

Аврам Евгений Богданович

Магистрант

Направление: Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа: Государственная и муниципальная служба

**Оптимизация системы кадрового обеспечения муниципальной службы в
Администрации Томаринского муниципального округа Сахалинской области**

Аннотация. В статье проведена оценка текущего состояния и определены направления развития системы кадрового обеспечения органа местного самоуправления на примере Администрации Томаринского муниципального округа Сахалинской области. Методология исследования базируется на структурном анализе количественно-качественного состава персонала и изучении кадровой документации. Выявлены ключевые деструктивные тенденции: дефицит профильного образования, старение кадров, неукomплектованность штата и формальный характер формирования кадрового резерва. Автором разработан комплекс практических рекомендаций, включающий внедрение системы наставничества, оптимизацию процедур назначения из кадрового резерва, развитие механизмов целевого обучения, а также переход к персонифицированному планированию профессионального развития служащих и регулярному кадровому аудиту.

Ключевые слова: муниципальная служба, кадровое обеспечение, кадровый резерв, наставничество, профессиональное развитие, текучесть кадров, укомплектованность штата, эффективность кадровой политики.

Качество муниципального управления напрямую зависит от эффективности кадрового обеспечения органов местного самоуправления, поскольку именно кадровый состав определяет способность администрации решать вопросы местного значения и реализовывать переданные государственные полномочия.

Администрация Томаринского муниципального округа выступает

исполнительно-распорядительным органом местного самоуправления, обеспечивающим решение вопросов местного значения и реализацию отдельных переданных государственных полномочий.

Общая фактическая численность сотрудников Администрации Томаринского муниципального округа в 2025 году составила 48 человек при штатной численности 57 единиц, при этом на долю муниципальных служащих приходится 42 человека, свидетельствуя о недоукомплектовании штата. Укомплектованность по должностям муниципальной службы в Администрации Томаринского муниципального округа составляет 89%.

Возрастная структура персонала имеет ярко выраженный перекос в сторону старших возрастных групп: доля служащих в возрасте 50 лет и более составляет почти 40%, тогда как молодёжь до 35 лет представлена лишь 12,5% от общей численности [2].

Стажевая структура подтверждает тенденцию к старению: 19 человек имеют стаж муниципальной службы 15 лет и более, а приток новых кадров с минимальным стажем (от 1 до 5 лет) составляет всего 4 человека.

Образовательный потенциал оценивается как высокий – 87,5% служащих имеют высшее образование, однако лишь двое из них обладают профильной подготовкой по направлению «государственное и муниципальное управление», а 19 человек имеют иное, непрофильное образование.

Формирование кадрового состава Администрации Томаринского муниципального округа строится в соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [1], Уставом муниципального образования и иными муниципальными правовыми актами. Главная роль в этом процессе отводится конкурсным процедурам при замещении вакантных должностей муниципальной службы и формированию кадрового резерва. Организация конкурса включает проверку предоставленных документов, тестирование по вопросам законодательства о местном самоуправлении, антикоррупционного законодательства и основ делопроизводства, а также индивидуальное собеседование с конкурсной комиссией [4]. По результатам

конкурса победитель либо назначается на должность, либо включается в кадровый резерв на срок до трёх лет. В Администрации Томаринского муниципального округа действует Положение о кадровом резерве, утверждённое распоряжением Главы муниципального образования, согласно которому резерв формируется по категориям должностей: высшие, главные, ведущие и старшие должности муниципальной службы. Включение в резерв происходит на конкурсной основе, а для уже работающих служащих также возможно включение по результатам аттестации с рекомендацией о повышении в должности.

Для оценки эффективности работы с кадровым резервом и конкурсными процедурами были проанализированы данные за 2023–2025 годы (таблица 1).

Таблица 1.

**Показатели конкурсного отбора и работы с кадровым резервом в
Администрации Томаринского муниципального округа в 2023–2025 годах**

Показатель	2023	2024	2025
Количество объявленных конкурсов на замещение вакантных должностей муниципальной службы, ед.	2	3	4
Количество граждан и служащих, подавших заявления для участия в конкурсе, чел.	8	12	15
Из них допущено к участию, чел.	6	9	12
Количество победителей конкурсов, назначенных на должности, чел.	2	3	4
Количество лиц, включённых в кадровый резерв по итогам конкурса, чел.	1	2	3
Общая численность кадрового резерва на конец года (накопленным итогом), чел.	4	5	7
Количество вакансий, замещённых из кадрового резерва, чел.	1	0	2

Данные таблицы 1 показывают, что, несмотря на рост числа конкурсов и увеличение количества заявлений, использование кадрового резерва остаётся крайне низким – за три года из резерва назначены лишь три человека при общей численности резерва на начало 2026 года семь человек, причём лишь один из резервистов имеет профильное образование по направлению «государственное и муниципальное

управление».

На основе проведённого анализа выявлены следующие проблемы кадрового обеспечения Администрации Томаринского муниципального округа: устойчивое недоукомплектование штата муниципальными служащими при наличии вакансий; старение кадрового состава и риск массового выхода на пенсию опытных специалистов в ближайшие годы; низкий приток молодых сотрудников, особенно с профильным образованием в сфере государственного и муниципального управления; формальный характер функционирования кадрового резерва и его слабое использование для закрытия вакансий; отсутствие формализованной системы наставничества и адаптации вновь принятых служащих; недостаточный охват сотрудников программами дополнительного профессионального образования; отсутствие регулярной комплексной оценки эффективности кадровых процессов.

Для преодоления выявленных проблем предлагается комплекс мероприятий.

Первое направление – активное закрытие вакантных должностей путём перехода от пассивного ожидания кандидатов к их целенаправленному поиску с использованием максимального числа каналов информирования. Помимо обязательной подачи сведений в службу занятости, информация о вакансиях должна ежемесячно размещаться в газете «Томаринский вестник», на официальном сайте Администрации, в официальных мессенджерах, а также на информационных стендах в зданиях сельских домов культуры. Для каждой вакансии устанавливается предельный срок закрытия – не более двух месяцев.

Второе направление – привлечение молодых специалистов через заключение договоров о целевом обучении со студентами Сахалинского государственного университета по направлению «Государственное и муниципальное управление» с предоставлением ежемесячной доплаты к стипендии и обязательством отработать в Администрации не менее трёх лет после окончания обучения. Для уже принятых молодых сотрудников в возрасте до 30 лет со стажем менее трёх лет вводится ежемесячная надбавка за сложность и напряжённость в размере 25% должностного оклада в течение первых двух лет работы.

Третье направление – массовая переподготовка действующих кадров по

профилю «Государственное и муниципальное управление» на базе Дальневосточного института управления – филиала РАНХиГС. После проведения анонимного анкетирования среди служащих формируется группа не менее чем из 10 человек для прохождения дистанционной переподготовки объёмом 300 часов с получением диплома государственного образца. Для вновь принимаемых на ведущие и главные должности в должностные регламенты вносится требование о наличии высшего образования по направлениям «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция» или «Экономика» [3].

Четвёртое направление – реформирование работы с кадровым резервом. В Положение о кадровом резерве вносится норма об обязательном рассмотрении кандидатур из резерва при появлении любой вакантной должности муниципальной службы, отказ от назначения резервиста должен быть письменно мотивирован и утверждён Главой Администрации. Для каждого резервиста составляется индивидуальный план развития на календарный год, включающий временное замещение отсутствующего сотрудника, подготовку аналитической записки по вопросу местного значения и участие в рабочей группе по реализации муниципальной программы [5]. Ежеквартально аттестационная комиссия оценивает выполнение плана, лица, набравшие менее трёх баллов, исключаются из резерва.

Пятое направление – внедрение системы наставничества и адаптации путём утверждения Положения о наставничестве с закреплением критериев отбора наставников, срока наставничества и размера доплаты 20% должностного оклада на весь период наставничества. Для каждого вновь принятого сотрудника разрабатывается «Паспорт адаптации» – недельный план на два месяца.

Шестое направление – увеличение охвата профессиональным обучением путём составления персонифицированных графиков повышения квалификации на три года, обеспечивающих 100% охват за трёхлетний период, а также заключение договора с Сахалинским региональным учебным центром о проведении выездных семинаров непосредственно в здании Администрации по темам, определённым на основе выявленных компетентностных дефицитов.

Седьмое направление – введение кадрового аудита с обязательным перечнем

показателей: уровень укомплектованности, коэффициент текучести, доля вакансий, закрытых из кадрового резерва, доля служащих, прошедших обучение, средний период закрытия вакансии, удовлетворённость персоналом.

Восьмое направление – улучшение условий труда и социальная поддержка: внесение в Правила внутреннего трудового распорядка возможности установления гибкого начала рабочего дня для сотрудников, имеющих детей в возрасте до семи лет, а также проживающих в сёлах, не имеющих прямого автобусного сообщения с городом Томари в ранние утренние часы. Вводится ежеквартальный конкурс «Лучший муниципальный служащий» по трём номинациям с денежной премией и публичным освещением результатов [6].

Для количественной оценки ожидаемой эффективности предлагаемых мероприятий разработана система прогнозных индикаторов (таблица 2).

Таблица 2.

Прогнозные показатели эффективности мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения

Индикатор	Факт 2025	План 2026	План 2027
Уровень укомплектованности должностей муниципальной службы, %	89	92	96
Доля муниципальных служащих в возрасте до 35 лет, %	12,5	17	25
Доля служащих с профильным образованием «Государственное и муниципальное управление», %	4,8	10	20
Доля вакансий, замещённых из кадрового резерва, %	0–5	20	35
Доля служащих, прошедших повышение квалификации или переподготовку за год, %	19	30	45
Коэффициент текучести (отношение уволенных к принятым)	1,25	0,9	0,6
Доля наставников среди муниципальных служащих с опытом более 5 лет, %	0	10	20
Наличие регулярного кадрового аудита (ежеквартально)	нет	да	да

Внедрение предложенного комплекса мер позволит Администрации Томаринского муниципального округа сформировать целостную, эффективную

систему кадрового обеспечения, отвечающую основным требованиям государственной кадровой политики и учитывающую особенности удалённого муниципального образования.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы и практические рекомендации.

1. Кадровый состав Администрации Томаринского муниципального округа характеризуется устойчивым недоукомплектованием штата, старением кадров и дефицитом профильного образования.

2. Оценка системы кадрового обеспечения показала, что, несмотря на рост числа конкурсов и заявлений, эффективность кадрового резерва остаётся крайне низкой. Кадровая политика Администрации характеризуется отсутствием системы наставничества и отсутствием регулярной оценки кадровых процессов.

3. Для решения выявленных проблем предложен комплекс мероприятий, включающий реформирование кадрового резерва с введением обязательного рассмотрения резервистов при замещении вакансий, внедрение системы наставничества с материальным стимулированием наставников, организацию целевого обучения молодых специалистов и массовой переподготовки действующих кадров, а также введение ежеквартального кадрового аудита. Реализация этих мер позволит к концу 2027 года повысить укомплектованность штата до 96%, увеличить долю молодёжи до 25%, довести использование кадрового резерва до 35% и снизить коэффициент текучести с 1,25 до 0,6.

Перспективы дальнейших исследований автор связывает с разработкой комплексной методики оценки эффективности кадрового обеспечения муниципальных образований, учитывающей их отраслевую специализацию, демографические особенности и удалённость от региональных центров.

Литература

1. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 № 25-ФЗ (последняя редакция) / [Электронный ресурс] / URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_66530/?ysclid=mv7zahe65f472547

2. Блинова Е.И. Кадровая политика в органах местного самоуправления: проблемы и стратегические направления совершенствования // Молодой ученый. 2024. № 35 (534). С. 133-137.

3. Горный, М. Б. Муниципальная политика и местное самоуправление в России: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. 393 с.

4. Заборовская С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебное пособие для вузов. – М.: Юрайт, 2021. 209 с.

5. Кузнецова И.А. Государственное и муниципальное управление: конспект лекций. – М.: Эксмо, 2020. 160.

6. Тишкина Н.П., Молочаев Я.С., Зуев К.А. Управление кадровым потенциалом органов местного самоуправления как необходимое условие устойчивого социально-экономического развития // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2023. Т. 12, № 2. С. 78-82.