

**Проценко Татьяна Сергеевна**

Магистрант

**Направление:** Государственное и муниципальное управление

**Магистерская программа:** Государственная и муниципальная служба

**Совершенствование обучения кадрового резерва  
в органах муниципальной власти**

**Аннотация.** В статье выявлены кадровые проблемы органов муниципальной власти, связанные с низкой мотивацией, отсутствием карьерных перспектив, низким престиже работы в муниципальных органах управления. Представлены результаты социологических исследований и опросов подтверждают необходимость повышения качества обучения муниципальных служащих и кадрового резерва в органах местного самоуправления. Предложены варианты совершенствования процесса обучения кадрового резерва местного самоуправления с целью повышения их профессиональной эффективности.

**Ключевые слова:** муниципальная служба, кадровый резерв, повышение квалификации, обучение, органы местного самоуправления.

Современная отечественная экономика переживает далеко не самые лучшие времена. Военный конфликт, санкции, повышение ключевой процентной ставки значительно увеличили нагрузку на экономику и благосостояние граждан. Поэтому органы государственной власти стараются найти новые пути извлечения прибыли и привлечения инвесторов из дружественных стран.

Решение данного вопроса в рамках такой огромной страны как Россия имеет исключительно комплексный характер. То есть повышение экономического благосостояния складывается из развития инфраструктуры, проработанности нормативной базы, предоставлении налоговых льгот и преференций инвесторам, создания эффективного государственного аппарата управления и т.д.

Немаловажную роль в этой цепочке играют и муниципальные образования. На

их плечи ложатся основные проблемы местного хозяйствования, поддержание и отстаивание интересов граждан на политическом уровне, улучшение их уровня жизни и благосостояния. Кроме того, от эффективности развития местных территорий и инфраструктуры зависит его инвестиционная привлекательность, что косвенно позитивно отражается на уровне жизни населения.

В повышении эффективности деятельности органов местного самоуправления огромную роль играет наличие подготовленного кадрового резерва, а это в свою очередь затрагивает вопросы необходимости совершенствования его обучения.

Исходя из анализа некоторых источников, можно сделать вывод о росте негативной тенденции среди комплектования и профессионализма кадрового резерва органов местного самоуправления.

Социологические исследования и опросы 2011-2013 гг. среди руководителей демонстрировали, что около 42,5 % респондентов не были удовлетворены уровнем подготовки персонала [3, с. 374]. Было отмечено, что специалистов с профильным муниципальным образованием трудится менее 15% от общего числа сотрудников. Недостаток перекрывался благодаря специалистам из смежных гуманитарных направлений (юриспруденции, экономистов и т.д.). Следующий социологический опрос произошел в 2016 году, который не выявил существенных изменений в работе по формированию и обучению кадрового резерва.

Относительно новые данные от 2018-2020 года также свидетельствуют о низком уровне квалификации органов местной власти. В ходе опроса глав органов местного самоуправления выяснилось, что тенденция к падению качества кадрового резерва увеличилась (например, в Вологодской области об этой проблеме высказалось порядка 69% респондентов) [4, с. 90]. Из этого можно делать вывод, что на протяжении практически 10 лет данная проблема не только не решалась, но и усугублялась ввиду бездействия органов управления всех степеней. Сложившаяся ситуация показывает, что кадровый кризис и кризис эффективного управления более игнорировать нельзя.

Прежде чем предложить варианты повышения эффективности обучения кадрового резерва, необходимо выявить главные причины его снижения.

Для удобства восприятия всех проблем их можно условно сгруппировать на: административные, финансовые и образовательные.

Под административными проблемами следует понимать чрезмерную напряженность муниципальной службы и специфику постоянной работы с людьми, которая требует от сотрудников высоких коммуникативных навыков, умение работать с возражениями и находить консенсус. Кроме того, многие главы самоуправления отмечают высокий уровень бюрократизма, конфликтные риски во взаимодействиях с региональными и федеральными органами власти, большое количество контролирующих органов, осуществляющих контрольно-надзорные мероприятия по отношению к органам местного самоуправления. Достаточно отметить, что их количество превышает два десятка. Все это негативно сказывается на привлекательности данной профессии, как среди обычных соискателей, так и среди стажирующихся и работающих специалистов.

Финансовые проблемы подразумевают слабую материальную оснащенность органов самоуправления, а система перераспределения налоговых поступлений сильно снижает автономность принятия решений, например, о дополнительном выделении средств на повышение квалификации сотрудников или проведения учебных семинаров и т.д. Одной из ключевых проблем, которую следует отнести к финансовым – это низкая заработная плата специалистов.

Последняя группа проблем имеет образовательный характер и больше всего подходит под тему данной работы. Если обобщить, то суть заключается в низкой эффективности обучающих программ подготовки, их несостоятельности современным вызовам. Многие специалисты выделяют чрезмерную теоретическую направленность и низкую актуальность изучаемых вопросов.

Кроме того, ряд экспертов выделяют ограничения в подборе кадров из-за таких проблем как слабая мотивация граждан в поступлении на муниципальную службу и отсутствии возможных карьерных перспектив, низком престиже данной работы среди сельского населения.

Прежде всего, для преодоления проблем необходимо на доктринальном уровне разработать новую программу подготовки для муниципальных служащих [1, с. 67].

Приоритет в данной программе следует отдавать вопросам информатики и электронному документообороту, минимально необходимому базису знаний по юриспруденции и экономике. Не лишним будет внедрение курса психологической подготовки для работы как с гражданами, так и для собственной моральной поддержки при сильной нагрузке на службе. Кроме того, следует в программе подготовки через различные виды занятий делать упор на повышение мотивации и творческой инициативы сотрудников, отработке непосредственно практических задач.

После регламентации базовых концепций обучения кадрового резерва, следует выяснить какой тип занятий наиболее полно будет соответствовать вышеупомянутой доктрине.

Процесс подготовки кадрового резерва следует разделить на два больших блока. Первый подразумевает работу со специалистами в лекториях и на семинарах. Очень важно чтобы проведением этих занятий занимались люди с непосредственным опытом работы в органах местного самоуправления, либо в иных смежных структурах, таких как отделы социальной защиты или многофункциональные центры. В данном блоке приоритет отдается проведению минимального количества теоретического материала и большому количеству практических занятий – деловые игры, командные тренинги, тест-драйвы реальных обязанностей сотрудника и т.д.

Благодаря таким занятиям специалисты будут максимально приближены к рабочим проблемным вопросам, на этой стадии важно, чтобы преподаватель внедрял внезапно новые вводные, с максимальным усложнением задач. Цель блока заключается в выработке среди кадрового резерва устойчивого навыка коммуникативности с людьми, умению находить нестандартные решения в сложной ситуации, максимально эффективно используя действующее законодательство.

Второй блок имеет своей целью уже в рабочем режиме использовать полученные навыки. Для этого хорошо подходит такой способ неформального обучения как менторство, то есть наставничество.

Важно отметить, что после прохождения подготовки специалист зачисляется в кадровый резерв, который может продлиться довольно длительное время. Для того,

чтобы полученные навыки не были забыты, следует периодически проводить учебные сборы.

Ключевыми особенностями такой системы, её кардинальными отличиями являются: во-первых, наличие наставников, имеющих непосредственно практический опыт работы в органах местного самоуправления; во-вторых, переработанная программа подготовки кадрового резерва, которая включает минимум 2/3 занятий практической направленности (деловые игры, командные тренинги, кейсы и т.д.); и в-третьих, систематическое повторение ранее наработанных навыков, уже, будучи, находясь в кадровом резерве.

Таким образом, в ходе анализа была выявлена необходимость в проведении модернизации в области обучения кадрового резерва органов муниципальной власти и предложены способы совершенствования обучения, которые помогут ее преодолеть.

### **Литература**

1. Ворушило В.Е. Сравнительный анализ кадровой политики в разных муниципальных образованиях: успешные практики и ошибки / Актуальные вопросы науки и практики: Сборник научных статей по материалам XVII Международной научно-практической конференции, Уфа, 20 мая 2025 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2025. С. 63-69.

2. Погребцова Е.А. Специфика развития кадрового потенциала современной системы муниципального управления // Е.А. Погребцова // Информатика. Экономика. Управление – Informatics. Economics. Management. 2025. № 4(2). С. 4024-4034.

3. Фролова Е.В., Рогач О.В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2018. № 4. С. 369-385.

4. Фурман Л.В., Молчанова Н.П. Проблемы формирования кадрового резерва муниципальных служащих // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 89-100.