
Стаж работы менее 5 лет	3	4,7	2	3,4	2	3,6	-1	-1,1
Стаж работы от 5 до 10 лет	29	45,3	27	45,8	28	48,2	-1	+2,9
Стаж работы более 10 лет	32	50,0	30	50,8	28	48,2	-4	-1,8

Анализ гендерной принадлежности показал, что в 2022-2024 гг. годах основную часть работников составляют женщины, занимающие в структуре работников максимальный удельный вес, который уменьшился к 2024 году на 0,4 %. Это говорит о том, что выделение работников определённого пола не обнаружено, Управа предлагает обширные возможности как для мужчин, так и для женщин. Но на данный момент в Управе работают преимущественно женщины.

Динамика структуры в 2022-2024 гг. по возрастному критерию показала, что преобладают работники возрастной категории от 35 до 55 лет, занимающие в структуре работников максимальный удельный вес, который увеличился к 2024 году на 9,1 %. Это говорит о том, что в Управе предпочтение отдаётся более опытным работникам, обеспечивающим

высокую результативность работы. Как видно, в возрастной структуре присутствуют все возрастные группы.

«Проанализировав количественный состав работников согласно их стажу, стоит отметить, что большая часть приходится на работников с опытом работы более 10 лет несмотря на то, что к 2024 году их количественный состав уменьшился на 4 человека, а процентная доля уменьшилась на 1,8 %. Это говорит о том, что большая часть сотрудников Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк имеет достаточный опыт работы» [7].

Как показал анализ кадрового состава, сеть Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк постепенно уменьшается, это связано с сокращением штатной численности работников.

Проанализируем показатели аттестации государственных (муниципальных) служащих Управы за 2022 – 2024 годы. Аттестация государственных (муниципальных) служащих Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, согласно действующему законодательству, «проводится один раз в три года, в целях определения соответствия замещаемой должности государственной (муниципальной) службы. Аттестация способствует формированию кадрового состава государственной (муниципальной) службы в Управе, повышению профессионального уровня государственных (муниципальных) служащих» [1]. «В 2022 году, в соответствии с планом, аттестацию прошли 23 служащих Управы – это составляет 92 % от запланированного числа сотрудников, подлежащих аттестации в 2022 году (в 2023 году: 17 человек – 94 % , в 2024 году»: 13 человек – 100 %). Изобразим на рисунке 9 количественные показатели подлежащих аттестации и «прошедших аттестацию государственных (муниципальных) служащих Управы».

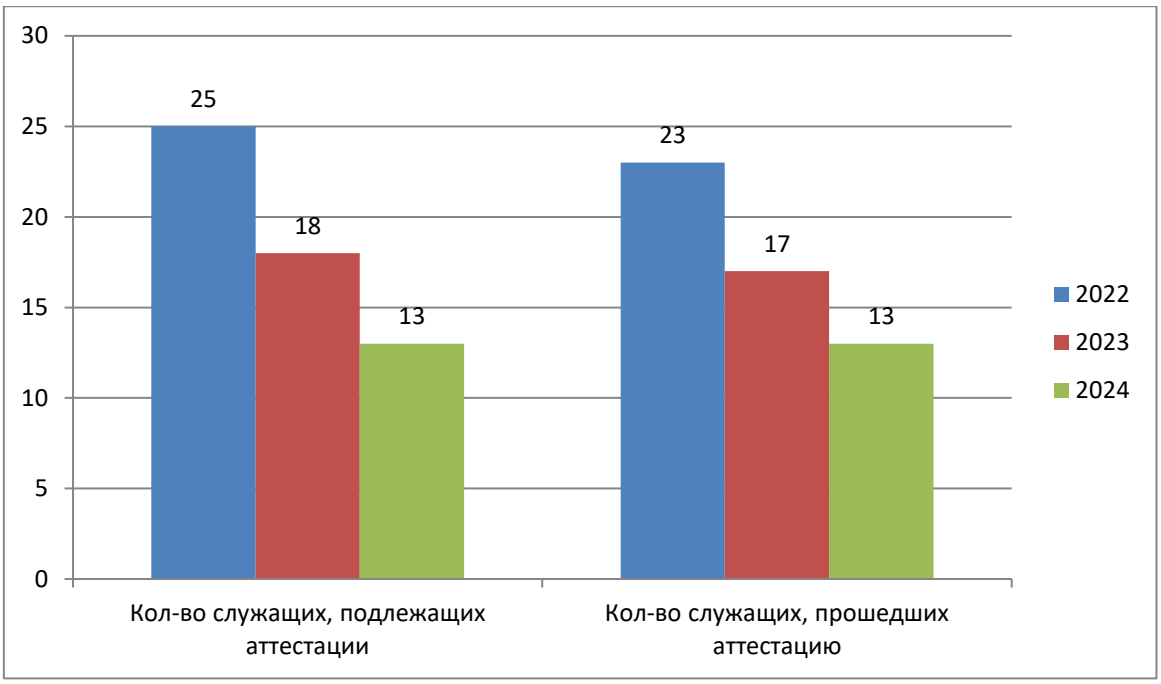

Рисунок 9 – Показатели аттестации государственных (муниципальных) служащих Управы за 2022 - 2024 гг.

«Из рисунка видно, что количественные показатели аттестуемых по плану и по факту не совпадают в связи с тем, что 2 служащих были сокращены, а 1 уволен. По итогам аттестации 100 % государственных (муниципальных) служащих Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк признаны соответствующими занимаемой должности. Данный показатель свидетельствует о высокой подготовке государственных (муниципальных) служащих» [1], что способствует улучшению деятельности Управы.

Исследования показали, что за 2022 - 2024 гг. 7 аттестуемых были рекомендованы для включения в кадровый резерв на должности руководящего состава и начальников отделов по итогам аттестации.

Проведём анализ замещения должностей в Управе. Обеспечение замещения должностей государственной (муниципальной) службы является одним из ключевых направлений кадровой политики Управы. «Необходимость в замещении должностей в Управе появляется

систематически, государственные (муниципальные) служащие не всегда успешно справляются с высоким интенсивным темпом выполнения должностных обязанностей и увольняются по собственному желанию» [11]. «Необходимость замещения должностей в Управе возникает и в связи с перераспределением» [11] полномочий между органами государственной власти и органами местного самоуправления. «По данному направлению за исследуемый период было замещено по результатам конкурса 11 должностей государственной (муниципальной) службы и из сформированного кадрового резерва - 19 должностей государственной (муниципальной) службы (рисунок 10).

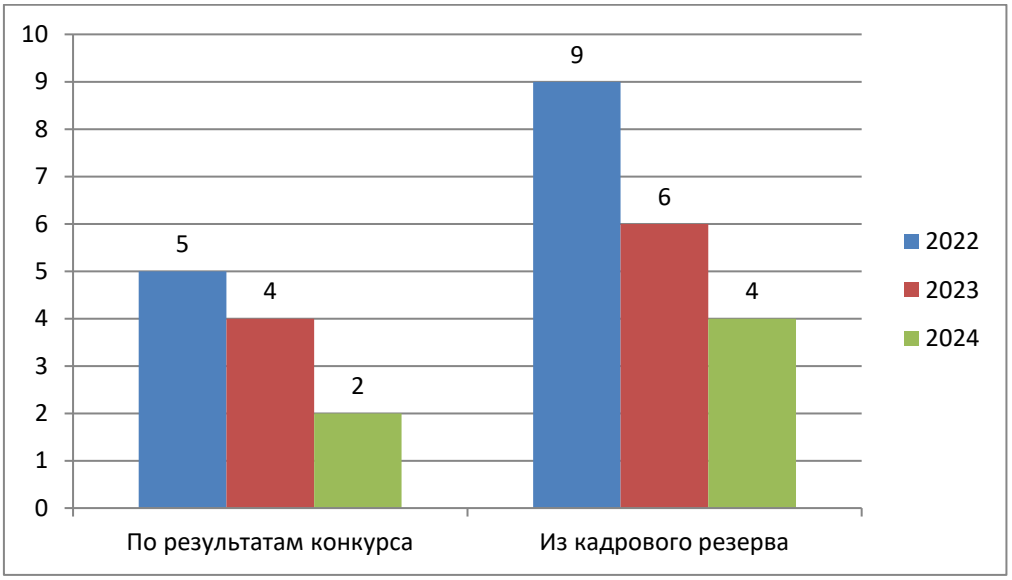

Рисунок 10 – Замещение должностей Управы в 2022-2024 гг.

В рамках проведения кадровой политики, как показал анализ, активно применяется технология кадрового резерва, поэтому большее количество должностей в Управе было замещено именно из сформированного кадрового резерва» [17].

Это говорит о том, что работа с кадровым резервом в Управе организована на высоком уровне, что позволяет «сохранить квалифицированные кадры в организации» [13]. «Помимо этого, к

положительным моментам можно отнести и тот факт, что, давая возможность развитию и росту своим кадрам, происходит экономия во времени на необходимости искать, адаптировать, учить их, а повышение уровня компетенций у кадровых резервистов, соответственно, позволяет повысить эффективность и качество управленческой работы» [23] в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк в общем.

Нельзя не согласиться с «А.Я.Кибановым, что для организации весьма полезным будет сохранение и развитие уже имеющихся кадров, их максимально эффективное использование, а также регулярное привлечение молодых и квалифицированных работников для плавной сменяемости поколений» [13].

Проанализируем в таблице 18 показатели движения кадров в Управе.

Таблица 18 – Показатели движения кадров Управы за 2022 – 2024 гг.

Показатель движения кадров	2022 год	2023 год	2024 год
Списочная численность работников, чел.	64	59	58
Количество принятых работников, чел.	7	6	4
Количество уволившихся работников по всем причинам, чел.	9	4	3
в т.ч. по собственному желанию и по инициативе работодателя	9	4	3
Коэффициенты движения кадров:			
- оборота по приему	0,10	0,10	0,07
- оборота по выбытию	0,14	0,07	0,05
- текучести	0,14	0,07	0,05
- стабильности	0,90	0,90	0,90
- общего оборота	0,25	0,17	0,12

Для расчетов показателей движения кадров используем «основные коэффициенты, которые позволяют получить представление о мобильности персонала» (формулы 1 – 5).

Из данных таблицы 18 видно, что динамика коэффициентов движения кадров сравнительно стабильная, это связано, в первую очередь, с

несущественным изменением количественного состава работников. Особое внимание следует обратить на коэффициент текучести кадров, отображающий движение кадров в организации. Так, в 2022 году коэффициент текучести кадров составляет 0,14, в 2023 году - 0,07, а в 2024 году – 0,05. Это указывает на то, что проблем в сфере управления практически нет, и, соответственно, состав работников на протяжении трёх лет стабильный, о чем позволяет судить высокий коэффициент стабильности – 0,90. Это означает, что большинство сотрудников работают в Управе больше трёх лет.

Коэффициент общего оборота кадров не значителен, к 2024 году он достигает минимума – 0,12. Это стоит расценивать как положительную тенденцию, указывающую на то, что имеется определенный состав сотрудников, имеющих достаточный стаж работы в данном учреждении.

Причины увольнений сотрудников проанализированы в таблице 19.

Таблица 19 – Причины увольнений работников Управы за 2022 – 2024 гг.

Причина увольнения	2022		2023		2024	
	уволившихся, человек	удельный вес, %	уволившихся, человек	удельный вес, %	уволившихся, человек	удельный вес, %
Не устраивают условия работы	0	0	0	0	0	0
Не устраивает график работы	0	0	2	50	0	0
Место работы значительно удалено от места жительства, неудобно добираться до работы	0	0	0	0	1	33,3
Не устраивает уровень заработной платы	3	33,3	0	0	1	33,3
В связи с началом специальной военной операции	6	66,7	2	50	1	33,3
Всего	9	100,0	4	100	3	100,0

Количественные показатели кадровой политики Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, свидетельствуют о том, что в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк ведётся систематическая кадровая политика по развитию кадрового потенциала государственных (муниципальных) служащих, о чём говорят стабильные и опытные кадры.

«Таким образом, в кадровой политике Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк используются и активно развиваются современные технологии, которые обеспечивают качественный профессиональный подбор кадров на государственную (муниципальную) службу» [16]. «Реализуемая кадровая политика, как видно, является» достаточно успешной.

Проведём исследование кадрового обеспечения Управления образования администрации городского округа Донецк.

Руководство Управлением образования администрации городского округа Донецк осуществляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Главой муниципального образования городского округа Донецк. Начальник Управления образования подчиняется непосредственно Главе муниципального образования городского округа Донецк и заместителю главы администрации городского округа Донецк в соответствии с распределением обязанностей. Назначение на должность начальника Управления образования осуществляется в соответствии с законодательством, регламентирующим прохождение государственной (муниципальной) службы.

Начальник Управления образования имеет заместителя, который назначается на должность и освобождается от должности по представлению начальника Управления образования Главой муниципального образования городского округа Донецк. На период временного отсутствия начальника Управления образования его обязанности исполняет заместитель начальника Управления.

Организацией работы с кадрами в Управлении образования администрации городского округа Донецк занимается отдел кадров и организационно-правового обеспечения, который состоит из 7 человек: начальник отдела и 6 главных специалистов.

В полномочия отдела кадров и организационно-правового обеспечения Управления образования входят:

- «управление государственной (муниципальной) службой Управления образования;
- формирование кадрового состава для замещения должностей государственной (муниципальной) службы Управления образования;
- организация и проведение конкурсов на замещение вакантных должностей государственной (муниципальной) службы;
- формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование» [22].

Кадровое управление государственной (муниципальной) службы в Управлении образования администрации городского округа Донецк, прежде всего, направлена на сохранение, улучшение и развитие персонала. Так как именно персонал является основой и средством процветания организации, признан главным ресурсом и фактором роста производительности труда.

В настоящее время в штате Управления образования 42 сотрудника, 2023 год – 49 сотрудников, 2022 год - 51 сотрудник. Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 9 человек или на 17,6 %.

В таблице 20 рассмотрены количественные данные по составу и численности работников Управления образования.

Таблица 20 – Состав и численность работников Управления образования за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Государственные (муниципальные) служащие Управления образования:	47	92,2	45	91,8	38	90,5	-9	-1,7
руководящий состав	3	5,9	3	6,1	3	7,2	0	+1,3
начальники отделов	5	9,8	5	10,2	5	11,9	0	+2,1
главные специалисты	39	76,5	37	75,5	30	71,4	-9	-5,1
Рабочие	4	7,8	4	8,2	4	9,5	0	+1,7
Итого	51	100,0	49	100,0	42	100,0	-9	0

Рассмотрим категорию государственных (муниципальных) служащих Управления образования, к которой относятся: руководящий состав, начальники отделов и главные специалисты. «Количественный состав государственных (муниципальных) служащих за исследуемый период уменьшился с 51 человека в 2022 году до 42 человек в 2024 году, и уменьшился удельный весна 1,7 %. Как видим, численность руководящего состава не изменялась в течение 2022 – 2024 годов – 3 человека, увеличился только удельный вес на 1,3 %. Численность начальников отделов тоже не изменялась за исследуемый период – 5 человек, увеличился только удельный вес на 2,1 %. Численность главных специалистов на протяжении исследуемого периода ежегодно уменьшалась с 39 человек в 2022 году до 30 человек в 2024 году, и уменьшился удельный вес на 5,1 %» [8].

Как видно из данных таблицы 20, количественный состав рабочих за 2022 – 2024 годы не изменялся и составлял 4 человека, но удельный вес увеличился на 1,7 %.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в структуре работников Управления образования администрации городского округа Донецк количественный состав сотрудников за 2022 – 2024 годы уменьшился на 9 человек. Это связано с сокращением штатной численности работников и началом специальной военной операции на территории Донецкой Народной Республики.

Проанализируем в таблице 21 работников Управления образования в соответствии с их уровнем образования.

Таблица 21 – Работники Управления образования по уровню образования за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Государственные (муниципальные) служащие Управления образования:	47	92,2	45	91,8	38	90,5	-9	-1,7
высшее образование	47	92,2	45	91,8	38	90,5	-9	-1,7
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
два и более высших образования	8	17,1	8	17,8	8	21,1	0	+4
Руководящий состав:	3	5,9	3	6,1	3	7,2	0	+1,3
высшее образование	3	5,9	3	6,1	3	7,2	0	+1,3
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
два и более высших образования	2	4,3	2	4,4	2	5,3	0	+1
Начальники отделов:	5	9,8	5	10,2	5	11,9	0	+2,1
высшее образование	5	9,8	5	10,2	5	11,9	0	+2,1
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
два и более высших образования	2	4,3	3	6,7	2	5,3	0	+1

Продолжение таблицы 21

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Главные специалисты:	39	76,5	37	75,5	30	71,4	-9	-5,1
высшее образование	39	76,5	37	75,5	30	71,4	-9	-5,1
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
два и более высших образования	4	8,5	3	6,7	4	10,5	0	+2
Рабочие:	4	7,8	4	8,2	4	9,5	0	+1,7
высшее образование	4	7,8	4	8,2	4	9,5	0	+1,7
среднее специальное	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	51	100,0	49	100,0	42	100,0	-9	0

Анализ структуры работников по уровню образования показал, что 100 % государственных (муниципальных) служащих Управления образования (руководящий состав, начальники отделов, главные специалисты) «имеют высшее образование, два и более высших образования имеют только 8 сотрудников» [23]. Данный показатель крайне положительно влияет на функционирование Управления образования, поскольку наличие дипломов подтверждает, что персонал обладает как минимум базовыми знаниями и начальными навыками в профессии, имеет высокий интеллект и достаточный уровень культуры, что в свою очередь дает перспективу карьерного роста, так как на более высокие должности можно рассчитывать только при наличии высшего образования. «Это подтверждает то, что начальник Управления образования принимает на должности государственных (муниципальных) служащих только специалистов с высшим образованием» [17].

«Среди рабочего состава также все 100 % работников имеют высшее образование.

В таблице 22 рассмотрим количественный состав работников Управления образования по полу, возрасту и стажу» [7].

Таблица 22 – Численность работников Управления образования по полу, возрасту и стажу за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Численность работников, в т.ч.	51	100,0	49	100,0	42	100,0	-9	0
Мужчины	6	11,8	5	10,2	4	9,5	-2	-2,3
Женщины	45	88,2	44	89,8	38	90,5	-7	+2,3
До 25 лет	3	5,9	3	6,1	2	4,8	-1	-1,1
От 25 до 35	16	31,4	16	32,7	12	28,6	-4	-2,8
От 35 до 55	17	33,3	18	36,7	19	45,2	+2	+11,9
Старше 55	15	29,4	12	24,5	9	21,4	-6	-8
Стаж работы менее 5 лет	12	23,5	13	26,5	14	33,3	+2	+9,8
Стаж работы от 5 до 10 лет	30	58,8	25	51,0	21	50	-9	-8,8
Стаж работы более 10 лет	9	17,7	11	22,5	7	16,7	-2	-1

Анализ гендерного аспекта позволяет увидеть, что во всех исследуемых годах основную часть работников составляют женщины, занимающие в структуре работников максимальный удельный вес, который увеличился к 2024 году на 2,3 %, но имеются и мужчины. Это говорит о том, что в Управлении образования выделение сотрудников конкретного пола не проявляется, что даёт равные возможности как для мужчин, так и для женщин. Стоит отметить этот момент, как положительный факт, влияющий на деятельность Управления образования в целом, потому что смешанный состав способствует большей активности и повышает доверие друг к другу. В итоге улучшается производительность труда, коллектив становится более дружным и сплоченным.

Динамика структуры Управления образования по возрастному критерию за 2022 - 2024 годы показала, что в возрастной структуре Управления имеются все возрастные группы, но преобладают, как видно, работники возрастной категории от 35 до 55 лет, занимающие в структуре работников максимальный удельный вес, который увеличился к 2024 году на 11,9 %. Следует обратить внимание на количество и удельный вес сотрудников старше 55 лет. Сотрудники этого возраста в скором времени «выйдут на пенсию, и появится необходимость в их кадровой замене. В итоге может появиться риск снижения качества кадрового потенциала в результате возрастания доли молодых специалистов с одной стороны, и уходом на пенсию возрастных служащих с другой. Эти показатели в значительной мере могут повлиять на существенные изменения в кадровом потенциале Управления образования администрации городского округа Донецк» [18]. В связи с этими обстоятельствами развитие кадрового потенциала должно быть направлено не только на его качество, но и усиление кадрового резерва, привлечение молодых специалистов.

Анализируя служащих по стажу, следует отметить, что большая часть – это работники с опытом работы от 5 до 10 лет, не смотря на то, что их количество уменьшилось к 2024 году на 9 человек, а удельный вес уменьшился к 2024 году на 8,8. Это указывает на то, что большинство сотрудников учреждения имеют ещё недостаточный опыт работы на государственной (муниципальной) службе. Как выяснилось, в количественный состав работников, которые имеют стаж работы меньше 5 лет, входят, как видим, и сотрудники возрастом 20 - 25 лет, и сотрудники, которые не имеют стажа работы на государственной (муниципальной) службе.

Как показал анализ кадрового состава, численность сотрудников Управления образования администрации городского округа Донецк постепенно уменьшается, это связано с сокращением штатной численности

работников и началом специальной военной операции на территории Донецкой Народной Республики.

Проанализируем показатели аттестации государственных (муниципальных) служащих Управления образования администрации городского округа Донецк за 2022 – 2024 годы. Аттестация государственных (муниципальных) служащих Управления образования администрации городского округа Донецк, согласно действующему законодательству, «проводится один раз в три года, в целях определения соответствия замещаемой должности государственной (муниципальной) службы. Аттестация способствует формированию кадрового состава государственной (муниципальной) службы в Управе, повышению профессионального уровня государственных (муниципальных) служащих» [1]. «В 2022 году, в соответствии с планом, аттестацию прошли 15 служащих Управления образования – это составляет 94 % от запланированного числа сотрудников, подлежащих аттестации в 2022 году (в 2023 году: 11 человек – 91,7 % , в 2024 году» [1]: 14 человек – 100 %). Изобразим на рисунке 11 количественные показатели подлежащих аттестации и прошедших аттестацию государственных (муниципальных) служащих Управления образования.

«Количественные показатели подлежащих аттестации и прошедших аттестацию государственных (муниципальных) служащих Управления образования не совпадают в связи с тем, что двое служащих были сокращены. По итогам аттестации 100 % государственных (муниципальных) служащих Управления образования признаны соответствующими занимаемой должности. Данный показатель свидетельствует о высокой подготовке государственных (муниципальных) служащих» [1], что способствует улучшению деятельности Управления образования.

Исследования показали, что за 2022 - 2024 гг. 9 аттестуемых были рекомендованы для включения в кадровый резерв на должности руководящего состава и начальников отделов по итогам аттестации.

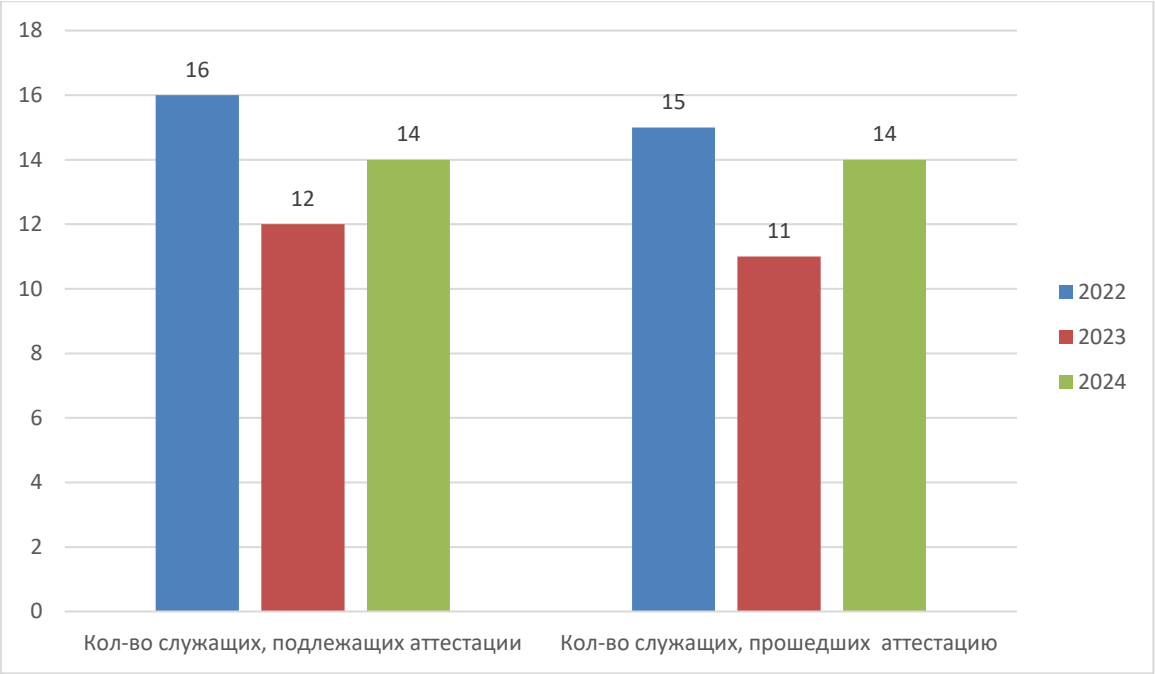

Рисунок 11 – Показатели аттестации государственных (муниципальных) служащих Управления образования за 2022-2024 гг.

Проведём анализ замещения должностей в Управлении образования. Обеспечение замещения должностей государственной (муниципальной) службы является одним из ключевых направлений кадровой политики Управления образования. «Необходимость в замещении должностей в Управлении образования появляется систематически, государственные (муниципальные) служащие не всегда успешно справляются с высоким интенсивным темпом выполнения должностных обязанностей и увольняются по собственному желанию» [11]. «Необходимость замещения должностей в Управлении образования возникает и в связи с перераспределением полномочий между» [11] служащими Управления образования». «По данному направлению за исследуемый период было замещено по результатам конкурса 9 должностей государственной (муниципальной) службы и из сформированного кадрового резерва - 15 должностей государственной (муниципальной) службы (рисунок 12)» [11].

«В рамках проведения кадровой политики, как показал анализ, активно применяется технология кадрового резерва, поэтому большее количество должностей в Управлении образования было замещено именно из сформированного кадрового резерва» [17].

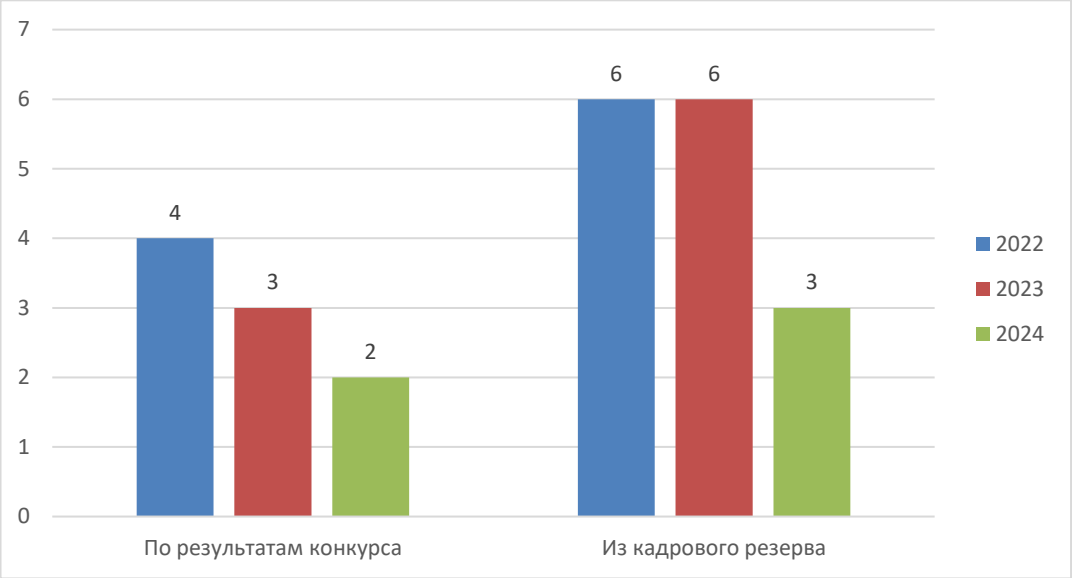

Рисунок 12 – Замещение должностей в Управлении образования за 2022-2024 гг.

Это говорит о том, что «работа с кадровым резервом в Управлении образования организована на высоком уровне, что даёт возможность сохранить квалифицированные кадры в Управлении образования администрации городского округа Донецк» [17]. Помимо этого, к «положительным моментам можно отнести и тот факт, что, давая возможность развитию и росту своим кадрам, происходит экономия во времени на необходимости искать, адаптировать, учить их, а повышение уровня компетенций у кадровых резервистов, соответственно, позволяет повысить эффективность и качество управленческой работы в Управлении образования администрации городского округа Донецк» [23] в общем.

Проанализируем в таблице 23 показатели движения кадров в Управлении образования.

Для расчетов показателей движения кадров используем «основные коэффициенты, которые позволяют получить представление о передвижениях персонала» (формулы 1 – 5).

Таблица 23 – Показатели движения кадров Управления образования в 2022-2024 гг.

Показатель движения кадров	2022 год	2023 год	2024 год
Списочная численность работников, чел.	51	49	42
Количество принятых работников, чел.	6	5	4
Количество уволившихся работников по всем причинам, чел.	4	5	3
в т.ч. по собственному желанию и по инициативе работодателя	4	5	3
Коэффициенты движения кадров:			
- оборота по приему	0,10	0,10	0,10
- оборота по выбытию	0,07	0,10	0,07
- текучести	0,07	0,10	0,07
- стабильности	0,90	0,90	0,90
- общего оборота	0,20	0,20	0,17

Проанализировав показатели в таблице 23, видно, что динамика коэффициентов движения кадров в Управлении образования относительно стабильная, это связано, в первую очередь, с незначительными изменениями количественного состава работников. Особое внимание следует обратить на коэффициент текучести кадров, который отражает движение кадров в Управлении образования. Таким образом, в 2022 году коэффициент текучести кадров составляет 0,07, в 2023 году - 0,10, а в 2024 году – 0,07. Это указывает на то, что проблем в сфере управления практически нет, и, соответственно, состав работников на протяжении трёх лет стабильный, о чем позволяет судить высокий коэффициент стабильности – 0,90. Это означает, что большинство сотрудников работают в Управлении образования больше трёх лет.

Коэффициент общего оборота кадров не значителен, к 2024 году он достигает минимума – 0,17. Это говорит о положительной тенденции, указывающей на то, что определенный состав

сотрудников Управления образования имеют достаточный стаж работы в организации.

Причины увольнений сотрудников Управления образования проанализированы в таблице 24.

Таблица 24 – Причины увольнений работников Управления образования за 2022-2024 гг.

Причина увольнения	2022 год		2023 год		2024 год	
	уволившихся, человек	удельный вес, %	уволившихся, человек	удельный вес, %	уволившихся, человек	удельный вес, %
Не устраивают условия работы	0	0	0	0	0	0
Не устраивает график работы	0	0	2	40	0	0
Место работы значительно удалено от места жительства, неудобно добираться до работы	0	0	0	0	1	33,33
Не устраивает уровень заработной платы	0	0	2	40	1	33,33
В связи с началом специальной военной операции	4	100	1	20	1	33,33
Всего	4	100	5	100	3	100,00

Количественные показатели, характеризующие работу с кадрами в Управлении образования администрации городского округа Донецк, говорят о том, что в Управлении образования ведётся целенаправленная кадровая политика по повышению качества кадрового потенциала государственных (муниципальных) служащих, о чём свидетельствует стабильный и опытный кадровый состав.

Проведём исследование кадрового обеспечения ещё одного объекта - Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики.

Единоличным исполнительным органом ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» является Директор, который имеет заместителей согласно направлениям деятельности в соответствии со штатным расписанием.

Работой с кадрами в ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» занимается заместитель директора, который, соответственно, отвечает за работу по подбору, обучению и развитию сотрудников. Кроме этого, в круг вопросов заместителя директора по подбору, обучению и развитию кадров входят и вопросы стратегического характера, такие как:

- управление формированием, развитием и использованием сотрудников на основе реализации трудового потенциала каждого работника;
- формирование кадровой политики, определение ее основных направлений в соответствии со стратегией развития учреждения и мер по ее реализации;
- оптимизация технологии управления кадрами, методов поиска, отбора и найма работников, их адаптации, обучения, мотивации, перемещения, а также осуществление эффективного контроля за результатами их деятельности;
- составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, индивидуальных и коллективных программ обучения с целью повышения конкурентоспособности учреждения и др.

В настоящее время в штате учреждения 28 сотрудников, из них: педагогический персонал - 17 человек, вспомогательный персонал - 11 человек, 2023 год – 29 сотрудников (педагогический персонал - 18 человек, вспомогательный персонал - 11 человек), 2022 год - 32 сотрудника (педагогический персонал - 20 человек, вспомогательный персонал - 12 человек). Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 4 человека или на 12,5 %. Это связано с началом специальной военной операции. Количественные данные по составу и

численности работников ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» представлены в таблице 25.

Количественный состав административно - управленческого персонала ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» за три года не изменился и составил 4 человека, но удельный вес увеличился на 1,8 %. Количественный состав учебно - воспитательного персонала уменьшился на 3 человека (на 1,8 %). Численность другого персонала, который состоит в штате организации, уменьшилась на 1 человека, но по удельному весу не изменилась (25 %).

Таблица 25 – Состав и численность работников ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Административно-управленческий персонал								
Всего	4	12,50	4	13,80	4	14,30	0	+1,80
Директор	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Заместитель директора по воспитательной работе	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Заведующий хозяйством	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Учебно-воспитательный персонал								
Всего	20	62,50	18	62,10	17	60,70	-3	-1,80
Учителя-предметники	12	37,50	10	34,50	9	32,10	-3	-5,40
Советник директора школы	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Педагог-организатор	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Педагог-психолог	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44

Продолжение таблицы 25

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Социальный педагог	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Воспитатель ГПД	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Медицинская сестра	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Библиотекарь	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Секретарь	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Другой персонал, состоящий в штате организации								
Вспомогательный персонал	8	25	7	24,10	7	25	-1	0
Итого	32	100	29	100	28	100	-4	0

В таблице 26 рассмотрим структуру работников в разрезе образовательного уровня.

Таблица 26 – Структура работников ГБОУ «ШКОЛА № 116 Г.О.ДОНЕЦК» по уровню образования за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Административно-управленческий персонал								
Всего	4	12,50	4	13,80	4	14,30	0	+1,80
высшее образование	3	9,37	3	10,34	3	10,70	0	+1,33
среднее специальное	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
Учебно-воспитательный персонал								
Всего	20	62,50	18	62,10	17	60,70	-3	-1,80
высшее образование	17	53,12	15	51,70	14	50	-3	-3,12
среднее специальное	3	9,37	3	10,34	3	10,70	0	+1,33

Продолжение таблицы 26

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Другой персонал, состоящий в штате организации								
Всего	8	25,00	7	24,10	7	25,00	-1	0
высшее образование	1	3,13	1	3,45	1	3,57	0	+0,44
среднее специальное	7	21, 90	6	20,70	6	21,40	-1	-0,50
Итого сотрудников								
высшее образование	21	65,60	19	65,50	18	64,30	-3	-1,30
среднее специальное	11	34,40	10	34,50	10	35,70	-1	+1,30
Итого	32	100,00	29	100,00	28	100,00	-4	0

По данным таблицы 26 можно сказать следующее: среди административно - управленческого персонала ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» 3 «работника имеют высшее образование, а 1 – среднее специальное (заведующий хозяйством). Этот показатель не изменялся в течение трёх исследуемых лет, увеличивался только удельный вес: высшее образование – на 1,33 %, среднее специальное – на 0,44 %. Среди учебно-воспитательного персонала специалистов с высшим образованием в 2024 г. стало на 3 человека меньше (- 3,12 %)» [8], а количество специалистов со средним специальным образованием не изменилось – 3 человека (медицинская сестра, библиотекарь, секретарь), увеличился только удельный вес на 1,33 %. Из вспомогательного персонала, состоящего в штате организации, за исследуемый период только 1 человек имеет высшее образование, а остальные - среднее специальное, что не влияет на качество работы организации. Следует также отметить, что в течение 2022 – 2024 годов весь педагогический состав имеет высшее профессиональное образование (100 %). Это говорит о том, что Директор ГБОУ «Школа № 116

г.о. Донецк» принимает на педагогические должности только специалистов с высшим профессиональным образованием.

«Таким образом, анализ структуры работников ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» по образовательному уровню показал, что количественный состав работников с высшим образованием в 2024 году по отношению к 2022 году, уменьшился на 3 человека, со средним специальным - на 1 человека, а удельный вес за исследуемый период изменился незначительно: высшее образование – на - 1,33 %, среднее специальное – на +1,30 %» [8].

Руководителю данной организации следует обратить внимание на тот факт, что не все работники административно-управленческого (заведующий хозяйством) и учебно-воспитательного персонала (медицинская сестра, библиотекарь, секретарь) имеют высшее образование, что может повлиять на результативность деятельности ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Исследуем в таблице 27 работников ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» по полу, возрасту и стажу.

Таблица 27 – Количественный состав сотрудников ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» по полу, возрасту и стажу за 2022 – 2024 гг.

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
Численность работников, в. т. ч.	32	100,0	29	100,0	28	100,0	-4	0
Мужчины	5	15,6	5	17,2	4	14,3	-1	-1,3
Женщины	27	84,4	24	82,8	24	85,7	-3	+1,3
До 25 лет	4	12,5	2	6,9	1	3,6	-3	-8,9
От 25 до 35	7	21,9	4	13,8	3	10,7	-4	-11,2

Продолжение таблицы 27

Категория работников	2022 год		2023 год		2024 год		Отклонение (+/-) 2024 г. от 2022 г.	
	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	удельный вес, %	численность (человек)	по удельному весу
От 35 до 55	16	50,0	17	58,6	17	60,7	+1	+10,7
Старше 55	5	15,6	6	20,7	7	25,0	+2	+9,4
Стаж работы менее 5 лет	4	12,5	2	6,9	1	3,6	-3	-16,1
Стаж работы от 5 до 10 лет	4	12,5	6	20,7	4	14,3	0	+1,8
Стаж работы более 10 лет	24	75,0	21	72,4	23	82,1	-1	+7,1

Во всех исследуемых годах основную часть работников составляют женщины, занимающие в структуре работников максимальный удельный вес, который увеличился к 2024 году на 1,3 %. Это говорит о том, что в отрасли «образование» работают преимущественно женщины.

Динамика структуры в 2022-2024 гг. по возрастному критерию показала, что преобладают работники возрастной категории от 35 до 55 лет, занимающие в структуре работников максимальный удельный вес, который увеличился к 2024 году на 10,7 %. Это говорит о том, что в учреждении предпочтение отдаётся более опытным работникам, обеспечивающим высокую результативность работы. Как видно, в возрастной структуре ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» присутствуют все возрастные группы.

Проанализировав количественный состав работников по стажу, необходимо отметить, что процентная составляющая работников с опытом работы более 10 лет возрастает к 2024 году, как в сравнении с 2022 г., так и в сравнении с 2023 г. (75 % - 82,1 %). Это говорит о том, что большая часть сотрудников учреждения имеет достаточный опыт работы. К категории работников, которые имеют стаж работы меньше 5 лет, входят, в большей мере, сотрудники возрастом 20 - 25 лет.

Как показал анализ кадрового состава, сеть ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» постепенно уменьшается, это связано с началом специальной военной операции и выездом населения за пределы Донецкой Народной Республики.

Рассмотрим в таблице 28 показатели движения кадров в ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Для расчетов коэффициентов движения кадров применяем «основные коэффициенты, которые позволяют получить представление о мобильности персонала (формулы 1-5).

Таблица 28 – Движение кадров ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» за 2022 – 2024 гг.

Показатель движения кадров	2022 год	2023 год	2024 год
Списочная численность работников, чел.	32	29	28
Количество принятых работников, чел.	1	1	1
Количество уволившихся работников по всем причинам, чел.	4	2	0
в т.ч. по собственному желанию и по инициативе работодателя	4	2	0
Коэффициенты движения кадров:			
- оборота по приему	0,03	0,03	0,04
- оборота по выбытию	0,13	0,07	0
- текучести	0,13	0,07	0
- стабильности	1,00	1,00	1,00
- общего оборота	0,16	0,1	0,04

Согласно анализу данных таблицы 18, динамика коэффициентов движения кадров сравнительно стабильная, это связано, в первую очередь, с несущественным изменением количественного состава работников. Особое внимание следует обратить на коэффициент текучести кадров, отображающий движение кадров в организации. Так, в 2022 году коэффициент текучести кадров составил 0,13, в 2023 году - 0,07, а в 2024 году - 0. Это указывает на то, что проблем в сфере управления практически нет, и, соответственно, состав работников на протяжении трёх лет стабильный, о чем позволяет судить высокий коэффициент стабильности – 1,

который означает, что большинство сотрудников работают в ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» больше трёх лет.

Коэффициент общего оборота кадров не значителен, к 2024 году он достигает минимума – 0,04. Это стоит расценивать как положительную тенденцию, указывающую на то, что имеется определенный состав сотрудников, имеющих достаточный стаж работы в данном учреждении.

Рассмотрим в таблице 29 причины увольнений работников в ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк».

Таблица 29 – Причины увольнений работников ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» за 2022 – 2024 гг.

Причина увольнения	2022 год		2023 год		2024 год	
	уволившихся, человек	удельный вес, %	уволившихся, человек	удельный вес, %	уволившихся, человек	удельный вес, %
Не устраивают условия работы	0	0	0	0	0	0
Не устраивает график работы	0	0	0	0	0	0
Место работы значительно удалено от места жительства, неудобно добираться до работы	0	0	2	100	0	0
Не устраивает уровень заработной платы	0	0	0	0	0	0
В связи с началом специальной военной операции	4	100	0	0	0	0
Всего	4	100	2	100	0	0

В результате проведенного анализа кадрового состава и движения кадров в ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» можно говорить о том, что кадровый состав данной организации на протяжении трёх лет стабильный и опытный. Что положительно отражается на деятельности учреждения и указывает на отсутствие проблем в сфере управления персоналом.

На основании анализа количественных показателей кадрового потенциала характеризуемых объектов за последние три года можно сказать следующее:

- в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк «проводится активная кадровая политика по развитию кадрового потенциала государственных (муниципальных) служащих» [1], о чём свидетельствует стабильный и опытный кадровый состав на протяжении трёх лет. Активно используется технология кадрового резерва. Численность государственных (муниципальных) служащих за исследуемый период уменьшилась с 53 человек в 2022 году до 48 человек в 2024 году и уменьшился удельный вес на 0,1 %, что связано с сокращением штатной численности работников;
- 100 % государственных (муниципальных) служащих Управления образования администрации городского округа Донецк (руководящий состав, начальники отделов, главные специалисты) в течение исследуемого периода имеют высшее образование. Численность работников в 2024 году относительно 2022 года уменьшилась на 9 человек или на 17,6 %. Это связано с сокращением штатной численности работников и началом специальной военной операции на территории Донецкой Народной Республики. В рамках проведения кадровой политики активно используется технология кадрового резерва, поскольку с её помощью удается сохранить ценные кадры в организации;
- кадровый состав Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики на протяжении трёх лет стабильный и опытный, что положительно отражается на деятельности учреждения и указывает на отсутствие проблем в сфере управления персоналом. Численность работников в 2024 году

относительно 2022 года уменьшилась на 4 человека или на 12,5 %, что связано с началом специальной военной операции в Донецкой Народной Республике.

Таким образом, следует обратить внимание на тот момент, что даже незначительное сокращение количественного состава государственных (муниципальных) служащих «увеличивает интенсивность труда сотрудников и создаёт необходимость в качественном кадровом потенциале, который будет проанализирован в следующем параграфе» [16].

2.3 Анализ и оценка кадрового потенциала сотрудников государственной (муниципальной) службы

«В настоящее время к государственной (муниципальной) службе выдвигаются высокие требования, соответственно, требуется совершенствование системы управления профессиональной подготовкой кадров» [25].

«Перечислим требования, которым должна соответствовать система оценки кадрового потенциала:

- универсальность – система оценки кадрового потенциала должна иметь возможность применяться для любой организации, в независимости от её деятельности, местонахождения и кадрового состава;
- масштабируемость – должна быть предусмотрена возможность применения системы, как для целой организации, так и для её отдельно взятых подразделений;
- сравнимость – система должна обладать возможностью сравнительного анализа, для изучения кадрового потенциала нескольких организаций, с целью анализа динамических изменений в показателях;

– множественность форм описаний – должны быть предусмотрены различные формы предоставления данных анализа для наиболее удобного восприятия (числовой, графический и т.д.);
– объективность и обоснованность проведённых результатов исследований» [29].

«Для составления более подробной оценки кадрового потенциала» на объектах исследования в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк, Государственном бюджетном общеобразовательном учреждении «Школа № 116 городского округа Донецк» Донецкой Народной Республики было проведено социологическое исследование, целью которого являлось получение информации об отношении государственных (муниципальных) служащих к выполняемой ими работе.

В социологическом исследовании участвовали:

– 26 человек из Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк (из которых: 22 – женщины и 4 – мужчины);
– 21 человек из Управления образования администрации городского округа Донецк (из которых: 18 – женщин и 3 – мужчины);
– 14 человек из ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» (из которых: 12 – женщин и 2 – мужчины).

В исследовании приняли участие руководящий состав, начальники отделов и специалисты Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, руководящий состав, начальники отделов и главные специалисты Управления образования администрации городского округа Донецк, административно-управленческий и учебно-воспитательный персонал ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Первый вопрос, который был задан респондентам социологического исследования: соответствует ли выполняемая сегодня работа вашей специальности? Результаты исследования представлены на рисунке 13.

Проанализировав результаты на рисунке 13, можно сделать следующий вывод.

Из всех опрошенных работают не по своей специальности:

– 4 % участников исследования из Управы;
– 5 % участников исследования из Управления образования;
– 0 % участников исследования из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

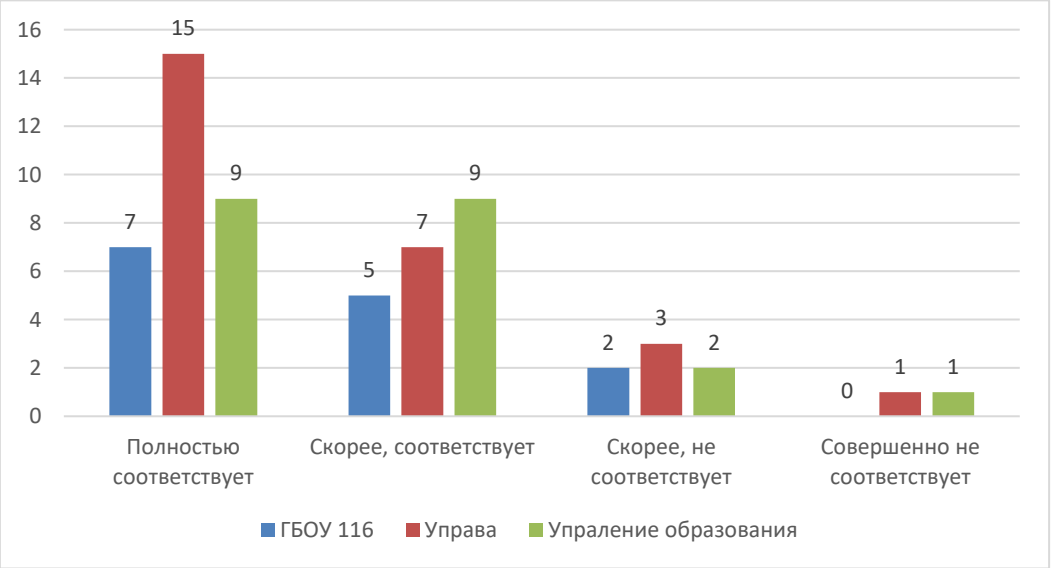

Рисунок 13 - Соответствует ли выполняемая сегодня работа вашей специальности?

Считают, что выполняемая работа, скорее, не соответствует специальности:

– 12 % участников исследования из Управы;
– 10 % участников исследования из Управления образования;
– 14 % участников исследования из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Считают, что выполняемая работа, скорее, соответствует или полностью соответствует специальности:

– 84 % участников исследования из Управы;
– 85 % участников исследования из Управления образования;
– 86 % участников исследования из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Таким образом, более 84 % всех опрошенных считают, что выполняемая ими работа, скорее, соответствует или полностью соответствует их специальности.

Второй вопрос, который был задан респондентам социологического исследования: из-за чего вы чаще всего испытываете трудности в своей работе? На данный вопрос были получены ответы, представленные на рисунке 14.

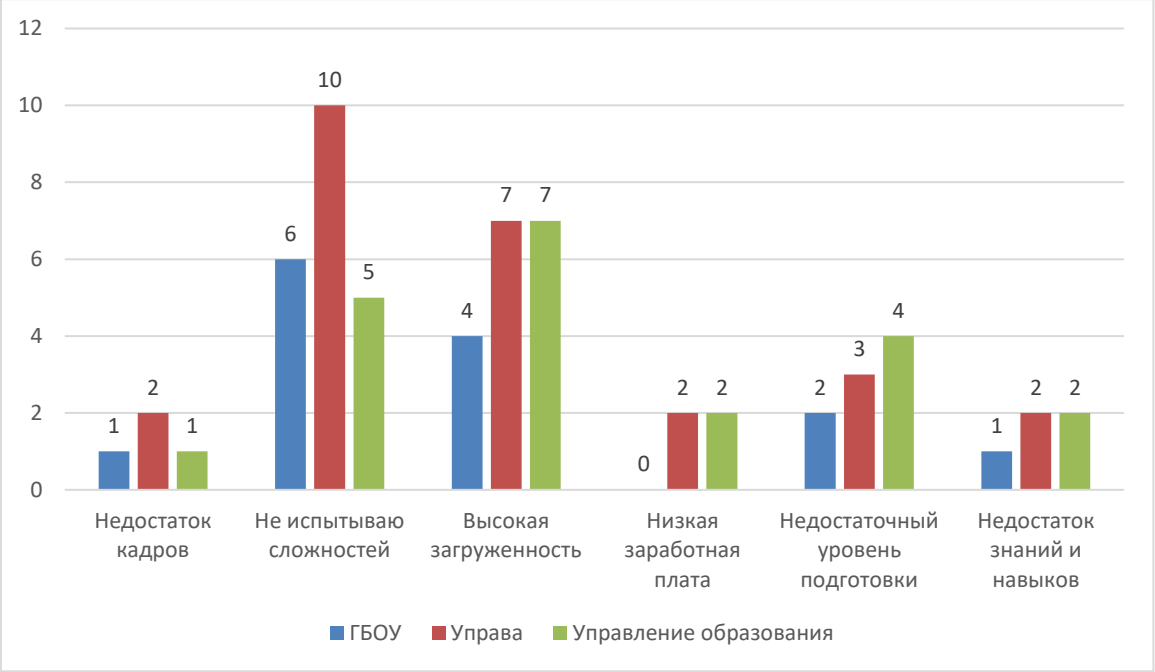

Рисунок 14 - Из-за чего вы чаще всего испытываете трудности в своей работе?

Из рисунка 14 видно, что наибольшая часть опрошенных сотрудников (21 человек) не испытывает сложностей в своей работе:

– 38 % участников исследования из Управы;
– 24 % участников исследования из Управления образования;

– 43 % участников исследования из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Чаще всего сотрудники испытывают трудности в своей работе из-за высокой загруженности (18 человек):

– 27 % участников исследования из Управы;
– 33 % участников исследования из Управления образования;
– 29 % участников исследования из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Следующая причина, по которой сотрудники испытывают трудности в своей работе – это недостаточный уровень подготовки (9 человек):

– 12 % участников исследования из Управы;
– 19 % участников исследования из Управления образования;
– 14 % участников исследования из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

Малая часть участников (по 4 – 5 человек) проголосовала за менее значимые причины, например, недостаток кадров, низкая заработная плата, недостаток необходимых знаний и навыков.

Третий вопрос, который был задан сотрудникам: какие дополнительные курсы следует ввести сегодня для государственных (муниципальных) служащих? Результаты опроса представлены на рисунке 15.

Этот вопрос предполагал несколько вариантов ответов. По результатам исследования видно, что больше всего сотрудники нуждаются в дополнительных курсах по государственному и муниципальному управлению – 26 человек (43 %). За дополнительные курсы по праву проголосовали 20 человек (33 %), за курсы по информационным технологиям проголосовали 12 участников исследования (20 %). 6 участников опроса (10 %) хотели бы посетить дополнительные курсы по экономике, 5 человек (8 %) - по охране труда, и 3 человека (5 %) - по иностранному языку.

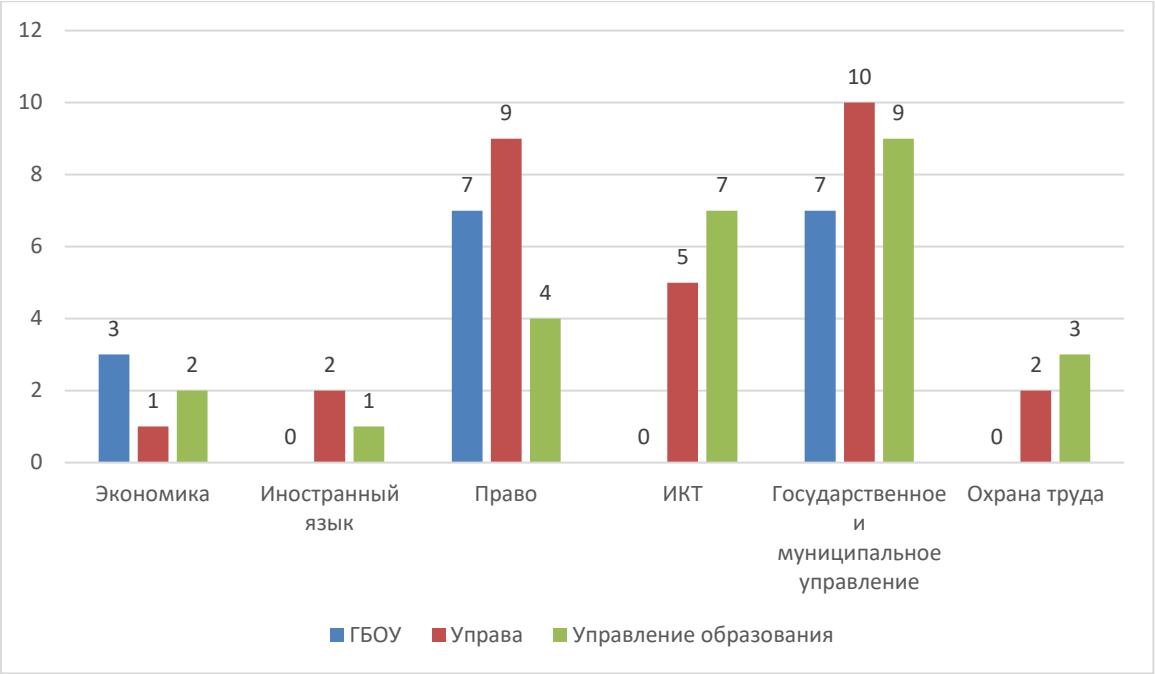

Рисунок 15 - Какие дополнительные курсы следует ввести сегодня для государственных (муниципальных) служащих?

Четвёртый вопрос, который был задан сотрудникам: что, в первую очередь, необходимо для повышения профессионального мастерства таких работников, как вы? Респонденты дали следующие ответы (рисунок 16).

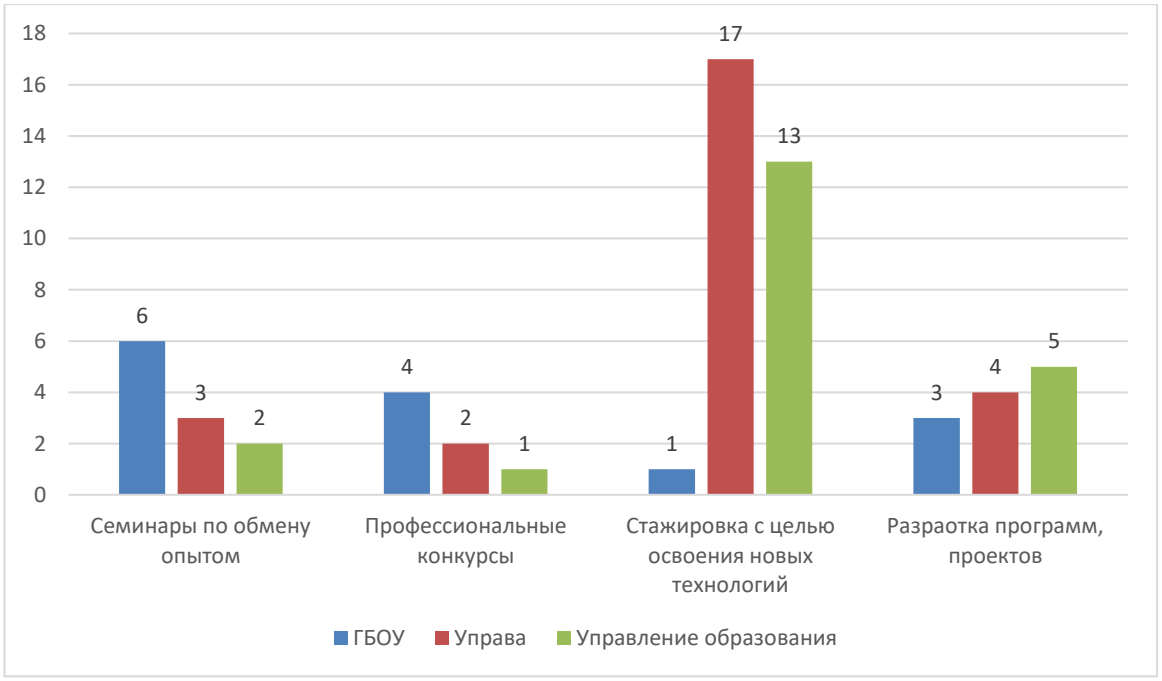

Рисунок 16 – Что необходимо для повышения профессионального мастерства таких работников, как вы?

В этом вопросе нужно было выбрать один, наиболее подходящий, вариант ответа. Проанализировав результаты исследования можно сказать, что для повышения профессионального мастерства 31 участник (51 %) хотел, чтобы у них была стажировка с целью освоения новых технологий, 12 участников (20 %) проголосовали за разработку программ и проектов, 11 участникам (18 %) нужны семинары по обмену опытом и 7 человек (11 %) проголосовали за участие в профессиональных конкурсах.

Таким образом, по результатам социологического исследования можно сказать следующее, что в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» 85 % респондентов работают по специальности, 34 % опрошенных сотрудников не испытывают сложностей в своей работе, 30 % сотрудников испытывают трудности в своей работе из-за высокой загруженности, 43 % сотрудников нуждаются в дополнительных курсах по государственному и муниципальному управлению, для повышения профессионального мастерства 51 % опрошенных сотрудников хотели, чтобы у них была стажировка с целью освоения новых технологий.

Далее было проведено исследование кадрового потенциала на объектах исследования с помощью экспертного интервью. Метод экспертного интервью, как показывает практика, является «одним из наиболее распространённых способов сбора информации. С помощью этого метода была получена необходимая информация о кадровом потенциале объектов исследования путем непосредственной целенаправленной беседы с государственными (муниципальными) служащими. Особенность экспертного интервью состоит, прежде всего, в том, что при его применении источником первичной социологической информации является респондент - непосредственный участник исследования» [21].

«В исследовании было использовано полустандартизированное интервью, в котором респондент не обязан строго следовать порядку

вопросов, а также может несколько менять их конфигурацию по мере надобности. Участникам экспертного интервью был предложен список из 11 основных вопросов (приложение А)» [2].

«Полученная в ходе экспертного интервью информация послужит основой для обнаружения проблем в совершенствовании системы управления профессиональной подготовкой кадров (государственной) муниципальной службы в исследуемых объектах» [1].

Для проведения экспертного интервью респондентов отобрали по «определённым критериям: наличие высшего образования, стаж работы в исследуемой организации более пяти лет, повышение в должности за последние пять лет» [9]. «Согласно указанным критериям отбора, для участия» в экспертном интервью в исследуемых объектах были выявлены 18 государственных (муниципальных) служащих:

- 9 человек из Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк;
- 7 человек из Управления образования администрации городского округа Донецк;
- 2 человека из ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

По результатам проведенного экспертного интервью (приложение А) сделаны следующие заключения.

«Профессиональное образование «Государственное и муниципальное управление» 57 % опрошенных служащих не имеют, среди респондентов представлены служащие, имеющие высшее образование по таким направлениям: экономика, менеджмент» [1], иностранный язык, правоведение, языкознание, управление персоналом.

Исполнять обязанности сотрудника, который выше по должности, приходилось 72 % респондентов, что в результате помогло участникам интервью в дальнейшей работе, из них 49 % респондентов потом получили повышение по должности.

Во всех объектах исследования утверждена программа развития карового потенциала, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника организации.

Существующая система отбора, набора и найма сотрудников 100 % удовлетворяет всех респондентов.

Экспертное интервью показало, что комплектование кадрами во всех трёх объектах исследования осуществляется за счет внутренних и внешних источников. «Подбор сотрудников на вакантные должности, согласно проведенному интервью, происходит путем конкурсного отбора кандидатов, независимо от того привлекаются ли кандидаты с внешнего рынка или уже являются работниками данной организации» [15].

По результатам экспертного интервью было установлено, что в исследуемых объектах используется система наставничества, которая является неотъемлемой частью процедуры адаптации сотрудников. «Закреплённые наставники лично знакомят новых сотрудников с коллегами, что немало важно для более быстрой адаптации. Однако, как показали исследования, наставничество не организовано на должном уровне. Прежде всего, оно носит непостоянный характер, нет четкого плана действий, не реализуется на практике материальная мотивация за наставничество. Кроме этого, как правило, после получения инструктажа от наставника, новички продолжают адаптироваться с помощью случайных сотрудников, имеющих возможность уделить им некоторое время. Такая помощь не может быть эффективной и полезной.

Следует отметить, что психологическая атмосфера в коллективах объектов исследования достаточно благоприятная, встречают новых сотрудников доброжелательно, в принципе, каждый готов принять участие в первичной адаптации новичков. Однако, не организованная, без четкого плана наставническая деятельность имеет свои отрицательные стороны:

– отсутствие системности в получении новых знаний и навыков;

– постоянное выключение из работы всего персонала для помощи новому сотруднику, потери рабочего времени» [10].

«Аттестация кадров, согласно результатам интервью, проводится один раз в три года, в целях определения соответствия замещаемой должности государственной (муниципальной) службы. Аттестации государственных (муниципальных) служащих уделяется достаточно внимания, что указывает на повышение эффективности деятельности государственных (муниципальных) служащих и положительно влияет на соответствие служащих требованиям должностной инструкции» [1].

Участники интервью отметили «высокий уровень повышения квалификации. 70 % респондентов прошли повышение квалификации по профилю «Государственное и муниципальное управление» [11].

Государственные (муниципальные) служащие отдают преимущество таким высшим учебным заведениям городского округа Донецк: Донецкий национальный университет, Донецкий национальный технический университет, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган - Барановского, Донецкий государственный педагогический университет.

Все респонденты оценивают развитие кадрового потенциала своей организации на достаточном уровне. «Они 100 % признают тот факт, что развитие кадрового потенциала в исследуемых объектах однозначно влияет на повышение эффективности их деятельности. Среди факторов, влияющих на развитие кадрового потенциала, они выделяют, в первую очередь, возможность самовыражения, возможность построения карьеры, заработную плату, признание, стабильность и компетентное руководство. Последний фактор, по результатам опроса, является наиболее важным, поскольку во многом именно от руководителя зависит кадровая политика организации. Отсутствие признания, некомпетентное руководство — это, в свою очередь, способствует появлению неясности целей и функций, препятствует развитию кадрового потенциала» [10].

На основании вышеизложенного, по результатам экспертного интервью можно сказать следующее, что в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк»:

- профессиональное образование «Государственное и муниципальное управление» 57 % опрошенных не имеют;
- 49 % респондентов получили повышение по должности;
- во всех объектах исследования утверждена программа развития кадрового потенциала;
- подбор сотрудников на вакантные должности осуществляется путем конкурсного отбора кандидатов;
- система наставничества в целом, соблюдается, но не в плановом порядке, а случайным образом;
- не реализуется на практике материальная мотивация за наставничество.

Кроме социологического исследования и экспертного интервью, было проведено исследование кадрового потенциала на исследуемых объектах «с помощью метода анкетирования и контент – анализа. Анкетирование — это метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета. В нашем исследовании была составлена опрос - анкета (приложение Б), которая стала главным инструментом опроса и была использована для составления статистических представлений об объектах исследования с целью выявления кадровых проблем. С помощью этого метода нам удалось собрать необходимые данные по теме выпускной квалификационной работы.

Анкета содержит 17 структурно - организованных наборов вопросов, из которых 11 вопросов закрытые, а 6 - открытые, каждый из которых связан с

задачами исследования. Эта связь выражается в необходимости получения информации, отражающей характеристики исследуемых объектов» [15].

В анкетировании приняли участие 23 государственных (муниципальных) служащих:

– 11 человек из Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк;
– 8 человек из Управления образования администрации городского округа Донецк;
– 4 человека из ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк».

Для «обработки опрос - анкеты был использован контент-анализ, который позволил перевести изучаемую информацию в количественные показатели и сделать ее статистическую обработку. Сначала были выявлены смысловые единицы анализа, затем выделены единицы счета и проведена процедура подсчета» [5].

По результатам «контент - анализа можно сделать следующие выводы.

Существование возможности продвижения вверх по служебной лестнице в объектах исследования положительно оценивают 63 % респондентов, 22 % затруднились ответить на вопрос и 15 % не видят перспектив карьерного роста вообще» [15]. По результатам опрос - анкеты было установлено, что 73 % респондентов имеют диплом специалиста, а 27 % - имеют диплом магистра.

Как показало анкетирование, «уровень знаний нормативных документов участников – средний и выше среднего. Имеется положительная, перспективная тенденция к увеличению уровня знания служащих» [13].

Анализ показал, что 95 % респондентов утраивает существующая в данной организации система мотивации и поощрения, а 5 % хотели бы, чтобы поощрения были в виде материальной мотивации.

Проанализируем стимулирование сотрудников, которое, как видим, «в основном состоит из позитивных факторов: начисление премий, награждение Почетной грамотой, Благодарственным письмом, материальной помощи.

Анализ удовлетворенности сотрудников показал позиции, наиболее высоко оцененные в аспекте неудовлетворения и недостатки, которые присутствуют в стимулах работников исследуемых объектов:

- премия за соблюдения дисциплины труда, внутреннего распорядка мало связана с персональными и личными показателями сотрудников;
- неудовлетворенность работниками организаций моральным стимулированием, а именно, информированием персонала» [21].

Психолого-социальный климат во всех коллективах объектов исследования благоприятный.

Как показало анкетирование, 91 % участников опроса считают свою заработную плату средней и выше среднего, а 9 % оценивают заработную плату низкой. «Возникает такая ситуация, что большую заработную плату имеют служащие, которые проработали больше лет. Соответственно, новые сотрудники, не успевшие «наработать стаж», как бы ни старались, до пяти лет работы не смогут получить ежемесячную доплату более 10% от должностного оклада самой низкой категории» [19].

С жалобами в отдел кадров никто из респондентов не обращался. Работу кадровой службы 90 % опрошенных оценили на «отлично», 10 % - на «хорошо».

Для улучшения качества работы государственных (муниципальных) служащих респонденты предлагают:

- «использовать ротацию кадров – процесс горизонтального или вертикального перемещения сотрудников с одной должности на другую без изменения места работы в целом, с целью обучения, развития персонала и приобретения ими опыта работы» [23];
- составить индивидуальные планы профессионального развития;

– «ввести пропускную систему, которая повышает ответственность сотрудников, приобщает их к дисциплинированности, требует соблюдения трудового распорядка дня» [9].

Анкетирование показало, что «привлечение внимания к государственной (муниципальной) службе можно достичь за счет цикла следующих мероприятий:

– активное участие в образовательных программах по развитию профессиональных умений и навыков;
– использование нестандартных методов и креативных путей решения проблем;
– грамотная речь служащих при проведении публичных мероприятий;
– активное участие в процессах и проектах внутреннего развития организации;
– реализация программы наставничества» [7].

«Анализируя карьерные цели служащих объектов исследования, выяснилось, что, наиболее значимым аспектом профессиональной деятельности опрошенных является «Стабильность места работы» (72 %), это указывает на желание сотрудников иметь гарантированную занятость, социальные льготы и обеспечение после выхода на пенсию. К ядрам профессионального роста относятся: «Достойная заработная плата» (69 %), «Продвижение по службе» (47 %), «Взаимоотношения» (43 %), «Уважение» (41 %), «Самостоятельность» (39 %) и «Самореализация» (27 %). Наименее значимыми карьерными целями у государственных (муниципальных) служащих, как видим, являются «Должность» (17 %) и «Власть» (9 %) (рисунок 17)» [23].

Большая часть участников исследования (59 %) «имеют утвержденный руководителем индивидуальный план профессионального развития, 41 % не имеют индивидуального плана, но предполагают планирование профессионального саморазвития» [10].

«Проведенная оценка ценностной направленности личности государственных (муниципальных) служащих позволила выявить структуру приоритетных ценностей, соответствующих концепции их деятельности.

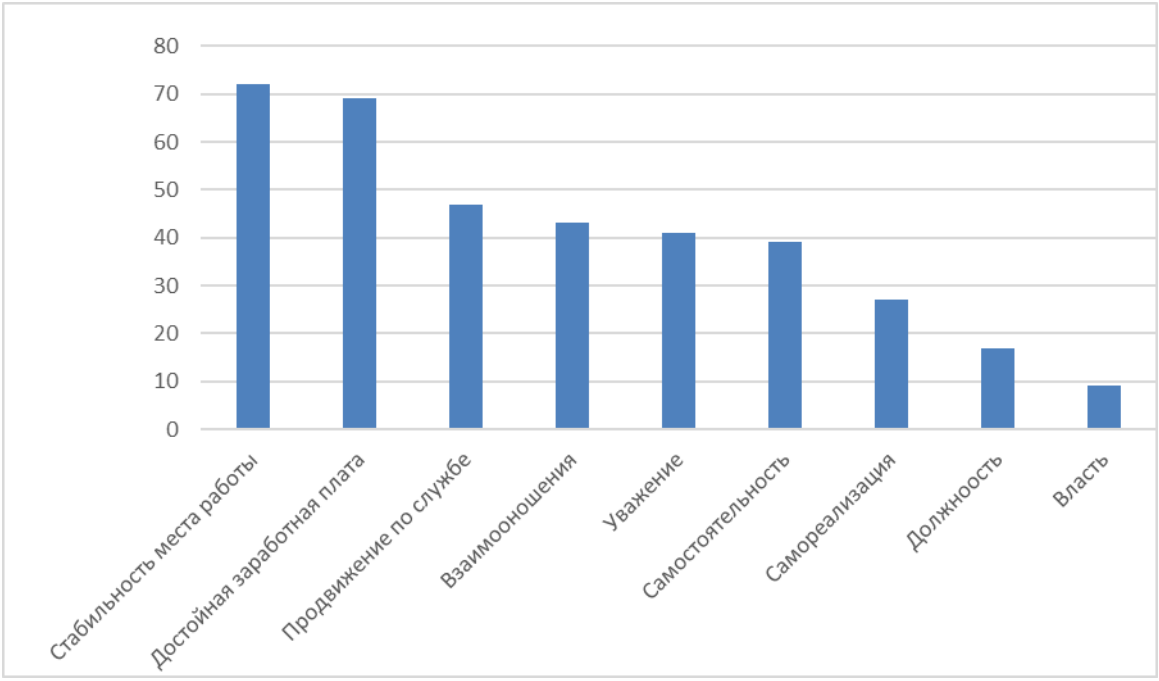

Рисунок 17 – Аспекты профессиональной деятельности государственных (муниципальных) служащих, %

Как показывают результаты опрос - анкеты, к доминирующим ценностям, характерным для государственных (муниципальных) служащих, были отнесены ценности, занявшие первые пять мест в иерархии по частоте встречаемости. В результате контент - анализа получилась пирамида ценностей, полученных в процессе обработки данных. Согласно рисунку 18 доминирующими ценностями у государственных (муниципальных) служащих являются: «высокое материальное положение» (62 %), «достижение результатов» (59 %), «удовлетворенность работой» (51 %), «активные социальные контакты» (49 %) и «собственный престиж» (47 %)» [29].

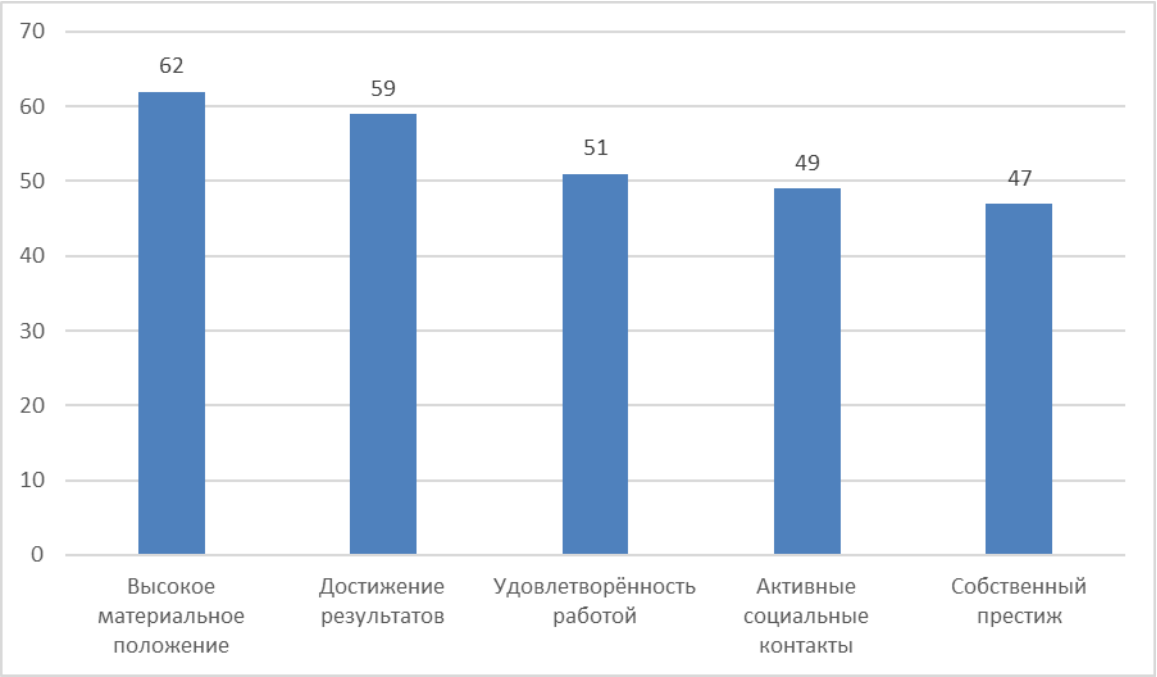

Рисунок 18 – Ценностные установки государственных (муниципальных) служащих, %

«Высокий уровень финансового положения государственных (муниципальных) служащих чаще всего является основой для развития чувства собственной значимости и повышенной самооценки. Государственные (муниципальные) служащие, как правило, тщательно планируют свою жизнь, ставя конкретные цели на каждом ее этапе и считая, что главное – достижение этих целей. Преобладание ценности «Активные социальные контакты» у опрошенных говорит о стремлении к установлению благоприятных взаимоотношений, а значимость ценности «Собственный престиж» отражается в стремлении человека к признанию, уважению, одобрению со стороны других.

Низкие показатели личностной значимости саморазвития свидетельствуют, что работники не связывают профессиональное и личностное развитие, дифференцируя эти понятия и чаще подразумевая под саморазвитием сферы, не связанные с профессиональной деятельностью» [14].

Следовательно, по результатам опрос - анкетирования можно сказать следующее, что в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк»:

- возможность продвижения вверх по служебной лестнице положительно оценивают 63 % респондентов;
- уровень знаний нормативных документов сотрудников – средний и выше среднего;
- 5 % опрошенных хотели бы, чтобы поощрения были в виде материальной помощи;
- работу кадровой службы 90 % респондентов оценили на «отлично», 10 % - на «хорошо»;
- для улучшения качества работы государственных (муниципальных) служащих респонденты предлагают: использовать «ротацию кадров», составлять индивидуальные планы профессионального развития;
- «наиболее часто выбираемой карьерной ориентацией является «Стабильность места работы», что указывает на желание сотрудников иметь гарантированную занятость и социальные льготы» [9];
- к доминирующим ценностям, характерным для государственных (муниципальных) служащих, были отнесены следующие ценности: «высокое материальное положение» (62 %), «достижение результатов» (59 %), «удовлетворенность работой» (51 %), «активные социальные контакты» (49 %) и «собственный престиж» (47 %).

Как видим, исследования количественных и качественных показателей кадрового потенциала Управы Петровского внутригородского района

администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» выявили проблемы, для решения которых необходимо разработать «рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров, что приведет к повышению кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы» [16].

Пути развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы будут рассмотрены в третьей главе.

3 Совершенствование системы управления профессиональной подготовкой кадров как технологии развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы

3.1 Проблемы развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы

По результатам исследований количественных и качественных показателей кадрового потенциала Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» были выявлены следующие основные положительные моменты:

- утверждена программа развития кадрового потенциала, направленная на достижение высокой эффективности труда каждого работника организации;
- существующая система отбора, набора и найма сотрудников 100 % удовлетворяет всех работников;
- комплектование кадрами осуществляется за счет внутренних и внешних источников. «Подбор сотрудников на вакантные должности происходит путем конкурсного отбора кандидатов, независимо от того привлекаются ли кандидаты с внешнего рынка или уже являются работниками данной организации» [24];
- используется система наставничества, которая является неотъемлемой частью процедуры адаптации сотрудников;
- психологическая атмосфера в коллективах благоприятная, встречают новых сотрудников доброжелательно, каждый готов принять участие в первичной адаптации новичков;
- «аттестации государственных (муниципальных) служащих уделяется достаточно внимания, что указывает на повышение

эффективности деятельности государственных (муниципальных) служащих и положительно влияет на соответствие служащих требованиям должностной инструкции» [1];

– отмечен высокий уровень повышения квалификации.

Однако, на фоне этого выделены трудности в развитии «кадрового потенциала, на решение которых будет направлен второй параграф этой главы»:

– некоторым сотрудникам необходимы дополнительные курсы по государственному и муниципальному управлению, праву, информационным технологиям;
– не у всех сотрудников имеется профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»;
– для повышения профессионального мастерства сотрудникам необходима стажировка с целью освоения новых технологий, семинары по обмену опытом, профессиональные конкурсы;
– система наставничества функционирует не на должном уровне, отсутствует четкий план наставнической деятельности;
– отсутствует материальная мотивация за наставничество;
– большая часть сотрудников не имеет индивидуального плана развития;
– уровень знаний нормативных документов работниками – средний и выше среднего;
– недовольство работниками организацией информирования персонала;
– «премия за соблюдение дисциплины труда незначительно связана с персональными и личными показателями сотрудников» [10];
– некоторые сотрудники не рассматривают возможность карьерного роста вообще;

– сотрудники испытывают трудности в своей работе из-за высокой загруженности;
– незначительное сокращение численности государственных (муниципальных) служащих.

Таким образом, на выявленные в процессе проведенного исследования проблемы, необходимо обратить особое внимание при формировании рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров (государственной) муниципальной службы в исследуемых объектах.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы в исследуемых объектах

На основе полученных результатов исследования видно, что «место и значение кадровой политики в современных условиях существенно увеличивается, в частности, когда от персонала всё в большей степени зависят результаты деятельности всей организации. Следовательно, в кадровой политике необходимо своевременно закладывать действенные элементы, конструктивно определяющие архитектуру, компоненты и взаимосвязи в системе социально-трудовых отношений» [8].

По итогам исследований, в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» сформировалась активная кадровая политика. Возможности, которыми обладают организации, благодаря использованию такого типа кадровой политики, позволяют им добиваться успеха в долгосрочной перспективе. Однако, постоянно меняющаяся внешняя среда требуют от

администрации пристального внимания к сохранению активной кадровой политики.

По итогам проведенного в рамках выпускной квалификационной работы анализа, можно сформулировать «ряд рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы в исследуемых объектах:

а) проблема качества профессионального уровня государственных (муниципальных) служащих, как видно, остается одной из самых главных в области государственной (муниципальной) службы. На основе экспертного интервью выяснилось, что большинство из опрошенных государственных (муниципальных) служащих не имеют профильного образования «Государственное и муниципальное управление» [12].

«Для укрепления профессиональных компетенций, знаний в своей деятельности государственным (муниципальным) служащим необходимо в обязательном порядке пройти обучение по профилю «Государственное и муниципальное управление». Такую программу дистанционного обучения без отрыва от производства, рассчитанную на 3 месяца, представляет Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Донецкий республиканский институт развития образования». По окончанию обучения студенты получат диплом о профессиональной переподготовке и присвоении квалификации – «специалист по государственному и муниципальному управлению» [17].

Руководителям организаций следует прописать наличие профильного образования «Государственное и муниципальное управление» при приёме на работу государственных (муниципальных) служащих. Это необходимо для того, чтобы «избежать на этой должности не компетентного сотрудника или руководителя. Наличие профильного образования поможет лучше, качественнее выполнять свои должностные обязанности, быть настоящим

специалистом своего дела, более детально разбираться в специальных знаниях, документах, необходимых для успешного выполнения профессиональной деятельности» [16].

б) по результатам социологического исследования и опрос - анкеты, анализа внешней ситуации, установлено, что сотрудники нуждаются в дополнительных курсах повышения квалификации по государственному и муниципальному управлению, праву, информационным технологиям и повышении уровня знаний нормативных документов с целью повышения профессиональных знаний. Следовательно, «формирование тематики повышения квалификации нуждается в постоянной доработке» [15].

«Для этого, необходимо возложить на отделы по работе с кадрами формирование списков тематик повышения квалификации для каждого государственного (муниципального) служащего в зависимости от их профессиональной деятельности, заинтересованности и нужности для дальнейшего профессионального становления, развития. Таким образом, курсы повышения квалификации станут действительно полезными, нужными и уместными для развития кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы» [15]. Затем сформированные списки следует направить в Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Донецкий республиканский институт развития образования». Это, в первую очередь, «необходимо для того, чтобы учесть фактор необходимости и желание развиваться в определенных вопросах, отраслях государственных (муниципальных) служащих» [16].

в) влияние кадровой политики в системе профессионально-трудовых взаимоотношений на эффективность управления организацией и улучшение результатов ее деятельности – это одна из наиболее существенных проблем. Как показало социологическое исследование, «следует повысить такие результаты кадровой работы, как раскрытие творческого потенциала

работников и повышение их профессионализма, внедрение инновационных кадровых технологий, улучшающих как качество работы, так и условия труда и стимулирующих работников к самораскрытию» [17].

Для повышения профессионального мастерства сотрудникам необходимо организовать стажировку согласно их профилю деятельности с целью освоения новых технологий, провести совместные семинары по обмену опытом, «конкурсы профессионального мастерства для государственных (муниципальных) служащих. В результате, государственные (муниципальные) служащие смогут повысить свою квалификацию, превзойти остальных в выбранной профессии, научиться профессиональному мастерству, деловому общению. Такие конкурсы надо проводить на муниципальном, республиканском, всероссийском уровнях, обмениваться опытом и сообща решать задачи по развитию кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы. Задачами данных мероприятий является повышение кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы через улучшение, развитие навыков и компетенций» [16]. Принять участие в данных мероприятиях, конечно же, могут все желающие государственные (муниципальные) служащие.

г) по результатам опрос - анкеты некоторые сотрудники не имеют индивидуального плана развития, и, соответственно, не видят чёткой картины своего профессионального роста. Чтобы помочь таким сотрудникам увидеть свой возможный карьерный путь внутри организации, сотрудники должны знать, какие карьерные перспективы существуют у них в организации. В противном случае, мысли о смене работы будут приходить к ним достаточно часто.

Для лучшего понимания карьерного пути можно предложить следующие варианты решения данной проблемы:

– организовать обратную связь между руководителем и сотрудником с целью получения оценки работы сотрудника;

- создать карьерные карты, в которых разработать подробные схемы карьерного роста для каждой должности, включая требования и сроки. Это поможет сотрудникам увидеть чёткую траекторию своего развития;
- проводить регулярные индивидуальные обсуждения с сотрудниками, чтобы выяснить их ожидания и предложить пути развития. Например, обсуждение карьерных целей раз в квартал может значительно повысить вовлечённость;
- внедрять необходимые программы обучения: курсы и тренинги, которые помогут сотрудникам развивать необходимые навыки. Это не только повышает их компетенции, но и показывает заботу компании об их развитии;
- создать систему регулярной оценки, чтобы сотрудники видели свои успехи и понимали, над чем им работать. Например, система 360 градусов помогает выявить скрытые сильные стороны сотрудников;
- «использовать ротацию кадров – процесс горизонтального или вертикального перемещения сотрудников с одной должности на другую без изменения места работы в целом, с целью обучения, развития персонала и приобретения ими опыта работы» [13];
- обсуждать факты из реальной жизни: демонстрировать истории успеха сотрудников, которые смогли добиться карьерного роста внутри данной организации. Это мотивирует и вдохновляет сотрудников.

д) наставничество на «государственной (муниципальной) службе играет важную роль в успешном развитии молодых специалистов. Оно предоставляет индивидуализированную помощь и руководство, способствуя их профессиональному росту.

Одной из важнейших проблем наставничества молодых специалистов, по результатам экспертного интервью, является отсутствие системы

наставничества. В объектах исследования наставничество сводится к индивидуальной работе молодого специалиста с одним конкретным наставником, не допуская коллективного опыта и поддержки. Это, в большинстве случаев, приводит к развитию навыков и знаний молодого специалиста не в полной мере, а также усложняет сопровождение в процессе его профессиональной деятельности» [24].

Как и любой труд, наставничество требует свои инвестиции. Труд наставника, как показало экспертное интервью, материально не стимулируется. В исследуемых объектах отсутствует система мотивации для наставников.

Для организации на должном уровне работы по наставничеству предлагаем следующие «пути решения:

- создание наставнических программ с участием наиболее опытных и квалифицированных специалистов. Подобные программы помогут молодым специалистам получить всестороннюю поддержку и помощь от различных наставников, что способствует развитию их профессиональных компетенций;
- организация тематических семинаров, вебинаров, конференций для обмена опытом между молодыми специалистами и более опытными коллегами. В рамках проводимых мероприятий молодым специалистам предоставляется возможность обсудить свои трудности, задать интересующие их вопросы и получить поддержку от профессионалов своего дела;
- четкое определение целей и задач наставничества;
- разработка индивидуальных планов развития;
- наставник не должен одновременно обучать более двух новичков;
- введение материальной мотивации наставников;
- предоставление дополнительных ресурсов и поддержки наставникам для выполнения наставнической работы» [24].

е) стимулирование сотрудников в исследуемых объектах является способом управления трудовым поведением работников. Так, по результатам опрос - анкеты некоторых сотрудников не устраивает то, что «премия за исполнение дисциплины труда, правил внутреннего трудового распорядка, незначительно связана с персональными и личными показателями сотрудников, что с позиции информирования, моральное стимулирование представлено только производственными совещаниями.

В целях усовершенствования кадровой политики в объектах исследования предлагается ввести систему стимулирования на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ). Стимулирующие выплаты будут распределяться специальной комиссией, которая составляет сводную таблицу результативности работы сотрудников по итогам месяца. Высчитывается сумма коэффициентов каждого сотрудника, затем суммируются по каждому направлению работы.

В отношении улучшения морального стимулирования сотрудников, можно предложить введение информационных ресурсов для морального удовлетворения работников организаций, а именно:

- создание специального раздела на сайтах организаций, на котором систематически будет размещаться информация о наиболее важных и выдающихся событиях, о конкретных специалистах исследуемых объектов, их достижениях;
- дополнение информационного стенда персональными результатами работников, которых они достигли за месяц;
- создание «Ящика пожеланий» для того, чтобы каждый работник мог выразить свою точку зрения, пожелание, предложение, в том числе это может быть и анонимно» [24].

ж) по итогам социологического исследования установлено, что даже незначительное сокращение численности государственных (муниципальных)

служащих приводит к тому, что сотрудники начинают испытывать трудности в своей работе из-за высокой загруженности.

Ситуации, когда времени в обрез, но дела еще не закончены, очень привычны. По статистике, это происходит не только из-за больших объемов. Тому причиной часто становится неорганизованность, неумение расставить приоритеты, следовать плану.

Проблема «накапливания» работы, может также привести к профессиональному, психологическому выгоранию, стрессам и т. д.

Для того, чтобы сотрудники комфортно себя чувствовали и не испытывали трудностей в своей работе, можно предложить такие пути решения для руководителя:

– проводить планерки, чтобы мотивировать подчиненных, изучать динамику выполнения задач, анализировать загруженность сотрудников;
– установить видеокамеры;
– четко объяснять сотрудникам цели, к которым необходимо прийти по итогам выполнения работы, соразмерять их со сроками и ожидаемыми результатами.

Сотрудникам необходимо:

– правильно расставлять свои приоритеты в плане управления задачами на работе;
– проверить свою должностную инструкцию, перечень служебных задач и обязанностей;
– ежедневно анализировать собственные действия.

Таким образом, на основании составленных рекомендаций, управленческие составы Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» смогут вовремя скорректировать выявленные недостатки.

Своевременное совершенствование системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы приведёт к решению самых важных задач управленческой команды в целях заинтересованности сотрудников в росте и улучшении результатов деятельности организации.

3.3 Оценка социально - экономической эффективности предложенных рекомендаций

«В настоящем пункте выполним оценку социально-экономической эффективности от внедрения разрабатываемых рекомендаций» [26] по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк».

«Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в исследуемых объектах» [26].

«Экономическая и социальная эффективность имеют прямо пропорциональную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулирования для сотрудников можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности внедряемых рекомендаций в исследуемых объектах подсчитаем предварительные затраты, необходимые для осуществления предложенных рекомендаций, и сопоставим их с теми результатами, которые смогут достигнуть организации после реализации мероприятий (таблица 30)» [29].

Таблица 30 - Предварительная оценка затрат на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы

Наименование статьи затрат	Сумма затрат, руб.		
	ГБОУ 116	Управа	Управление образования
Затраты на получение профильного образования «Государственное и муниципальное управление»	15000	30000	24000
Затраты на прохождение дополнительных курсов повышения квалификации	5000	10000	7000
Затраты на повышение профессионального мастерства сотрудников	17000	36000	31000
Затраты на реализацию индивидуального плана развития	56000	116000	84000
Затраты, связанные с системой мотивации для наставников	50000	100000	75000
Затраты, связанные со стимулированием сотрудников	280000	560000	420000
Прочие затраты	50000	100000	75000
Итого	473000	952000	716000

Данные «затраты должны дать общий эффект, отраженный в таблице 31».

Таблица 31 - Оценка эффективности внедрения рекомендаций в объектах исследования

Наименование рекомендации	ГБОУ 116			Управа			Управление образования		
	Оценка затрат, руб.	Оценка эффекта, руб.	Оценка эффекта, %	Оценка затрат, руб.	Оценка эффекта, руб.	Оценка эффекта, %	Оценка затрат, руб.	Оценка эффекта, руб.	Оценка эффекта, %
Получение профильного образования «Государственное и муниципальное управление»	15000	20000	133,3	30000	39000	130	24000	34000	141,7
Прохождение дополнительных курсов повышения квалификации	5000	7000	140,0	10000	20000	200,0	7000	11000	157,1
Повышение профессионального мастерства сотрудников	17000	21000	123,5	36000	44000	122,2	31000	42000	135,5
Реализация индивидуального плана развития	56000	63000	112,5	116000	131000	112,9	84000	98000	116,7
Мотивация для наставников	50000	59000	118,0	100000	116000	116,0	75000	87000	116,0
Стимулирование сотрудников	280000	297000	106,1	560000	576000	102,9	420000	438000	104,3
Прочие затраты	50000	59000	118,0	100000	109000	109,0	75000	86000	114,7
Итого	473000	526000	111,2	952000	1035000	108,7	716000	796000	111,2

Итак, экономическая эффективность внедрения рекомендаций в рамках реализации мероприятий в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» составляет:

– в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк – 108,7 %;

– в Управлении образования администрации городского округа Донецк – 111,2 %;
– в ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» - 111,2 %.

Эти расчеты свидетельствуют об эффективности внедрения разрабатываемых рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы.

Далее, рассмотрим характеристику основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения рекомендаций в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» (таблица 32).

Таблица 32 - Характеристика социально-экономических результатов внедрения рекомендаций

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Повышение профессионального мастерства сотрудников	Обеспечение связи между профессиональным мастерством и результативностью труда	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения	Рост производительности труда
Реализация индивидуального плана развития работников	Обеспечение связи между индивидуальным планом развития и результативностью труда	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом	Рост производительности труда
Мотивация наставников	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Увеличение качества и объема выполненной работы

Продолжение таблицы 32

Область формирования	Социальный результат	Показатели социальной эффективности	Экономический результат
Стимулирование сотрудников	Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения	Увеличение качества и объема выполненной работы
Социальное развитие	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей сотрудников	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом в организации	Рост производительности труда

«Как видно из таблицы, улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников системой вознаграждения, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе» [21].

Таким образом, и социальная, и экономическая эффективность разработанных рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы в Управе Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управлении образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» «обоснована, следовательно, предложенные решения могут быть рекомендованы для системного внедрения в деятельность объектов исследования и других организаций, связанную с управлением персоналом для повышения уровня трудовой активности и результативности производственной деятельности» [23].

Заключение

Развитие кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы является приоритетным направлением кадровой политики, которое помогает в совершенствовании и развитии персонала.

С этой целью был исследован кадровый потенциал Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк». Для более детального исследования было проведено социологическое исследование, экспертное интервью и анкетирование. Исследование проводилось среди государственных (муниципальных) служащих объектов исследования.

По результатам исследований количественных и качественных показателей кадрового потенциала Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о.Донецк» был выявлен ряд проблем в «развитии кадрового потенциала и совершенствовании системы управления профессиональной подготовкой кадров» [15].

«По итогам проведенного в рамках выпускной квалификационной работы анализа, были сформулированы семь рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы в исследуемых объектах» [25]:

а) прописать наличие профильного образования «Государственное и муниципальное управление» в требованиях при приёме на работу государственных (муниципальных) служащих;

б) возложить на отделы по работе с кадрами формирование списков тематик повышения квалификации для каждого государственного

(муниципального) служащего в зависимости от их профессиональной деятельности, заинтересованности и нужности для дальнейшего профессионального становления, развития;

в) организовать стажировку сотрудников согласно их профилю деятельности с целью освоения новых технологий и повышения профессионального мастерства, провести совместные семинары по обмену опытом, конкурсы профессионального мастерства для государственных (муниципальных) служащих;

г) сотрудники должны знать, какие карьерные перспективы существуют у них в организации. Для этого следует:

1) организовать обратную связь между руководителем и сотрудником с целью получения оценки работы сотрудника;
2) создать карьерные карты, в которых разработать подробные схемы карьерного роста для каждой должности, включая требования и сроки. Это поможет сотрудникам увидеть чёткую траекторию своего развития;
3) проводить регулярные индивидуальные обсуждения с сотрудниками, чтобы выяснить их ожидания и предложить пути развития. Например, обсуждение карьерных целей раз в квартал может значительно повысить вовлечённость;
4) внедрять необходимые программы обучения: курсы и тренинги, которые помогут сотрудникам развивать необходимые навыки. Это не только повышает их компетенции, но и показывает заботу компании об их развитии;
5) создать систему регулярной оценки, чтобы сотрудники видели свои успехи и понимали, над чем им работать. Например,

система 360 градусов помогает выявить скрытые сильные стороны сотрудников;

6) «использовать ротацию кадров – процесс горизонтального или вертикального перемещения сотрудников с одной должности на другую без изменения места работы в целом, с целью обучения, развития персонала и приобретения ими опыта работы» [13];
7) обсуждать факты из реальной жизни: демонстрировать истории успеха сотрудников, которые смогли добиться карьерного роста внутри данной организации. Это мотивирует и вдохновляет сотрудников.

д) для организации на должном уровне работы по наставничеству необходимо:

1) создание наставнических программ с участием наиболее опытных и квалифицированных специалистов. Подобные программы помогут молодым специалистам получить всестороннюю поддержку и помощь от различных наставников, что способствует развитию их профессиональных компетенций;
2) организация тематических семинаров, вебинаров, конференций для обмена опытом между молодыми специалистами и более опытными коллегами. В рамках проводимых мероприятий молодым специалистам предоставляется возможность обсудить свои трудности, задать интересующие их вопросы и получить поддержку от профессионалов своего дела;
3) четкое определение целей и задач наставничества;
4) разработка индивидуальных планов развития;

5) наставник не должен одновременно обучать более двух новичков;
6) введение материальной мотивации наставников;
7) предоставление дополнительных ресурсов и поддержки наставникам для выполнения наставнической работы» [24].

е) в целях усовершенствования кадровой политики следует ввести систему стимулирования на основе коэффициента эффективности труда (КЭТ);

ж) чтобы сотрудники комфортно себя чувствовали и не испытывали трудностей в своей работе, можно предложить такие пути решения для руководителя:

1) проводить планерки, чтобы мотивировать подчиненных, изучать динамику выполнения задач, анализировать загруженность сотрудников;
2) установить видеокамеры;
3) четко объяснять сотрудникам цели, к которым необходимо прийти по итогам выполнения работы, соразмерять их со сроками и ожидаемыми результатами.

«Таким образом, использование предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления профессиональной подготовкой кадров государственной (муниципальной) службы» в деятельности Управы Петровского внутригородского района администрации городского округа Донецк, Управления образования администрации городского округа Донецк и ГБОУ «Школа № 116 г.о. Донецк» «положительно повлияет на результативность труда специалистов, активизирует трудовые потенциалы, создаст необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, что будет способствовать проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности» [13].

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аксенова А.А. Управление кадровым потенциалом муниципальной службы в современных условиях // Молодой ученый. — 2017. — № 22. — С. 234 - 237.

2. Базаров Т.Ю. Психология управления. Теория и практика: учебник для бакалавров. - Москва: Издательство Юрайт, 2014. – 215 с.

3. 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.

4. Габдрахманова Ю.В. Кадровое обеспечение организации // Актуальные вопросы современной экономики. - 2020. - № 5. - С. 470 - 478.

5. Голуб Г.Б., Обухов Р.В., Артамонов В.А. Профиль компетенций как инструмент в системе управления кадровым ресурсом и кадровым потенциалом муниципальной службы / В сборнике: Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики. Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (9 октября 2014 г., г. Самара). – Самара, 2014. - С. 27 - 35.

6. Дейнека А.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.В.Дейнека. – М.: Дашкович, 2018. – 292 с.

7. Дубровина Я.И. Кадровый потенциал муниципальной службы. //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

8. Елистратова Ю.Е. Анализ структуры и численности персонала // Форум молодых ученых. - 2019. - № 8. - С. 76 - 79.

9. Закаблуцкая Е.А. Управление персоналом. Руководитель и HR

специалист [Текст]: учебник / Е.А. Закаблуцкая. – М.: Речь, 2019. – 160 с.

10. 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

11. Кадровый потенциал: понятие, состав, структура, цели [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studbooks.net/1397340/menedzhment/kadrovyy_potentsial_ponyatie_sostav_struktura_tseli

12. Карпова С.В. Основы маркетинга [Текст]: учебник / С.В. Карпова. – М.: Юрайт, - 2018. – 408 с.

13. Кибанов А.Я. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебник. - М.: Проспект, 2021. - 311 с.

14. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование. Часть 1. Основы, сущность и модели [Текст]: учебник / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. – М.: Юрайт, 2020. – 304 с.

15. Кудряшов В. С. Система кадрового планирования в организации / В. С. Кудряшов // Стратегии бизнеса. 2018. № 7. С. 11-18.

16. Матюшевская А. К. Методика анализа развития и обучения персонала // Научный альманах. - 2021. - № 1-1. - С. 29-31.

17. Одегов Ю.Г. Организация службы управления персоналом. Современный подход [Текст]: учебник / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. –М.: Альфа - пресс, 2018. – 168 с.

18. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Электронный ресурс] / Л.В. Саубанова. Электронный журнал «Управление персоналом», № 1 – 2019. – Режим доступа: https://www.top-personal.ru/issue.html?1869

19. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебник / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2019. – 318 с.

20. Ричи Ш. Управление мотивацией [Текст]: учебник / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: Юнити - Дана, 2018. – 400 с.

21. Руденко А.М. Психология управления персоналом [Текст]: учебник / А.М. Руденко. – М.: Феникс, 2019. – 128 с.

22. Савченко А. В. Эффективность использования трудовых ресурсов // Вектор экономики. - 2018. - № 11. - С. 145 - 150.

23. Семенова П. А. Оценка кадрового обеспечения субъекта хозяйствования // Актуальные вопросы современной экономики. - 2021. - № 6. - С. 213 - 221.

24. Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала [Текст]: учебник / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. – М.: Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.

25. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2019. – 182 с.

26. Управление организацией и персоналом: вопросы теории и практики / К.Г. Абазиева, М.В. Беликова, М.В. Ватолина и др.: коллективная монография: Ростов-на-Дону, 2018. - 250 с.

27. Фокин Н.И. Экономика: В начале было слово. Кадры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dictionaryeconomics.ru/word/%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%8B.

28. Формирование кадрового потенциала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studfiles.net/preview/6008820

29. Шапиро А.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: КНОРУС, 2018. – 208 с.

30. Шаховская И.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М.: КНО-РУС, 2018. – 148 с.

31. Этапы управления персоналом [Электронный ресурс] / Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу» – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/63770-red-qqq-15-m5-etapy-upravleniya-personalom

32. Этимологический словарь онлайн. Кадр. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lexicography.online/etymology/%D0%BA/%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80

33. Bahl R. Implementation Rules for Fiscal Decentralization: International Studies: Program Working Paper. 1. – Atlanta: Georgia State University. - 1999.

34. Khaleghian P. Decentralization and public services the case of immunization. – Washington, D.C.: The World Bank. - 2003.

35. King D.N. Local Government Economics in Theory and Practice. – London: Routledge. - 1992.

36. Oates, Wallace E. Fiscal Federalism. – New York: Hartcourt, Brace, Jovanovich. - 1972.

37. Tanzi V. Fiscal federalism and decentralization: A review of some efficiency and macroeconomic aspects. Annual World Bank conference on development economics. 295316. – Washington, D.C.: The World Bank. - 1996.

Приложение А

Вопросы для экспертного интервью с сотрудниками государственной (муниципальной) службы

1. Какое учебное заведение вы окончили, по какой специальности?
2. Есть ли у вас профессиональное образование по специальности «Государственное и муниципальное управление»?
3. Стаж работы в данной организации? Какие должности за этот период занимали?
4. Приходилось ли вам исполнять обязанности сотрудника, который выше вас по должности? Помогло ли это в вашей дальнейшей работе?
5. Есть ли в вашей организации программа, связанная с развитием кадров?
6. Устраивает ли вас нынешняя система отбора, набора и найма сотрудников?
7. Каким образом проводится процедура при отборе кандидатов?
8. Используется ли в вашей организации система наставничества? Довольны ли вы уровнем её организации?
9. Как часто у вас проходит аттестация для государственных (муниципальных) служащих?
10. Довольны ли вы уровнем повышения квалификации государственных (муниципальных) служащих?
11. Как вы оцениваете развитие кадрового потенциала в вашей организации?

Приложение Б

Опрос-анкета для сотрудников государственной (муниципальной) службы

Уважаемый респондент, вам необходимо выбрать вариант ответа, либо вписать свой вариант ответа. Опрос анонимный.

1. Ваша должность:

2. Ваш пол:

а) мужской б) женский

3. Ваш возраст: ____ лет

4. Ваше образование:

а) среднее специальное

б) бакалавр

в) специалист

г) магистр

5. Оцените ваш уровень знания нормативных документов?

а) низкий уровень знаний

б) средний уровень знаний

в) выше среднего уровень знаний

г) высокий уровень знаний

6. Устраивает ли вас система мотивации и поощрения работников в вашей организации?

а) да б) нет

7. Психолого-социальный климат в вашем трудовом коллективе:

а) неблагоприятный

б) благоприятный

8. Оцените свою заработную плату:

а) низкая

б) средняя

в) выше среднего

г) высокая

9. Оцените работу вашего отдела, который занимается работой с кадрами:

а) отлично

б) хорошо

в) удовлетворительно

г) неудовлетворительно

10. Чтобы вы изменили для улучшения качества работы государственных (муниципальных) служащих?

11. Дайте свою рекомендацию в улучшение работы кадровой службы.

12. Определите пять доминирующих ценностей, характерных государственным (муниципальным) служащим:

– высокое материальное положение
– активные социальные контакты
– собственный престиж
– креативность
– достижение результатов
– удовлетворенность работой
– необходимость постоянной работы над собой.

13. Оцените возможность своего продвижения вверх по карьерной лестнице:

– положительно оцениваю
– затрудняюсь ответить
– не вижу перспектив

14. За счет каких мероприятий можно привлечь внимание к государственной (муниципальной) службе?

15. Какие виды стимулирования сотрудников применяются в вашей организации?

16. Расставьте в порядке значимости аспекты своей профессиональной деятельности:

- стабильность места работы
- взаимоотношения
- должность
- власть
- уважение
- самостоятельность
- достойная заработная плата
- продвижение по службе
- самореализация

17. Имеется ли у вас план профессионального развития:

а) да б) нет