

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	7
1.1. Сущность, особенности и принципы муниципального управления....	7
1.2. Понятие, виды и критерии эффективности управления.....	13
1.3. Факторы эффективности управления на уровне муниципального образования.....	22
2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ КИРОВСКОГО И МОСКОВСКОГО РАЙОНОВ...	30
2.1. Социально-экономическая характеристика муниципального образо- вания и состояние управления социально-экономическим развитием.....	30
2.2. Оценка кадрового потенциала муниципальных служащих.....	39
2.3. Эффективность муниципального управления и факторы, влияющие на нее.....	48
3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВ- ЛЕНИЯ В КИРОВСКОМ И МОСКОВСКОМ РАЙОНАХ.....	54
3.1. Совершенствование государственного и муниципального управле- ния	54
3.2. Направления улучшения использования муниципальных служащих и роста их производительности труда.....	60
3.3. Мероприятия по совершенствованию структуры администрации Ки- ровского и Московского районов.....	69
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Осуществление и совершенствование управления вызывают необходимость определения эффективности данной деятельности, использования при этом специфических измерителей. Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления отражает уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса. Эффективность менеджмента выступает также как некая условность, символ, результат функционирования системы менеджмента, к которому необходимо стремиться.

На каждый показатель эффективности менеджмента оказывает влияние целая система факторов. Знание этих факторов, умение определять их влияние на показатели эффективности позволяют воздействовать на уровень показателей посредством управления факторами, создавать механизм поиска резервов. Во многом формирование факторов эффективности управления зависит от руководителя организации. Однако не в меньшей, а возможно, даже в большей степени эффективность управления зависит от сотрудников организации.

Определение эффективности и выявление результатов управления социально-экономическими системами остается одной из наименее исследованных областей науки управления. Еще больше сложностей этот вопрос вызывает в практической деятельности органов власти и управления. Вместе с тем совершенно очевидно, что оценка эффективности представляет чрезвычайную практическую ценность, поскольку позволяет подсчитать, насколько правильно выбраны направления деятельности и какой результат она приносит. Ориентация на конечные результаты (предвидение в деятельности ее результатов, расчет каждого действия и формирование центров ответственно-

сти за конечные результаты, которые наделяются соответствующими полномочиями и самостоятельностью, но при условии достижения заранее оговоренных результатов) становится подлинным веянием времени и встречается не только в финансовом менеджменте, но и входит в качестве основополагающего компонента во многие современные концепции управления.

Степень разработанности темы. Проблеме повышения эффективности муниципального управления посвящены работы А.М. Балабанова, Т.Г. Морозовой, С.Ю. Наумова, С.А. Овсянникова, А.К. Осипова, А.Н. Радченко, И.П. Склярова, А.В. Сысоева, В.Е. Чиркина и др.

Особенности и характер проявления рассматриваемых проблемы, направлений их совершенствования на региональном уровне нашли освещение прежде всего в монографиях, связанных с разработкой систем государственного управления.

Особенно остается недостаточно разработанным механизм совершенствования муниципального управления в стране. Значимость решения проблемы повышения эффективности муниципального управления обостряется с неоднозначными действиями в отношении России международного сообщества.

Цель и задачи исследования. Целью выпускной квалификационной работы является изучение критериев и факторов эффективности муниципального управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность муниципального управления, его особенностей и принципов и показатели социально-экономической эффективности;
- охарактеризовать уровень социально-экономического развития Кировского и Московского районов города Казани;
- исследовать показатели эффективности муниципального управления и факторов, влияющих на их уровень;

- разработать систему мероприятий по повышению эффективности муниципального управления Кировском и Московском районах города Казани.

Объект исследования – администрация Кировского и Московского районов города Казани.

Предметом исследования явились система теоретических и практических проблем муниципального управления в современных условиях хозяйствования.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам совершенствования муниципального управления.

Исходными материалами для исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики и его региональных подразделений, а также рекомендации научных учреждений страны, нормативно-справочные материалы и личные разработки автора.

В процессе исследований применялись следующие методы и приемы: монографический, абстрактно-логический, анкетирование, опрос и другие.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается:

- раскрыта сущность «муниципального управления» и обоснованы система оценочных показателей его эффективности;
- дана характеристика состояния социально-экономического развития в Кировском и Московском районах города Казани;
- определены показатели эффективности муниципального управления и выявлены факторы, повлиявшие на их уровень;
- предложены система мероприятий по совершенствованию управления в администрации Кировского и Московского районов города Казани.

Практическая значимость. Применение на практике управления муниципальных образований, разработанных в работе методических положений и практических рекомендаций будет способствовать более рациональному

использованию их возможностей, повышению экономической эффективности муниципального управления.

Апробация результатов исследований. Основные результаты диссертационных исследований докладывались автором на двух студенческих (региональных) научных конференциях «Студенческая наука – аграрному производству» (Казань, 16-17 марта 2016 года и 11-12 апреля 2017 года).

Объем и структура работы. Диссертация состоит из 81 страницы машинописного текста, состоит из введения, трех основных глав, выводов и предложений, списка использованных источников.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

1.1. Сущность, особенности и принципы муниципального управления.

Слово «муниципалитет» происходит от латинского «*municipium*» и состоит из двух слов «*municipus*» – тяготы, бремя, а «*capio*», «*gero*» – беру, принимаю. Поэтому муниципалитетом называется городское управление, принимающее на себя все бремя общественной власти для выполнения общегородских задач, распоряжения хозяйственными средствами.

Муниципальное управление для современной России явление относительно. Как особый вид управления, как научная дисциплина и как область практической деятельности муниципальное управление появилось лишь в 1990-х годов вместе с возрождением местного самоуправления. Согласно Конституции РФ органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти, поэтому муниципальное управление имеет определенные особенности, отличающие его от государственного управления [1].

По мнению В.Б. Зотова характерными чертами муниципального управления как вида управленческой деятельности являются:

- концепция муниципального управления опирается на философию и базовые принципы местного самоуправления;
- в системе муниципального управления объектами управления являются локальная территория и происходящие на ней социально-экономические процессы;
- в системе муниципального управления имеются два субъекта управления: население муниципального образования (местное сообщество) и органы местного самоуправления, действующие от имени местного сообщества [44].

Среди ученых и специалистов, занятых в области местного самоуправления, отсутствует единый подход к определению данного понятия.

Под муниципальным управлением понимается муниципальный менеджмент как форма управления местной (муниципальной) собственностью и отождествление его с местным самоуправлением [29, с. 5].

Муниципальное управление – это деятельность органов местного самоуправления, направленная на удовлетворение общественных интересов [24, с. 62].

Другие придерживаются точки зрения, что муниципальное управление является своеобразной подсистемой социального управления, под которым понимается деятельность муниципального органа по воздействию на объект управления для его перевода в состояние, необходимое для достижения цели соответствующего территориального образования, посредством принятия правовых актов, организации и контроля исполнения этих актов [42, с. 22].

Как считает А.А. Васильев «Муниципальное управление представляет собой целостную систему общественных отношений, связанных с территориальной самоорганизацией населения, самостоятельно решающего вопросы местного значения, вопросы устройства и функционирования муниципальной власти» [22, С.13].

Муниципальное управление – организующее и регулирующее воздействие органов местного самоуправления на жизнедеятельность населения городских и сельских поселений в целях ее упорядочения и воспроизводства, опирающееся на их властную силу [25].

«Муниципальное управление есть деятельность органов местного самоуправления, направленная на удовлетворение общественных интересов, осуществляемая в определенных законом формах посредством муниципального хозяйства» [39].

Муниципальное управление – это составная часть местного самоуправления, связанная с упорядочивающим воздействием органов муниципального

управления (местного самоуправления) на муниципальное образование и взаимодействие с его субъектами с целью повышения уровня и качества жизни населения муниципалитета [30].

Муниципальное управление – это комплексное и многоуровневое явление, которое определяет многообразие явлений. Местное самоуправление – это организация властвующих сил на малой территории, которая предполагает решение возникших вопросов на месте. В полномочия местных органов самоуправления входит право регулирования подведомственных вопросов и управление в интересах населения [46].

Муниципальное управление как любое самостоятельное явление имеет свои особенности.

Одна из особенностей муниципального управления состоит в том, что если муниципалитет – организация, преследующая социальные (некоммерческие) цели, то критерием эффективности, результативности его деятельности не может быть максимум доходов бюджета или максимум прибыли.

Вторая особенность – роль человека как участника процесса управления. Население в муниципальном управлении выступает одновременно в трех ролях: как цель управления, как объект управления и как субъект управления. Такого нет ни в каком другом виде управленческой деятельности.

С этой особенностью муниципального управления связана его третья особенность – опора в системе управления на использование человеческого ресурса как главного местного ресурса, т. е. опора на желания, потребности, энергию, волю, интеллект, труд, а зачастую и денежные средства отдельных людей. Поэтому принятие и реализация управленческих решений на муниципальном уровне происходят иначе, чем на уровне производства или государства.

Четвертая особенность муниципального управления в том, что оно основано на ценностях, ресурсах, задачах и возможностях, связанных с местом проживания человека. Задача смены места жительства для человека на поря-

док сложнее смены места работы, поэтому он чувствует себя привязанным к месту проживания и в силу этого объективно заинтересован в обустройстве этого места, получении качественных муниципальных услуг. В этом смысле местное сообщество в какой-то мере можно сравнить с кооперативом или акционерным обществом, участники которого объединились в целях реализации общих интересов.

Наконец, пятая особенность муниципального управления — множество одновременно решаемых проблем, каждая из которых носит локальный, частный характер. Из этого логически следует и стремление муниципальной власти решать каждую из таких проблем локальными мерами. При тотальном дефиците финансовых и прочих ресурсов выбор приоритетов развития представляется для муниципальной власти особенно сложной задачей. В отличие от государственного управления, где важность стратегических проблем признавалась всегда, в муниципальном управлении легко отдать приоритет тактике действий перед стратегией, латанию дыр перед перспективой. Поэтому обеспечение стратегического подхода в муниципальном управлении приобретает особую важность.

Тейлор и последователи его школы одними из первых утвердили принципы научного управления:

- исследование каждого отдельного вида деятельности;
- отбор работников для выполнения определенных операций и их обучение;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами;
- систематическое и правильное использование методов стимулирования;
- выделение планирования в отдельный процесс управления;
- утверждение менеджмента в качестве самостоятельной деятельности.

Анри Файоль в книге «Общее и промышленное управление» раскрыл 14 принципов административного управления:

1. Разделение труда.
2. Власть и ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства.
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цель.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство, стабильность персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративное духовное единение персонала.

В.Е. Чиркин выделяет следующие принципы государственного и муниципального управления [51]:

1. Публичная власть управляющего. Для государственного и муниципального управления необходимы право распоряжаться (полномочия) и сила, обеспечивающая исполнение распоряжений. Разумеется, полномочия и сила на уровне, с одной стороны, государственного, а с другой – муниципального управления неодинаковы.

2. Единство руководства и разделение управленческого труда. Без единого руководства возникает хаос, а разделение труда обеспечивает специализацию, т.е. качество управления.

3. Единство распорядительства по определенному кругу вопросов и конкретность исполнителей. При множестве распорядителей, дающих указания по одному и тому же вопросу, возникает беспорядок, а без конкретного обозначения исполнителя распоряжения не выполняются.

4. Подчинение интересам государственного и муниципального управления иных интересов на государственной и муниципальной службе. Разумеется, у органа, должностного лица государства или муниципального образования есть и иные интересы, но во время исполнения служебных обязанностей приоритет имеют интересы управления.

5. Необходимая степень централизации и иерархии в управлении. Они создают стабильность и обеспечивают деятельность управленческого механизма как единого целого.

6. Постоянство управленческого персонала. Текучка руководителей и исполнителей вредна для дела.

7. Справедливость в отношении начальников, подчиненных, сотрудников управляющего органа. Поощрения и наказания должны быть соразмерны поступку и расцениваться коллективом как обоснованные, справедливые (легитимные).

8. Обратная связь в управлении. Управляющий должен учитывать результаты своих действий и корректировать их, если обратная связь указывает на необходимость этого.

9. Вознаграждение управленческого труда. Этот труд должен оплачиваться в соответствии с его общественной полезностью, количеством и качеством.

Принципы муниципального управления:

1) разработка программ развития в условиях рыночной экономики, расчет и прогнозирование использования ресурсов (трудовых, финансовых, материальных);

2) объективность во всех управленческих процессах при учете фактического состояния социальной сферы, влияния демографического фактора на развитие субъекта, эффективности управления;

3) деление полномочий всех должностных лиц в соответствии с их профессиональным уровнем подготовки и опытом работы;

4) использование информации в муниципальном управлении: сбор, обработка и распределение по сферам управления в соответствии с целями и задачами;

5) рациональность и ответственность муниципального управления и другие [46].

1.2. Понятие, виды и критерии эффективности управления.

От эффективности управления зависит результативность деятельности организации. Суть эффективности состоит в том, что управление обеспечивает решение поставленных задач в возможно короткий срок при наименьших затратах ресурсов: экономических, финансовых, трудовых, социальных, духовных и т. п. Неправомерно эффективность рассматривать как результаты разных видов конкретной управленческой деятельности. В обществе интегрирующим является социальный результат, повышение качества жизни граждан при наименьших затратах всех остальных средств. Именно качество жизни – основная цель общественного развития и главный критерий эффективности.

Для оценки качественных параметров эффективности управленческой деятельности прежде всего необходимо иметь в виду цели, всю систему целеполагания, ведущее место в которой занимают социальные, задающие вектор развития всем остальным, и имеющиеся затраты на их осуществление, полученный конечный результат. Эффективность в данном случае оценивается как плодотворность усилий по достижению социальных целей, как степень приближения к выполнению социальных нормативов.

Центральная проблема методологии эффективности – согласование целей (общих и частных, стратегических, среднесрочных и близлежащих), выбор приоритетов, учет сроков и достижения и получения тех или иных результатов. Поэтому необходимым условием получения эффективности явля-

ется, во-первых, согласованность результатов с фундаментальными, перспективными целями развития социальной системы (общества), особенно в период его реформирования или модернизации; во-вторых, ориентация на человека, «человеческий ресурс» как цель и решающий фактор всех перемен, накопления потенциала развития.

При этом нельзя не учитывать трудности такого расчета, поскольку:

1) разные эффекты не могут быть измерены в одних и тех же, единицах;
2) эффекты могут иметь разную направленность, модальность (положительную, отрицательную);

3) не существует в полной мере стоимостных оценок некоторых результатов деятельности, например, цены человеческой жизни, потери культурных ценностей, гениальных идей, художественных образцов и т.п.;

4) практическая значимость всех действий субъектов управления в конечном счете определяется результатами развития общества, сбалансированностью интересов его членов, качеством их жизни в соответствии с существующими образцами (нормами) социального прогресса и возможностями (экономическими и социокультурными) данной цивилизации, страны. Универсальной схемой оценки эффективности является построение оптимальной теоретической модели объекта управления с учетом передового мирового и отечественного опыта и наложения этой модели на реальную жизнь. Происходит оценка проблемной ситуации.

Контур теоретической модели (философские), базовые понятия операционализируются, вырабатываются критерии, показатели, индикаторы для оценки не только качественных перемен, состояний в социальных процессах, но и количественных. Последние существуют в основном в двух видах: статистические и социологические, – что и является основой для принятия управленческих решений, эффективность которых оценивается на основе независимой экспертизы.

Показатели, статистические данные, в основном разделяются на 4 уровня: международный, федеральный, региональный (субъекты Федерации) и местный (муниципальный), которые должны быть построены на одной концептуальной основе, объединены единым банком данных в рамках информационной системы и соотнесены с международными нормативами, критериями, особенно сегодня. Большое значение в оценке эффективности управления принадлежит критериям и показателям.

Критерий – средство для оценочного суждения, конкретный признак, на основе которого производится оценка или классификация чего-либо, определяется значимость или незначимость чего-либо, состояния объекта.

Критерии обозначают объективную направленность эффективности, а показатели оценивают достигнутый ее уровень, критерии имеют нормативный характер, а показатели фиксируют достигнутый уровень. Связь между ними может быть представлена таким образом: критерии определяются по прибыли, экономии, затратам, а показатели указывают на их количественные характеристики – максимальные, средние, низкие.

Эталоны – количественно-качественное состояние объекта, процесса, которое отвечает всем общественно необходимым и благоприятным характеристикам и ожиданиям. Они делятся на 2 типа: 1) международные, разрабатываемые такими организациями, как ООН, МОТ, МЭГТ, ЮНЕСКО и др.; 2) национальные: федерального уровня, регионального (субъекта Федерации), местного, муниципального.

Критерии, показатели, эталоны дифференцируются по сферам жизни: экономической, социальной, политической, духовно-культурной. К числу экономических критериев и показателей относятся, например, такие, как: темпы роста, совокупный национальный продукт, рост производительности труда, техническая оснащенность производства и др. К социальным критериям относятся: душевой доход, семейный доход, минимальный прожиточный уровень, потребительская корзина и др. Политическая сфера характеризует-

ся: развитостью демократических институтов, наличием гражданского общества, развитостью правового регулирования, включенностью населения в управление общественными делами и т. п. Состояние духовно-культурной жизни общества обычно оценивается уровнем развития науки, культуры, образования. Например, приемлемым показателем для развития общества в развитых странах в области образования является такой: расходы на образование должны быть не меньше 6% бюджета, иначе неизбежна стагнация в развитии общества.

Эффективное управление возможно при эффективном функционировании не только сильного государства, но и всех гражданских институтов общества (трудовых ассоциаций, семьи, творческих организаций, науки как общественного института, местного сообщества, каждого гражданина, партий и политических движений, СМИ, народных референдумов и т.п.). Последние берут на себя регулирование в отдельной сфере деятельности, осуществляют здесь функции управления и организации, получают от государства необходимые ресурсы и права, проводят социальный контроль за деятельностью государства как во всех сферах его полномочий, так и в наиболее компетентной для каждого института.

Одна из классификаций выделяет следующие виды эффективности управления [29]:

- эффективность с точки зрения необходимости. В первую очередь в качестве критерия эффективности следует указать логический критерий, или проверку здравым смыслом. Оцениваться может как в целом деятельность соответствующего органа с точки зрения оправданности самого его существования и определения общей и конкретной социальной пользы от его деятельности, как в целом, так и от отдельных мероприятий или направлений его деятельности, внедряемых проектов, принятия новых задач и функций. При этом требуется ответить на вопрос «а что это дает?». В действительности, несмотря на всю тривиальность данного критерия, на практике его несо-

блюдение оборачивается неожиданными результатами. В случае масштабных государственных мероприятий все обстоит еще сложнее. Обыватель привык руководствоваться «логичным» объяснением: «если звезды зажигают, значит это кому-то нужно». Но, в том то и вопрос: кому? Известно, что еще древние римляне в случае, когда кто-то выступал с интересной инициативой, или происходило нечто неоднозначное по своим социальным последствиям, задавались вполне закономерным вопросом «кому это выгодно?». В наши дни не стоит быть наивнее римлян. В сфере социальных отношений нередки такие решения, которые исходят из удовлетворения узкогрупповых или даже индивидуальных интересов, и при этом наносят ущерб общественному благополучию. Не зря из политического лексикона почти не сходят термины «бюрократия» и «коррупция»;

- эффективность с точки зрения исполнения плана. В качестве оценки результатов деятельности с незапамятных времен принято использовать показатели, характеризующие степень выполнения поручений или плановых (иногда прогнозных) заданий. В этом случае мы имеем дело с методом «отношение «факт/план», которое легко определяется методами статистики. Когда происходит превышение плана, то это оценивается как позитивный (похвальный) результат (хотя КПД, как нам подсказывает благоразумие и как свидетельствует практика, почти всегда ниже 100%; все же остается вероятность того, что исполнитель прыгнет выше головы, создав в ходе своей деятельности нечто ранее не виданное). Недовыполнение плана свидетельствует о серьезных упущениях в работе, несоответствии исполнителя занимаемой должности или ненадлежащем исполнении должностных обязанностей. Хотя, опять же, такой подход не всегда корректен и оправдан. Во-первых, необходимо учитывать форс-мажор. Во-вторых, изменение обстановки. В-третьих, изначально плановые показатели могут поставить завышенную планку или содержать объективно недостижимые требования.;

- целевая эффективность. Главное, что требуется уяснить в понятии эффективности управления, это то, что она состоит из двух самостоятельных аспектов, первый из которых - целевая эффективность или эффективность целеполагания (правильность выбора и постановки целей), а второй - исполнительская эффективность (или качество и степень достижения поставленных целей и задач).

Целевая эффективность отвечает на вопрос: «насколько задачи соответствуют действительным потребностям, имеющимся в обществе». Она может сводиться к разрешению проблем, удовлетворению текущих нужд на должном уровне и открытию перспектив, означающих выход на новые уровни удовлетворения общественных потребностей и означающих его новое более прогрессивное состояние;

- сравнительная эффективность (или неэффективность) – соответствие стандартам или наилучшим образцам, принятым в мировой практике, или среднему уровню, соответствующему данному уровню развития производительных сил в обществе, достигнутому в настоящий момент времени. Этот показатель очень часто используется в российской практике, правда, неявно.;

- критерий развития. В качестве ориентира для оценки эффективной деятельности можно также избрать направленность движения по пути к прогрессу, или откат вспять. Простой на месте, или пробуксовка в государственной деятельности, часто связывается с застойными явлениями в обществе;

- реактивная эффективность. Эта разновидность эффективности определяет точность, адекватность, скорость и четкость реакций на вызовы окружения и стоящие перед государственной организацией проблемы.

При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;

- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации включают в себя: способность к выживанию, результативность и эффективность, практическую реализацию принятых решений.

Выживание, возможность существовать как можно дольше – первейшая задача большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значения-

ми выходных показателей объекта управления, в нашем случае - организации. Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций; какие методы получения продукции будут использоваться в организации; какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Основная проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристик, помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятиями. Уменьшается

роль государственной формы собственности с ее административно-командной системой управления и возрастает роль коммерческих структур с ее «горизонтальными» связями. Это требует новых знаний в организации производства и умений управлять им в условиях рыночной экономики.

На современных предприятиях, ориентированных на рыночные отношения, все реже применяется линейная система управления с ее положительными сторонами: простотой, ответственностью, действенностью, единоначалием, исполнительностью, централизмом, где орган вышестоящий выполнял весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Эту систему заменяет линейно-функциональная система или различная комбинация систем управления.

К прогрессивным системам, обеспечивающим необходимую эффективность управления, следует отнести функциональную систему, сущность которой состоит в том, что функциональные службы управления специализируются по однородным видам деятельности: планирование, маркетинг, конструирование, технология производства, нормирование труда и т.д. В такой системе происходит ослабление централизации управления, а это, в свою очередь, ведет к ряду нежелательных явлений (обезличка, многоначалие, безответственность и т. д.).

На возникших в стране новых ассоциированных предприятиях российские менеджеры стремятся к разумному сочетанию разных систем управления.

Основные показатели эффективности [32]:

1. Доля затрат на управление в сумме общих затрат на производство и реализацию.
2. Экономическая эффективность управления как отношение прибыли предприятия к затратам на управление.
3. Отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала.

4. Соотношение линейного и функционального персонала управления.
5. Финансовое положение предприятия (по ликвидности, по платежеспособности, по эффективности использования активов, по эффективности использования акционерного капитала, по прибыльности).

1.3. Факторы эффективности управления на уровне муниципального образования.

Проблема факторов эффективности государственного управления многоплановая. Подходы к ее изучению могут быть различными. Соответственно и решения – разновариантными. Рассмотрение проблемы в аспекте анализа общесистемных факторов эффективности предполагает подход, учитывающий роль общегосударственных идейно-политических и стратегических факторов. На уровне подсистем – экономической, социальной, политической, правовой – и субъектов Федерации общегосударственные факторы будут рассматриваться в качестве отправных посылок и рамочных условий в анализе эффективности управления. Непосредственным предметом анализа являются факторы, связанные со спецификой целей, стратегий и структурных форм организации муниципальной власти и муниципального управления. При анализе эффективности управления организациями (корпоративный уровень) акцент исследования сместится в плоскость объяснения влияния на эффективность конкретных способов, методов и средств управленческой деятельности. Роль общесистемных и региональных факторов будет выявляться опосредованно – через анализ условий и механизмов управления корпоративного масштаба.

Попытаемся сформулировать общесистемные факторы эффективности муниципального управления. По нашему мнению, ее определяют четыре группы факторов:

- базовые ценности, стратегические цели муниципального образования, легитимные концепции и модели развития общественной системы; политический курс;

- организация системы муниципальной власти и управления и ее функционирование как единого организма; единые политическое и правовое пространства;

- состояние аппарата муниципального образования, его приоритетные формы, методы и стиль управляющей деятельности; профессионализм; уровень доверия населения к властям и участия в управлении муниципальным образованием;

- экономическая, политическая, социальная стабильность (или нестабильность) общества.

Рассмотрим названные факторы. Выше отмечалось, что каждой политической системе присуща своя система ценностей. Ценности – это обобщенные цели муниципального образования: они составляют духовную основу общих муниципальных интересов и политической стратегии, воплощаются в идеологии и концепциях системы муниципального управления. Это – целевые ценности. В систему базовых входят и инструментальные ценности, выражающие одобряемые обществом средства достижения целей. Определенность базовых ценностей и признание их обществом (или его большинством) в качестве основополагающих регулятивов поведения и деятельности – необходимое условие эффективного функционирования институтов власти и управления, включая нормативно-правовые механизмы.

Другим главным фактором эффективности муниципального управления является организация системы власти и управления, ее функционирование как единого организма. Этот фактор играет определяющую роль в любом современном развитии муниципальном образовании. Независимо от формы муниципального устройства эффективность управления обеспечивается, во-первых, реальной целостностью систем муниципального управления, един-

ством правил "игры" всех задействованных в них управляющих субъектов; во-вторых, правовой стабильностью и достаточно высокой правовой культурой; наконец, в-третьих, высокой дееспособностью муниципальной власти. Естественно, что в нашем государстве, где до основания разрушены все прошлые системообразующие организационные связи и формы управления, но не завершен процесс становления новой системы, потенциал анализируемого фактора эффективности остается нереализованным. Более того, он проявляется в основном в негативном плане, стимулируя кризис власти и управления. Ученые-эксперты, политики, администраторы едины во мнении о необходимости доведения ныне существующей структуры российской муниципальной власти до превращения ее в единую систему, в которой бы эффективно взаимодействовали и функционировали органы всех уровней и ветвей власти. На поверхности, как говорится, лежит истина: принцип разделения властей пока не обеспечивает единство муниципальной власти, а стало быть и управления. Законодательные и исполнительные органы власти действуют не только разрозненно, но находятся, если говорить о федеральном уровне, в состоянии перманентно возникающего конфликта. Механизм сдержек и противовесов функционирует лишь в плане «противовесов». Сдержки исполнительной власти на всех уровнях не предусмотрены. Ее авторитарность теперь уже очевидна. Не отлажена до конца общая система муниципальной власти и управления.

Состояние аппарата муниципальной власти, качество его деятельности, уровень доверия населения к властям – не менее важный комплекс факторов, непосредственно влияющих на решение проблемы эффективности муниципального управления. Аппарат муниципальной власти является частью механизма муниципального образования, которая обеспечивает вместе с другими муниципальными органами реализацию его функций управления.

Эффективность муниципальной власти управления напрямую связана с наличием современной бюрократии (слоя управляющих), обладающей высо-

ким профессионализмом, стратегическим инновационным мышлением, признающей в качестве приоритетного демократический стиль управляющей деятельности и руководствующейся интересом муниципального образования.

Реализация концепции административной реформы предполагает формирование такой государственной и муниципальной службы, в основу которой будет положена «система заслуг и достоинств», антикоррупционная программа, а также усиление ответственности региональной и местной власти. «Система заслуг и достоинств» показала свою эффективность во многих странах мира. Она означает:

- превращение государственной и муниципальной службы из службы «государевой» (как это традиционно было и сохраняется в нашей стране) в службу подлинно гражданскую;

- гибкую, не ориентированную на иерархию систему формирования и обновления государственного и муниципального аппарата;

- отбор (преимущественно конкурсный), продвижение и удержание на государственной и муниципальной службе наиболее квалифицированных и добросовестных людей;

- более ясную дифференциацию статуса «карьерных» и «политических» чиновников;

- строгую определенность должностных обязанностей;

- создание режима, обеспечивающего, с одной стороны, подконтрольность института государственных и муниципальных служащих, с другой - его правовую защищенность от произвола и некомпетентности руководителей и средств массовой информации;

- рационализацию затрат на содержание государственного и муниципального аппарата, прежде всего увеличение доли прямых материальных стимулов и снижение косвенных, ликвидацию «теневых» привилегий;

- расширение и изменение практики контрактов. В частности, вместо штатного расписания основой кадровой работы станет смета расходов на вы-

полнение соответствующих функций государственного органа. В свою очередь, это неизбежно будет вести к сокращению численности аппарата и повышению уровня оплаты труда муниципальных служащих при одновременной интенсификации их работы;

- повышение внимания к вопросам административной этики, оживление практической ценности понятия служебной репутации.

Многие вопросы организации муниципальной службы и кадровой политики до сих пор еще не решены и требуют пересмотра [32]. Сложившееся к настоящему времени положение дел не стимулирует эффективную деятельность муниципальных служащих, не дает им ясных перспектив должного роста, не решает вопросы контроля и применения мер ответственности за некачественную, недобросовестную работу, за неисполнение решений.

Все это резко затрудняет деятельность органов власти и управления, отчасти делает их, с одной стороны, безвластными, с другой – неуправляемыми со стороны общества, неподконтрольными ему, а действия их нередко нелегитимными, противоправными, а порой опасными для настоящего и будущего России. То, что власть, не ограниченная правом опасна, убедительно подтверждается далеко не только нашей историей, но и событиями сегодняшнего дня. Более того, все более распространенной и очевидной является ситуация, когда становится опасной для законопослушных граждан и общества в целом даже власть, ограниченная правом, но зачастую не считающаяся с ним, действующая по своему усмотрению, с позиций своих субъективных интересов. Не случайно борьба с коррумпированностью власти, в том числе высоких должностных лиц, с откровенными и грубыми нарушениями законов РФ, субъектов РФ, нормативных документов, элементарных прав и свобод граждан со стороны многих властных структур приобретает сейчас характер одной из важнейших задач муниципального образования.

Экономическая, политическая и социальная стабильность населения муниципального образования – одна из главных факторов, определяющих

эффективность муниципального управления. Очевидно, что при отсутствии таковой муниципальным органам приходится затрачивать максимум усилий и ресурсов (не считаясь с потерями) на погашение конфликтов и создание ситуации, при которой был бы возможен выбор оптимальных решений. В широком смысле понятие стабильности означает сохранение муниципальной системой своих институтов и осуществление основных функций при изменяющейся социальной среде. Стабильность, устойчивость политической и экономической систем, а также общественных отношений, – это такое их состояние, когда происходящие изменения не ведут к нарушению нормативно-ценностной базы процессов жизнедеятельности людей, когда любые отклонения и действия субъектов (политических, экономических и пр.) корректируются реализацией установленных, легитимных норм. Неправомочные действия погашаются правомочными. Стабильность общества – состояние, при котором возникающие потребности и интересы социальных субъектов артикулируются системой, и каналы артикуляции сами адаптируются к новым потребностям. Иными словами, – когда муниципальная система управления, механизмы экономического и социального регулирования более или менее адекватно реагируют на проявляющиеся запросы и ожидания граждан и способствуют их удовлетворению. В числе постоянно действующих факторов стабильности экономические, работающие на поддержание достаточного уровня благосостояния народа; социально-оптимальное равновесие различных групп интересов; идеологические и социально-психологические, ориентирующие поведение членов общества на ценности и нормы существующей системы.

Стабильность общества зависит от уровня институционализации управляющих структур и легитимности органов муниципальной власти и управления.

Итак, эффективность муниципального управления проявляется на всех уровнях функционирования системы: от отдельной организации – до местно-

го общества, от местного уровня – до регионального, от регионального сообщества – до социальной системы и ее политической организации – муниципального образования. На каждом из уровней эффективность измеряется своими критериями, характеризующими соотношение целей и результатов, а в иной плоскости соответствие результатов интересам управляющих и управляемых, выраженных в целях. Высшим критерием эффективности системы муниципального управления в целом служит полнота реализаций ее функций. В обобщенном выражении – это сохранение данных политической системы и общества, обеспечение их целостности, единства и безопасности, а также защита интересов всех групп населения, прав и свобод граждан.

В теории менеджмента недостаточно внимания уделяется изучению факторов, влияющих на достижение результатов управления. Основаниями для выделения служат положение по отношению к субъекту управления (факторы внешние и внутренние), а также векторы активности субъекта (структурные и активизирующие). Каждая организация, каждый субъект имеют свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления ситуацией.

Управление структурными факторами для субъекта означает, прежде всего, управление делами, а активизирующими – людьми.

Структурные факторы управления требуют рационального подхода, логики, объективности и систематизации. Владение активизирующими факторами предполагает доминанту творческого подхода, знаний в области человеческого поведения, чутья ситуации и проблемы. Позитивная деятельность возможна, когда руководитель профессионально владеет методами управления обоими типами факторов. Хороший результат обеспечивается эффективной деятельностью лишь на коротком отрезке времени.

Активизирующие факторы характеризуют процесс управления людьми, структурные – область технических навыков. Относительная доля факторов собственно процесса управления растет за счет сокращения технических

умений по мере возрастания организационного уровня. В индивидуально-ситуативном стиле большое значение имеет умение руководителя налаживать межличностные отношения. Использование сильных сторон личности руководителя, что существенно для достижения высоких результатов. Факторы, влияющие на стиль руководства, не могут быть однопорядковыми, идентичными. Одни из них действуют постоянно, другие временно. К постоянным факторам влияния относятся окружающая среда, социальные нормы, типичные черты личности, производственная ситуация; к временным – опыт руководства, эмоции, психологический климат в коллективе.

Результативность индивидуально-ситуативного стиля определяется комплексными социальными связями, возникающими непосредственно в практике управления. Это касается, прежде всего, реализации демократических норм социального партнерства и с нашей точки зрения предполагает формальное равенство участников трудового процесса, соблюдение культурных норм языкового контакта, учет руководителем психо-эмоциональных особенностей разных социальных и профессиональных групп.

2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ КИРОВСКОГО И МОСКОВСКОГО РАЙОНОВ Г.КАЗАНИ

2.1. Социально-экономическая характеристика муниципального образования и состояние управления социально-экономическим развитием.

Кировский район занимает западную часть Казани, значительную площадь которого – лесопарковая зона, а также крупный посёлок-экслав Юдино и несколько других посёлков, образован в 1920 году. Московский район занимает центрально-северо-западную часть города, начинаясь от исторических Козьей и Кизической слобод, появившихся в XVII веке и доходя до микрорайона Жилплощадка у промзоны завода Казаньоргсинтез, образован в 1973 году. С конца 2010 года администрации Московского и Кировского районов объединены (на базе администрации Московского района).

Учредителем администрации является муниципальное образование город Казань в лице представительного органа муниципального образования города Казани – Казанской городской Думы.

Администрация вправе иметь самостоятельный баланс и смету расходов, расчетный и иные счета в банке, идентификационный номер налогоплательщиков, печать, бланки со своим наименованием.

Администрация вправе участвовать в гражданском обороте от своего имени, приобретать, осуществлять гражданские и иные права и обязанности в пределах, установленных законодательством, Уставом муниципального образования города Казани и учредителем.

Полное наименование Администрации: Муниципальное учреждение «Администрация Кировского и Московского районов Исполнительного комитета муниципального образования города Казани»

Местоположение Администрации: 420095, Республика Татарстан, город Казань. Юридический адрес: 420095, РТ, г. Казань, улица восстания, дом №82.

Предметом и целью деятельности Администрации является выполнение управленческих функций в сфере реализации вопросов местного значения на территории Кировского и Московского районов муниципального образования города Казани в рамках своей компетенции, в пределах, установленных в соответствие с законодательством, Уставом муниципального образования города Казани и иными муниципальными правовыми актами.

Главой администрации Кировского и Московского муниципальных районов города Казани является Миронов Сергей Александрович.

С центральной частью города Кировский район граничит по рекам Волга и Казанка, на востоке и севере – с Московским районом, на западе – с Зеленодольским районом Республики Татарстан.

Наряду с центральной частью со старейшей в городе Адмиралтейской, а также Ягодной и Пороховой слободами, в состав района помимо Юдино входят ещё 10 поселков: Залесный, Новое Юдино (Беляевский), Займище, Куземетьево, Красная Горка, Новое Аракчино, Калинина, Старое Аракчино, Игумново-Лагерная, Лебязье. Значительную площадь района занимают крупнейшая в городе лесопарковая зона и промзоны.

Согласно генеральному плану развития города, началась реновация в жилые кварталы территорий частной, промышленной, складской и прочей малоценной застройки в восточной части района (в 1-ю очередь – Большая Крыловка вдоль вновь проложенной части городского Малого и Большого) и застройка микрорайонов малоэтажного и индивидуального коттеджного строительства «Казанская усадьба», «Ореховка» на прилегающих к границе города неиспользовавшихся территориях по западному направлению вдоль Горьковского шоссе, а также планируется сооружение новых «спальных» районов массовой многоэтажной застройки Новый Залесный перед Орехов-

кой и Новое Юдино-Куземетьево на высвобождаемых и намывных территориях вдоль Волги южнее посёлков Лагерная, Аракчино, Красная Горка.

В 1920 году из Адмиралтейской и Ягодной слобод и присоединённых к городу посёлков за рекой Казанка был образован Объединённо-Слободской район, который в 1925 году был переименован в Зареченский, а в 1928 году – в Пролетарский. В 1934 году из восточной части Пролетарского района был выделен Ленинский район, а в 1935 году был переименован в Кировский.

Площадь района составляет около 10879 га, население – более 108 тыс. человек. В состав района наряду с центральной частью входят 12 поселков: Залесный, Юдино, Ново-Юдино, Займище, Куземетьево, Красная Горка, Новое Аракчино, Калинина, Старое Аракчино, Игумново-Лагерная, Лебяжье, Адмиралтейская Слобода.

На территории района расположено 15 предприятий из разряда крупных и средних, 5 строительных организаций, 4 научно-исследовательских и проектных институтов, действуют 1832 малых предприятия и 2830 индивидуальных предпринимателей, 9 предприятий, обслуживающих отделение Горьковской железной дороги, 2 предприятия, связанных с сельским хозяйством.

В районе функционируют 33 дошкольных образовательных учреждения: 22 общеобразовательных учреждения, в том числе: 5 гимназий, из них 3 татарских гимназии; одна русская гимназия; одно общеобразовательное учреждение; 7 инновационных школ; одна гимназия-интернат для девочек; 6 общеобразовательных школ; одна открытая (сменная) общеобразовательная школа; один интернат для детей с нарушением речи; Детский дом Кировского района.

Московский район в центре заречной северной части города. По реке Казанка граничит с Вахитовским, на западе – с Кировским, на северо-востоке – с Авиастроительным, на востоке – с Ново-Савиновским районами.

Московский район был образован выделением из бывшего Ленинского района его западной части в 1973 году. Ленинский район был создан в 1934 году выделением из Пролетарского района его восточной части.

Район по праву считается центром химической промышленности, так как на его территории расположены такие крупные химические предприятия как ОАО «Казаньоргсинтез», ОАО «Татхимфармпрепараты» и ОАО «Тасма-холдинг» и Казанская ТЭЦ-3.

В состав района входят три поселка: Краснооктябрьский, Левченко и Урицкий. Через территорию района проходит железнодорожная магистраль. В районе насчитывается 99 улиц, жилищный фонд района составляет 908 жилых домов, в том числе 257 индивидуальной постройки.

В районе зарегистрировано 7,5 тыс. юридических лиц и 3,8 тыс. индивидуальных предпринимателей, крупный и средний бизнес представлен 17 промышленными, 9 строительными и 1 транспортной организацией. Удельный вес Московского района составляет 27% от промышленных объемов города. Промышленные предприятия района представляют различные отрасли экономики, но ведущей является химическая отрасль – 80% выпуска продукции. При этом 70% выпускаемой на территории района промышленной продукции приходится на мощности ОАО «Казаньоргсинтез», являющегося бюджетообразующим предприятием для г.Казани и важным стратегическим объектом для Республики Татарстан, на котором трудится более 9000 человек. В целях дальнейшего создания благоприятных условий для развития малых и средних компаний нефтехимической отрасли республики в Московском районе успешно развивается Технополис «Химград», на территории которого расположено более 70 профильных предприятий. После выхода на проектную мощность ожидаемое число резидентов возрастет до 200, с общим количеством работников 10000 человек.

На территории района расположено 353 стационарных предприятий торговли (2 гипермаркета, 10 торговых центров, 19 продуктовых универса-

мов, 27 промышленных универсамов, 97 продмагазинов, 156 проммгазинов, 42 минимаркета) и 243 объекта мелкорозничной сети. Торговая площадь предприятий торговли составляет более 130,0 тыс. кв.м. В районе функционирует 181 объект общественного питания (количество посадочных мест – 3402 ед.), их них – 45 ресторанов и кафе, 97 столовых, в т.ч. на промпредприятиях. Осуществляют деятельность 170 объектов бытового обслуживания, 39 аптек и аптечных пунктов, 24 предприятий связи и салонов сотовой связи.

В районе находится 19 объектов здравоохранения; 18 объектов культуры – 5 Дворцов и Домов культуры, 11 библиотек, 2 детские музыкальные школы; 16 подростковых клубов; 189 объектов спорта, в том числе 8 спортивных школ; 21 школы, 41 детских сада.

Таким образом, территория Кировского и Московского районов составляет 14779 га, на которой проживает почти 240 тыс.человек.

Жилой фонд Кировского и Московского районов насчитывает свыше 8,65 тысяч жилых домов, их них почти 7316 домов – индивидуальные. Основное количество многоэтажных домов, всего которых 1165, находятся в управлении УК «Заречье» Кировского района(596) и УК ЖКХ Московского района(569).

Управление входит в систему образования Российской Федерации и осуществляет координацию деятельности в образовательной сфере муниципального района во взаимодействии с иными государственными, муниципальными, профессиональными и общественными структурами в целях обеспечения системы реализации образовательного процесса.

Управлению подведомственны образовательные учреждения, находящиеся на территории Кировского и Московского муниципальных районов и осуществляющие предоставление начального, общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, дополнительного образования детям и общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории муниципального образования.

В своей деятельности Управление руководствуется Конституциями Российской Федерации и Республики Татарстан, законами и иными нормативными правовыми актами РФ и РТ, Уставом муниципального образования города Казани, иными муниципальными правовыми актами и Положением об Управлении.

Администрацией руководит глава администрации на принципах единоначалия.

Администрация обладает правами юридического лица, является муниципальным учреждением, образуется и подлежит государственной регистрации в качестве юридического лица на основании Федерального закона от 6.10.2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», настоящего устава и решения совета депутатов.

В структуру администрации входят: глава администрации, заместители главы администрации, отраслевые (функциональные) органы администрации, являющиеся структурными подразделениями администрации (рисунок 2.1).

Отраслевой орган (структурное подразделение) администрации по решению совета депутатов может быть юридическим лицом. Основанием для государственной регистрации отраслевого органа (структурного подразделения) администрации в качестве юридического лица являются решение совета депутатов об учреждении соответствующего отраслевого органа (структурного подразделения) администрации с правами юридического лица и положения о нем, утвержденное решением совета депутатов.

Администрация осуществляет организационно-распорядительную деятельность в соответствии с Положением об администрации, утверждаемым советом депутатов, а также положениями о структурных подразделениях администрации, утверждаемыми главой администрации. В структуру администрации в обязательном порядке включаются:

- структурное подразделение в целях исполнения и обслуживания местного бюджета с правом открытия и ведения счета местного бюджета в соответствии с федеральным законодательством;

- структурное подразделение (отдел) по управлению муниципальным имуществом в целях эффективного использования муниципальной собственности и пополнения муниципальной казны города.

Вышеуказанные структурные подразделения могут обладать правами юридических лиц и в этом случае подлежат государственной регистрации в качестве юридических лиц на основании решения совета депутатов об учреждении соответствующих структурных подразделений и положений об этих структурных подразделениях, утвержденных решением совета депутатов.

Формирование администрации осуществляет глава администрации в соответствии со структурой администрации, утвержденной советом депутатов, и штатным расписанием администрации, утверждаемым главой администрации в пределах средств местного бюджета, предусмотренных на содержание администрации. В штатном расписании администрации могут быть установлены должности для осуществления технического обеспечения деятельности администрации, не являющиеся должностями муниципальной службы.

Полномочия, за исключением полномочий установленных настоящей статьей, и порядок деятельности администрации определяются Положением об администрации, принимаемым советом депутатов по представлению главы администрации.

Администрация:

- разрабатывает проекты местного бюджета, планов, программ, решений, представляемых главой администрации на рассмотрение совета депутатов;
- исполняет местный бюджет и представляет на утверждение совета депутатов отчет о его исполнении;
- исполняет решения совета депутатов;
- обеспечивает содержание и использование находящихся в муниципальной собственности жилищного фонда и нежилых помещений, транспорта, иной собственности, учреждений культуры, физической культуры и спорта, других муниципальных предприятий и учреждений;
- управляет муниципальной и иной переданной в управление городу собственностью;
- регистрирует уставы органов общественного самоуправления;
- осуществляет отдельные государственные полномочия, переданные администрации федеральными законами и законами;
- осуществляет иные полномочия по решению вопросов местного значения, не отнесенные к компетенции совета депутатов, иных органов местного самоуправления города».

Если говорить о продолжении документов, являющихся правовой основой функционирования Администрации, то правотворцы особо себя не утруждали и, фактически, переписали устав муниципального образования.

Вместе с тем, как было отмечено выше, «в случае наделения администрации отдельными государственными функциями, в структуре Администрации могут создаваться дополнительные подразделения, расширяться существующие, либо вводиться дополнительные специалисты в соответствии с выделенным на исполнение указанных полномочий финансированием от органа государственной власти, передавшего отдельные государственные полномочия».

2.2. Оценка кадрового потенциала муниципальных служащих.

Как известно, результаты хозяйственной деятельности в любой сфере определяются наличием и качественными характеристиками имеющегося трудового потенциала.

Муниципальная служба - профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Муниципальным служащим является гражданин, достигший возраста 18 лет, исполняющий в порядке, определенном настоящим Уставом в соответствии с федеральными законами и законами Республики Татарстан, обязанности по муниципальной должности муниципальной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств местного бюджета.

В соответствие с Уставом муниципального образования города Казани муниципальный служащий имеет право на:

- 1) ознакомление с документами, устанавливающими его права и обязанности по замещаемой должности муниципальной службы, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей и условиями продвижения по службе;
- 2) обеспечение организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
- 3) оплату труда и другие выплаты в соответствии с трудовым законодательством, законодательством о муниципальной службе и трудовым договором (контрактом);
- 4) отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего (служебного) времени, предоставлением выходных дней и нерабочих праздничных дней, а также ежегодного оплачиваемого отпуска;
- 5) получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей, а также на внесение

предложений о совершенствовании деятельности органа местного самоуправления, избирательной комиссии муниципального образования;

6) участие по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной должности муниципальной службы;

7) повышение квалификации в соответствии с муниципальным правовым актом за счет средств местного бюджета;

8) защиту своих персональных данных;

9) ознакомление со всеми материалами своего личного дела, с отзывами о профессиональной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений;

10) объединение, включая право создавать профессиональные союзы для защиты своих прав, социально-экономических и профессиональных интересов;

11) рассмотрение индивидуальных трудовых споров в соответствии с трудовым законодательством, защиту своих прав и законных интересов на муниципальной службе, включая обжалование в суд их нарушений;

12) пенсионное обеспечение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Муниципальный служащий, за исключением муниципального служащего, замещающего должность Главы местной администрации по контракту, вправе с предварительным письменным уведомлением представителя нанимателя (работодателя) выполнять иную оплачиваемую работу, если это не повлечет за собой конфликт интересов и если иное не предусмотрено федеральным законом. Под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой личная заинтересованность муниципального служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью муниципального служащего и законными интересами

граждан, организаций, общества, Российской Федерации, Республики Татарстан, муниципального образования, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, Российской Федерации, Республики Татарстан, муниципального образования. Под личной заинтересованностью муниципального служащего понимается возможность получения муниципальным служащим при исполнении должностных обязанностей доходов (неосновательного обогащения) в денежной либо натуральной форме, доходов в виде материальной выгоды непосредственно для муниципального служащего, членов его семьи или лиц, имеющих близкое родство или свойство (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители и дети супругов), а также для граждан или организаций, с которыми муниципальный служащий связан финансовыми или иными обязательствами.

Муниципальный служащий обязан:

1) соблюдать Конституцию Российской Федерации, федеральные конституционные законы, федеральные законы, иные нормативные правовые акты Российской Федерации, Конституцию Республики Татарстан, законы и иные нормативные правовые акты Республики Татарстан, устав муниципального образования и иные муниципальные правовые акты и обеспечивать их исполнение;

2) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностной инструкцией;

3) соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций;

4) соблюдать установленные в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования правила внутреннего трудового распорядка, должностную инструкцию, порядок работы со служебной информацией;

5) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей;

6) не разглашать сведения, составляющие государственную и иную охраняемую федеральными законами тайну, а также сведения, ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей, в том числе сведения, касающиеся частной жизни и здоровья граждан или затрагивающие их честь и достоинство;

7) беречь государственное и муниципальное имущество, в том числе предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей;

8) представлять в установленном порядке предусмотренные законодательством Российской Федерации сведения о себе и членах своей семьи, а также сведения о полученных им доходах и принадлежащем ему на праве собственности имуществе, являющихся объектами налогообложения, об обязательствах имущественного характера;

9) сообщать представителю нанимателя (работодателю) о выходе из гражданства Российской Федерации в день выхода из гражданства Российской Федерации или о приобретении гражданства иностранного государства в день приобретения гражданства иностранного государства;

10) соблюдать ограничения, выполнять обязательства, не нарушать запреты, которые установлены федеральными законами;

11) сообщать представителю нанимателя (работодателю) о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, и принимать меры по предотвращению подобного конфликта.

Муниципальный служащий не вправе исполнять данное ему неправомерное поручение. При получении от соответствующего руководителя поручения, являющегося, по мнению муниципального служащего, неправомерным, муниципальный служащий должен представить руководителю, давшему поручение, в письменной форме обоснование неправомерности данного

поручения с указанием положений федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов Республики Татарстан, муниципальных правовых актов, которые могут быть нарушены при исполнении данного поручения. В случае подтверждения руководителем данного поручения в письменной форме муниципальный служащий обязан отказаться от его исполнения. В случае исполнения неправомерного поручения муниципальный служащий и давший это поручение руководитель несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Ответственность муниципального служащего:

1. За совершение дисциплинарного проступка – неисполнение или ненадлежащее исполнение муниципальным служащим по его вине возложенных на него служебных обязанностей - представитель нанимателя (работодатель) имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение с муниципальной службы по соответствующим основаниям.

2. Муниципальный служащий, допустивший дисциплинарный проступок, может быть временно (но не более чем на один месяц), до решения вопроса о его дисциплинарной ответственности, отстранен от исполнения должностных обязанностей с сохранением денежного содержания. Отстранение муниципального служащего от исполнения должностных обязанностей в этом случае производится муниципальным правовым актом.

3. Порядок применения и снятия дисциплинарных взысканий определяется трудовым законодательством.

4. Ответственность за исполнение муниципальным служащим неправомерного поручения несет муниципальный служащий и давший это поручение руководитель.

Общеизвестно, что на результативность персонала, главным образом, оказывает влияние уровень его образования, динамика изменения которого за последние три года представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Образование персонала на муниципальной службе в администрации Кировского и Московского районов за 2014-2016 годы, в чел. на конец года

Уровень образования	Годы		
	2014	2015	2016
Высшее профессиональное	95	91	96
Среднее профессиональное	41	38	32
Среднее	12	12	9
Неполное среднее	3	3	2
Всего	151	144	139

Как видно из таблицы 2.1, в течение последних трех лет численность муниципальных служащих в администрации Кировского и Московского районов сократилось на 12 человек или на 7,9%. При этом численность работников имеющих высшее профессиональное образование увеличивается на одну единицу, тогда как численность служащих, имеющих среднее профессиональное и среднее образование значительно сокращается – на 22,0 и 25,0% соответственно. Вследствие происшедших изменений, доля служащих, имеющих высшее образование, в структуре всего персонала администрации Кировского и Московского районов за указанный период повышается с 62,9 до 69,1%, то есть на 6,2 процентных пункта. Наиболее низкие показатели наличия высшего образования в отделе делопроизводства, организационной и кадровой работы и административно-хозяйственном отделе.

Специальность – вид занятия в рамках одной профессии. Выражается в реализации определенных задач и в то же время является общим понятием,

так как не предполагает связи между выполнением данных задач и каким-либо учреждением или организацией. Термин «специальность» зачастую употребляется как синоним должности, поэтому разница между ними не всегда очевидна, хотя это совсем неверно.

Поэтому, далее мы дадим ранжир специальностей или направлений подготовки (по диплому о высшем профессиональном образовании), которые имеют служащие администрации Кировского и Московского районов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Направления образования персонала на муниципальной службе в администрации Кировского и Московского районов за 2014-2016 годы, в чел. на конец года

Специальности (направления подготовки)	Годы		
	2014	2015	2016
Юридическое	30	30	31
Экономическое	25	23	24
Техническое	13	11	11
Педагогическое	17	17	19
Прочее	10	10	11
Всего	95	91	96

Показатели, приведенные в таблице 2.2 свидетельствуют, что наибольшая доля служащих, имеющих высшее образование, по специальности (направлению подготовки) либо юристы, либо экономисты (менеджеры), удельный вес которых составляет на конец 2016 года 57,3%. Однако следует отметить, что 7 муниципальных служащих администрации имеют по два высших образования, преимущественно, юридическое и экономическое, все они учтены в первой строке ранжира. Вместе с тем, в администрации Кировского и Московского районов на начало 2017 года насчитывается лишь 8

служащих, которые получили высшее профессиональное образование по специальности «Государственное муниципальное управление».

Таблица 2.3 – Возрастной состав персонала в администрации Кировского и Московского районов за 2014-2016 годы, в чел. на конец года

Состав работников	Годы		
	2014	2015	2016
До 25 лет	24	26	23
От 25 до 35 лет	42	38	39
От 35 до 50 лет	46	47	47
От 50 до 60 лет	27	23	21
Старше 60 лет	12	10	9
Всего	151	144	139

Как видно из таблицы 2.3, в администрации Кировского и Московского районов преобладает персонал от 25 до 50 лет, на долю которых приходится на начало 2017 года 61,9%.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности товара являются:

- подбор и расстановка кадров;
- подготовка кадров, их непрерывное обучение;
- стабильность и гибкость персонала;
- повышение социальной, моральной, материальной заинтересованности.

Существует 2 главных критерия отбора кадров:

- высокая профессиональная квалификация, способность к обучению;
- опыт общения, готовность к сотрудничеству.

Основными аспектами организации труда, управления коллективом является:

- наем сотрудников в условиях занятости;
- распределение среди них обязанностей;
- совершенствование организации труда, стимулирование труда.

Отрицательным фактором, снижающим уровень производительности труда в любой организации, выступает текучесть кадров, динамика которой в администрации Кировского и Московского районов за 2014-2016 годы представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели движения персонала на муниципальной службе в администрации Кировского и Московского районов за 2014-2016 годы

Показатели	Годы		
	2014	2015	2016
Среднегодовая численность персонала – всего, чел.	151	144	139
- число принятых	19	22	21
- число выбывших	26	27	24
- излишний оборот	17	19	13
Коэффициент принятых на работу	12,6	15,3	15,1
Коэффициент выбывших	17,2	18,8	17,3
Коэффициент текучести	11,3	13,2	9,4

Исходя из показателей таблицы 2.4, мы можем сказать, что в администрации Кировского и Московского районов, несмотря на определенное снижение, коэффициент текучести кадров существенно выше естественной текучести (3-5%). Излишняя текучесть, как известно, сопровождается не только значительными экономическими потерями, но и создает организационные, технологические, психологические и кадровые трудности.

Как утверждают западные психологи, излишняя текучесть кадров отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С увольнением сотрудников разрушаются сложившиеся связи в трудовом коллективе.

Следовательно, текучесть персонала сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уволиться, но и тех, которые продолжают трудиться; текучесть мешает создавать эффективную рабочую команду, отрицательно сказывается на корпоративной культуре муниципального образования.

Основными причинами увольнения персонала в администрации Кировского и Московского районов выступают:

- проблемы с проездом до места работы;
- невысокий уровень заработной платы;
- продолжительные часы работы, особенно, в напряженные периоды;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» и др.

2.3. Эффективность муниципального управления и факторы, влияющие на нее.

Показатели эффективности деятельности муниципалитетов подчинены содержанию законодательных актов и нормативных документов, определяющих их функционирование.

При оценке эффективности самоуправления, основное внимание уделено показателям, которые в основном зависят от деятельности местных властей и характеризуют качество жизни населения, степень внедрения новых методов и принципов управления.

Основой для разработки показателей экономической эффективности деятельности муниципалитетов является Перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов:

1. Отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников муниципальных учреждений к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций городского округа (муниципального района).

2. Доля детских дошкольных муниципальных учреждений от общего числа организаций, в том числе субъектов малого предпринимательства, оказывающих услуги по содержанию детей в таком учреждении, услуги по дошкольному образованию и получающих средства бюджета городского округа (муниципального района) на оказание таких услуг.

3. Число субъектов малого предпринимательства в расчете на 10000 человек населения.

4. Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций.

5. Доля отремонтированных автомобильных дорог общего пользования местного значения с твердым покрытием, в отношении которых произведен капитальный и текущий ремонт;

6. Доля автомобильных дорог местного значения с твердым покрытием, переданных на техническое обслуживание немunicipальным и (или) государственным предприятиям на основе долгосрочных договоров (свыше трех лет).

7. Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, - всего, в том числе введенная в действие за год. Число жилых

квартир в расчете на 1000 человек населения – всего, в том числе введенных в действие за год.

8. Площадь земельных участков, предоставленных для строительства, - всего, в том числе земельных участков, предоставленных для жилищного строительства, индивидуального жилищного строительства и комплексного освоения в целях жилищного строительства.

9. Объем жилищного строительства, предусмотренный в соответствии с выданными разрешениями на строительство жилых зданий:

- общая площадь жилых помещений;
- число жилых квартир.

10. Доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, от общей площади территории городского округа (муниципального района).

11. Доля организаций, осуществляющих управление многоквартирными домами и (или) оказание услуг по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах, участие субъекта Российской Федерации и (или) городского округа (муниципального района) в уставном капитале которых составляет не более 25 процентов, от общего числа организаций, осуществляющих данные виды деятельности на территории городского округа (муниципального района), кроме товариществ собственников жилья, жилищных, жилищно-строительных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов.

12. Уровень собираемости платежей за предоставленные жилищно-коммунальные услуги.

13. Отношение тарифов для промышленных потребителей к тарифам для населения: по водоснабжению; по водоотведению.

14. Доля муниципальных общеобразовательных учреждений, переведенных:

- на нормативное подушевое финансирование;

- на новую (отраслевую) систему оплаты труда, ориентированную на результат.

15. Доля муниципальных медицинских учреждений:

- применяющих медико-экономические стандарты оказания медицинской помощи;

- переведенных на оплату медицинской помощи по результатам деятельности;

- переведенных на новую (отраслевую) систему оплаты труда, ориентированную на результат;

- переведенных преимущественно на одноканальное финансирование через систему обязательного медицинского страхования.

Рассмотрим указанные и некоторые другие показатели эффективности муниципального управления в Кировском и Московском районах города Казани за 2016 год (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели эффективности социально-экономического развития в Кировском и Московском районах города Казани за 2016 год

Показатели	Значение
Общее число семей, получавших субсидии на оплату жилого помещения и коммунальных услуг в отчетном периоде	22685
Объем средств, предусмотренных на предоставление социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг, тыс.руб.	496082
Среднемесячная заработная плата работников, в руб.:	
- органов местного самоуправления	35169
- муниципальных учреждений культуры и искусства	10367
- муниципальных учреждений физической культуры и спорта	23325
- образования	18994
- транспорта и связи	26004
- здравоохранения и предоставления социальных услуг	18058
- государственного управления и обеспечения военной безопасности; социальное страхование	35010
Доля среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых и средних предприятий в среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) всех предприятий и организаций, в %	27,1

Продолжение таблицы 2.5

Средняя продолжительность периода с даты принятия решения о предоставлении земельного участка для строительства до даты получения разрешения на строительство, дни	10
Уровень собираемости платежей за предоставленные жилищно-коммунальные услуги, в %	94,3
Отношение тарифов для промышленных потребителей к тарифам для населения по водоснабжению	105
Отношение тарифов для промышленных потребителей к тарифам для населения по водоотведению	100
Доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет, в %	71,8
Доля отремонтированных автодорог общего польз. местного значения с твердым покрытием, в отношении которых произведен капремонт, в протяженности автодорог общего польз. местного знач. с твердым покрытием, требующих капитального ремонта, в %	100
Доля отремонтированных автодорог общего пользования местного значения с твердым покрытием, в отношении которых произведен ремонт, в протяженности автодорог общего пользования местного значения с твердым покрытием, требующих ремонта, в %	100
Доля лиц с высшим профессиональным образованием в общей численности педагогических работников муниципальных дошкольных образовательных учреждений, в %	58,2
Доля населения проживающего в многоквартирных домах, признанных в установленном порядке аварийными, в %	1,2
Доля убыточных организаций жилищно-коммунального хозяйства, в %	13,9
Доля вновь созданных в течение года субъектов малого и среднего предпринимательства, которым оказана поддержка в рамках муниципальной программы развития малого и среднего предпринимательства, в %	0
Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций), в %	58

В результате проведенного анкетирования работников администрации Кировского и Московского районов города Казани были выделены основные

факторы, которые на их взгляд являются решающими в повышении эффективности муниципального управления, это:

1. Профессионализм муниципальных управляющих.
2. Системный подход к управлению.
3. Системная организация работы органов муниципального управления.
4. Характер организации работы органов муниципального управления.
5. Организация рабочего места муниципальных служащих.

3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КИРОВСКОМ И МОСКОВСКОМ РАЙОНАХ

3.1. Совершенствование государственного и муниципального управления

В настоящее время совершенствование государственного и муниципального управления предполагает решение следующих основных проблем:

- совершенствование государственного управления и функционирования государственного аппарата;
- профилактика и противодействие коррупционным проявлениям;
- взаимодействие с гражданским обществом.

Каждая из перечисленных направлений предусматривает целый комплекс мероприятий.

1. Совершенствование государственного управления и функционирования государственного аппарата:

- сокращение излишней численности государственных и муниципальных служащих с одновременным привлечением на государственную и муниципальную службу квалифицированных специалистов и созданием адекватных материальных стимулов в зависимости от объема и результатов работы;
- разработка и внедрение стандартов государственных услуг и регламентов исполнения государственных функций, а также оптимизацию и конкретизацию полномочий государственных органов и их работников, которые должны быть закреплены в административных регламентах;
- обеспечение соблюдения государственными служащими общих принципов служебного поведения, и оказание консультативной помощи по вопросам, связанным с применением на практике общих принципов служебного поведения государственных служащих;

- внедрение в органах исполнительной власти принципов и процедур управления по результатам;
- разработка и внедрение стандартов государственных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти, а также административных регламентов в органах исполнительной власти;
- реализация единой вертикально интегрированной автоматизированной системы мониторинга результативности деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления по достижению важнейших показателей социально-экономического развития;
- формирование необходимого организационного, информационного, ресурсного и кадрового обеспечения административной реформы, совершенствование механизмов распространения успешного опыта государственного управления;
- сокращение излишней численности государственных служащих с одновременным привлечением на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов упорядочение и конкретизация полномочий государственных служащих, которые должны быть закреплены в должностных регламентах;
- совершенствование механизма, обеспечивающего соблюдение государственным служащим общих принципов служебного поведения;
- внедрение в практику кадровой работы государственных органов правила, в соответствии с которым длительное, безупречное и эффективное исполнение государственным служащим своих должностных обязанностей должно в обязательном порядке учитываться при назначении его на вышестоящую должность, присвоении ему воинского или специального звания, классного чина, дипломатического ранга или при поощрении
- внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации и стимулирования государственных служащих.

2. Профилактика и противодействие коррупционным проявлениям:

- обеспечение деятельности комиссий по разрешению конфликта интересов;
- принятие мер по предотвращению конфликта интересов, в том числе после ухода государственного служащего с государственной службы;
- обеспечение реализации обязанности государственных служащих сообщать о ставших им известными в связи с выполнением своих должностных обязанностей случаях коррупционных или иных правонарушений;
- осуществление проверки достоверности таких сведений и сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, представляемых государственными служащими;
- проведение служебных расследований случаев коррупционных проявлений;
- оптимизация функционирования органов исполнительной власти и введение механизмов противодействия коррупции в сферах деятельности органов исполнительной власти;
- совершенствование работы, направленной на приоритетное применение мер по предупреждению коррупции и борьбе с ней на государственной службе;
- разработка и введение антикоррупционных стандартов в виде установления для государственной и муниципальной службы единой системы запретов, ограничений, обязанностей и дозволений;
- развитие механизма предупреждения коррупции, выявления и разрешения конфликта интересов на государственной службе;
- методологическое обеспечение деятельности комиссий по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов;

- разработка механизма принятия мер по предотвращению конфликта интересов, в том числе после ухода государственного служащего с государственной службы;

- разработка процедуры, обеспечивающей проведение служебных расследований случаев коррупционных проявлений со стороны государственных служащих.

3. Взаимодействие с гражданским обществом:

- выработка оптимальной системы взаимодействия институтов гражданского общества и средств массовой информации с государственными органами, исключающей возможность неправомерного вмешательства в деятельность государственных служащих;

- создание системы контроля деятельности государственных и муниципальных служащих со стороны институтов гражданского общества;

- повышение эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и гражданского общества, а также повышение прозрачности деятельности органов исполнительной власти;

- выработка оптимальной системы взаимодействия институтов гражданского общества и средств массовой информации с государственными органами, исключающей возможность неправомерного вмешательства в деятельность государственных служащих;

- формирование системы мониторинга общественного мнения об эффективности государственной службы и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих;

- создание системы контроля деятельности государственных служащих со стороны институтов гражданского общества.

Реализация инновационного, социально ориентированного сценария регионального и муниципального развития должна опираться на зоны опережающего экономического роста.

Принципиально важно решить задачу развития федеральной транспортной, энергетической, телекоммуникационной и иной производственной и социальной инфраструктуры с учетом пространственной организации зон опережающего экономического роста.

Процесс направления бюджетных капитальных вложений в объекты федеральной инфраструктуры должен стать транспарентным и ориентированным на достижение целей и решение задач по развитию как отдельных отраслей, так и регионов. Поэтому в процессе стратегического планирования при разработке долгосрочных программных документов развития отраслей экономики и социальной сферы, схем территориального планирования Российской Федерации, долгосрочных (федеральных) целевых программ необходима их координация с учетом определенных Концепцией перспективных направлений развития регионов.

Долгосрочные (федеральные) целевые программы должны определять цели для региональных и муниципальных целевых программ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, а в совокупности такие программы призваны сформировать благоприятную среду для реализации инвестиционных проектов и программ бизнеса.

Развитие межбюджетных отношений федерального центра и субъектов Российской Федерации будет осуществляться на основе следующих принципов:

- учет территориальной дифференциации, предусматривающий при расчете трансфертов учет региональных особенностей;

- учет дифференциации уровня социально-экономического развития, направленный на обеспечение учета уровня социально-экономического развития как при расчете трансфертов, так и при определении уровня финансирования соответствующих расходных обязательств региональных бюджетов;

- программное финансирование, предусматривающее предоставление в рамках долгосрочных (федеральных) целевых программ субсидий на реализацию соответствующих региональных программ, что позволит оценить перспективы развития соответствующей отрасли в конкретном субъекте Российской Федерации и эффективность деятельности региональных органов исполнительной власти по реализации программы, а также определить эффективность федеральных трансфертов (направления реформирования отраслей и целевые ориентиры для регионов на федеральном уровне будут определяться в рамках соответствующих долгосрочных (федеральных) целевых программ и отраслевых стратегий и иных аналогичных документов);

- ответственность регионов за целевое и эффективное использование межбюджетных трансфертов из федерального бюджета, предусматривающая координацию предоставления указанных трансфертов с эффективностью реализации региональных программ развития отраслей, на которые предоставляются федеральные субсидии, а также с осуществлением органами власти субъектов Российской Федерации иных мероприятий, связанных с проведением реформ в тех или иных сферах, цели и методология которых задаются на федеральном уровне (невыполнение регионом соответствующих обязательств и программных целевых индикаторов будет автоматически вести к сокращению предоставления федеральной финансовой помощи по определенному направлению).

Рост территориальной мобильности населения и преодоление депопуляции требует в первую очередь содействия добровольному переселению соотечественников и иностранной рабочей силы в регионы с прогнозируемой потребностью в трудовых ресурсах, а также создания экономических условий для миграции трудовых ресурсов из перенаселенных регионов страны в регионы с дефицитом рабочей силы.

3.2. Направления улучшения использования муниципальных служащих и роста их производительности труда.

Итак, мы выяснили, что внешние факторы практически не управляемы человеком, поскольку имеют объективные, не зависящие от него причины. Однако, многие из них можно спрогнозировать или скорректировать в ходе управления организацией. На наш взгляд, сложность применения данного способа повышения эффективности управления муниципальным учреждением связана с отсутствием в изучаемой организации высококвалифицированных специалистов в области прогнозирования.

В связи с этим возможно применение следующих мер в области профессионального развития: повышение квалификации специалистов и их переподготовка в области экономического прогнозирования. Повысить квалификацию в области прогнозирования можно также и в рамках самообразования, однако, считаем, что экономическое прогнозирование является довольно сложным направлением в теории и практике управления, в связи с чем наиболее эффективной формой повышения квалификации специалистов в данной области представляется обучение на специальных курсах, семинарах, которые проводятся квалифицированными специалистами в области практики и теории экономического прогнозирования.

В данном направлении можно предложить еще один вариант - ротация кадров. Ротация является одной из форм профессионального развития персонала организации. Возможно, среди сотрудников Управления образования есть специалисты, обладающие высоким уровнем хотя бы теоретических знаний в области экономического прогнозирования. Однако, чтобы это выяснить - необходимо провести оценку знаний специалистов в области прогнозирования. На основе данной оценки возможно произвести замену одного сотрудника в отделе прогнозирования на другого, более квалифицированного.

Требуют определенной коррекции и внутренние факторы управления данной организацией.

Так, например, коррекция отношений между сотрудниками и руководителем требует определенной работы как с той, так и с другой стороны.

Рассмотрим, какие действия необходимо предпринимать руководителю, чтобы наладить отношения с сотрудниками.

В изученной нами литературе наиболее целесообразными, на наш взгляд, являются следующие:

- уважение и доверие к сотрудникам. Руководителю необходимо взять за правило доверять специалистам и относиться к ним с уважением, искренне считать их умными людьми, работники часто нуждаются и в поддержке руководителя;

- поощрение инициативы сотрудников, поиск новых идей. Можно создать рабочие группы с целью совершенствования деятельности предприятия (по типу японских кружков качества). Привлекать к данной работе можно всех сотрудников. Можно устроить корпоративный поиск решения с призом для победителя, и руководитель, возможно, будет поражен находчивостью и оригинальностью предложенных сотрудниками идей. К тому же совместная работа еще более укрепит командный дух коллектива;

- решение личных проблем. Руководителю полезно запомнить правило: сначала личные вопросы сотрудника - потом работа. Тогда сотрудник, во-первых, будет в ответ ставить работу на первое место, а личные вопросы стараться не решать в ущерб работе. Во-вторых, сотрудник будет открыт. А когда руководитель в курсе личных дел своих людей, он может управлять более эффективно. Кроме того, подчас руководитель имеет определенные рычаги, опыт и возможности для более оперативного решения проблем сотрудника. Помочь сотруднику - выгодно для организации, потому что у сотрудника не будет болеть голова о хлопотах и он более эффективно будет работать.

Разумеется, для налаживания отношений с руководителем определенные действия требуются и от сотрудников организации.

Несколько простых правил предлагает В. Бейбулатов в статье «Как улучшить отношения с начальником» [20]:

1. Необходимо тщательно осмотреть свою одежду. Ее стиль должен быть рабочим. Строгость покроя и цвета подчеркнут рабочий настрой сотрудника (сотрудницы).

2. Нужно навести порядок на рабочем месте. Порядок на столе организует и концентрирует мысли на работе.

3. Нельзя постоянно разговаривать по телефону или с коллегами по кабинету.

4. Не нужно курить каждые полчаса. Курящая женщина (а большинство сотрудников Управления образования - женщины) раздражает не только начальника, но и многих коллег мужского пола.

5. Необходимо выполнять все указания начальника с первого раза. Не нужно ждать, когда он спросит о проделанной работе. Сделав ее, тут же нужно доложить начальнику о том, что все готово.

6. При беседе с начальником лучше смотреть ему в глаза. Отведенный в сторону взгляд может быть истолкован как несогласие с начальником.

7. Сотруднику не нужно бояться переспрашивать, если он не понял задание. Интерес сотрудника и детализация задания повысит его в глазах начальника.

8. Не стоит пытаться наладить личные или панибратские отношения с начальником. Не нужно подходить к нему с личными поздравлениями с рождением сына или дочери, юбилеем тещи или другими событиями. Поздравлять начальника можно только вместе со всем коллективом.

Серьезное отношение сотрудника к работе намного улучшит отношения с начальником. Ведь он ждет от своих подчиненных результатов работы, а не личных подношений. Необходимо относиться к начальнику с уважени-

ем, не распространять сплетни за его спиной, не критиковать его методы работы.

Следует также понять, что начальник по существу такой же человек, как и все. У него тоже есть масса недостатков и достоинств. И, если подчиненные согласились работать под его руководством, значит, они согласны со всеми его требованиями. Понимание и исправление собственных ошибок в поведении и в отношении к работе и улучшат отношения подчиненных с руководителем.

Одним из важных факторов эффективности управления, как было установлено в теоретическом разделе отчета, являются социальные факторы.

Здесь, на наш взгляд, необходима работа в области развития корпоративной культуры (поскольку те же путевки являются одной из составляющих последней, но не ограничиваются ими). В данном направлении целесообразны следующие шаги:

1. Участие в активной жизни коллектива. Для этого необходимо регулярно организовывать мероприятия, точнее, систему корпоративных мероприятий, таких как День открытых дверей, конференции, клубы, презентации для коллег из других организаций, праздники для сотрудников, их семей, детей и пр. можно попробовать выпустить свою газету, разработать сайт, повесить доску почета, ввести корпоративные праздники, причем не только профессиональные, но и по интересам (например, цветоводство, кулинария, шитье и т.д., "сладкоежки" для детей). Это отлично сплачивает коллектив, постоянно держит сотрудников в предвкушении и праздновании успехов или вводит в состояние разбора полетов, что не менее полезно. Главная польза заключается в том, что от мероприятия до мероприятия все сотрудники заняты, при этом текущую работу и выполнение рабочих планов никто не отменяет. Практикой доказано, что правильно организованная работа повышает производительность труда, и текущая работа делается еще быстрее.

2. Соревновательность. Для многих людей сильный мотиватор – показать, на что он способен. Для этого можно устроить соревнования между командами или сотрудниками. Например, это может быть конкурс «Лучший сотрудник в категории...», а в качестве приза может выступить возможность, к примеру, обед с руководителем высшего уровня.

3. Развитие командного духа. Нормы и правила, совещания, консультации психолога, мониторинг удовлетворенности персонала, совместные мероприятия. Можно создать летопись успехов и неудач организации. Причем вписывать в нее нужно обязательно всех сотрудников и до определенного этапа отслеживать их жизнь даже после увольнения.

4. Правовая защищенность: информация о правах, юрист организации, соглашения, контракты.

5. Информированность и причастность к организации. Собrania, планирование, информационные доски, отчетность. Совместная постановка задач. Обратная связь. Корпоративные праздники с озвучиванием итогов работы, субботники.

На наш взгляд, требования к личности менеджера в системе административного менеджмента, должны быть следующими:

1. Социальные значения.

- умение обосновывать и принимать решения в динамичных условиях;
- информировать по вопросам развития системы муниципального менеджмента, знание технологий управления и т.д.;
- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу муниципального образования;
- умение использовать современную информацию, технологию, средства коммуникации и связи.

2. Способность работать с людьми и управлять собой.

- высокое чувство долга и преданность делу;

- честность в отношении с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать мысли и убеждать других;
- уважительное отношение к людям в независимости от их положения в организации;

- способность быстро восстанавливать свои душевные и физические силы, критически оценивать свою деятельность.

3. Индивидуальные качества.

- особая память;
- высокая эмоционально-волевая устойчивость;
- развитые коммуникативные и организаторские способности;
- готовность к разумному риску;
- смелость, решительность;
- самокритичность, но не самобичевание;
- терпение;
- комплектность;
- чувство юмора;
- умение концентрироваться на поставленных задачах.

4. Медицинские противопоказания.

- психические расстройства;
- заболевания сердечно-сосудистой системы;
- гипертоническая болезнь;
- заболевания желудочно-кишечного тракта тяжелой формы.

На современном этапе так же актуальным остается вопрос комплектования государственных органов служащими, способными квалифицированно решать задачи государственного управления. Для эффективного использования кадрового потенциала государственной службы, а также повышения его эффективности, необходима систематическая оценка государственных служащих, применение современных кадровых технологий. Именно оценка кад-

ров играет основную роль в политике контроля за выполнением поставленных задач и поиска резервов повышения эффективности работы [50, С.89].

В области развития нормативно-правовой базы аттестации государственных служащих Администрации Кировского и Московского районов необходимо разработать и закрепить в нормативном порядке специфику проведения аттестации государственных служащих по категориям «руководителей» и «специалистов» (в связи с существенным различием как в специфике деятельности данных категорий работников, так и в предъявляемых к ним личностным и профессиональным требованиям); положение, в соответствии с которым руководитель в процессе подготовки аттестационных документов обязан проводить собеседование с подчиненным ему работником, не ограничиваясь подготовкой отзыва (который является обязательным, согласно большинству федеральных, региональных и ведомственных актов).

В области оптимизации организационной формы проведения аттестации государственных служащих Администрации Кировского и Московского районов следует рекомендовать кадровым органам: в межаттестационный период вместе с сотрудником составлять индивидуальный план личностно-профессионального развития на год (утверждаемый руководителем подразделения и службы по работе с персоналом); при проведении аттестации учитывать результативность выполнения данного плана за отчетный период; включить в число задач кадровых органов при подготовке и проведении аттестации осуществление психологического сопровождения проводимых мероприятий (создание благоприятного психологического климата, психологическая поддержка аттестуемых и т.п.).

В области совершенствования методического обеспечения аттестационных мероприятий государственных служащих Администрации Кировского и Московского районов целесообразно определить совокупность оцениваемых в ходе аттестации личностно-профессиональных характеристик; разработать научно обоснованные профессиограммы и акмеограммы должностей

и видов деятельности в системе государственной службы; расширить диапазон аттестационных оценок с учетом того, что в понятие аттестации включается оценка потенциала работника; рекомендовать руководителям при составлении служебной характеристики на сотрудника предлагать направления профессиональной деятельности, в рамках которых сотрудник может оказать наибольшую пользу организации и реализовать свои возможности и способности, не подвергая себя личностным и профессиональным деформациям.

В области повышения профессионального уровня руководителей и специалистов в сфере аттестационных процессов государственных служащих Администрации Кировского и Московского районов необходимо следующее:

- проводить дифференцированную учебу членов аттестационных комиссий по следующим направлениям: правовое, организационное, психологическое, акмеологическое, методическое, по результатам обучения выдавать соответствующий сертификат;

- издать методические пособия по технологиям проведения оценки кадров, предназначенные для различных субъектов аттестационной работы (руководителей, сотрудников кадровых служб).

Помимо этого, целесообразны следующие комплексные мероприятия, направленные на оптимизацию аттестации и оценки государственных служащих Администрации Кировского и Московского районов:

1. Создание федеральной, региональных психолого-акмеологических служб координации деятельности по аттестации и оценке государственных служащих и определение учебных заведений для подготовки специалистов таких структур.

2. Разработка и в нормативном порядке утверждение единых методических основ, программ и учебных планов подготовки специалистов по аттестации и оценке управленческих кадров системы государственной службы.

3. Создание единого федерального банка данных кадрового потенциала, пополняемого на основе получаемой в процессе аттестации и оценки персонала информации.

Перспективными направлениями дальнейших исследований могут выступать такие аспекты аттестации государственных служащих, как условия оптимального соответствия профессионально-деловых качеств госслужащего и требований организационной среды государственной службы, методы контроля качества аттестации, влияние аттестации на изменение мотивации государственных служащих, повышение ответственности и эффективности деятельности.

Таким образом, предлагается следующий механизм оценки государственных служащих Администрации Кировского и Московского районов:

1 этап – оценка документов:

1 часть – анализ документов, подтверждающих квалификацию сотрудника, необходимую для занимаемой должности (документ об образовании, документ о повышении квалификации, документы о прохождении курсов, документы, подтверждающие профессиональный трудовой стаж и т.п.),

2 часть – анализ рабочей документации (определение соответствия нормативу отработанных аттестуемым рабочих документов в ходе выполнения его прямых должностных обязанностей ходе выполнения установленных аттестуемые методы аттестационной комиссии для реализации данного механизма рассмотрим в следующее);

2 этап – собеседование:

1 часть – анкетирование (электронное тестирование, подтверждающее квалификацию сотрудника),

2 часть – собеседование на предмет определения психологической совместимости с коллективом и индивидуальной предрасположенности к выполнению должностных обязанностей.

При реализации данного механизма важным элементом станет внедрение в Администрации Кировского и Московского районов нормативных требований по каждой должности. То есть параллельно с внедрением новой системы аттестации государственных служащих, здесь должны будут быть разработаны точные и конкретные нормативы, определяющие минимальные требования к:

- квалификации сотрудника, необходимой для занимаемой должности;
- оформлению им рабочих документов;
- знаниям нормативно-правовой базы и механизма реализации деятельности (работы с другими подразделениями, документообороту) по данной должности;
- психологической совместимости с коллективом и индивидуальной предрасположенности к выполнению должностных обязанностей.

3.3. Мероприятия по совершенствованию структуры администрации Кировского и Московского районов.

В результате объединения Кировского и Московского района сразу же возникли трудности административного и экономического характера. В соответствии с нормативными документами бывших муниципальных образований администрации указанных субъектов являются юридическими лицами и наделены всеми правами и обязанностями данного субъекта права. Таким образом, при слиянии двух администраций происходит ликвидация одновременно двух юридических лиц и создания нового юридического лица. С точки зрения гражданского законодательства данный процесс является достаточно емким [4], и включает в себя несколько этапов:

- Принятие решения о ликвидации;
- Уведомление регистрирующего органа о начале ликвидации;
- Уведомление кредиторов;

- Деятельность ликвидационной комиссии;
- Взыскание дебиторской задолженности;
- Инвентаризация имущества;
- Расчеты с работниками;
- Уплата налогов в период ликвидации предприятия;
- Налоговая проверка;
- Составление и утверждение промежуточного ликвидационного баланса;
- Удовлетворение требований кредиторов;
- Составление и утверждение ликвидационного баланса;
- Расчеты с учредителями;
- Закрытие счетов в банках;
- Государственная регистрация ликвидации юридического лица;
- Снятие с учета во внебюджетных фондах;
- Заключительные операции по ликвидации.

Поскольку непосредственно вопросы гражданского права не являются предметом рассмотрения данного дипломного проекта, следует ограничиться только перечислением этапов процесса ликвидации юридического лица, в нашем случае, добровольного. И, даже не смотря на то, что государственные структуры имеют послабления в налоговом плане в процессе ликвидации, сам процесс занимает от 3-х до 6-ти месяцев. Следует помнить, что ликвидируются одновременно два юридических лица и образуется одно новое, что удлиняет процесс объединения двух муниципальных образований.

Основная проблема разработки положения об администрации заключается в устранении имеющихся недостатков.

Чтобы исправить данные недостатки необходимо было создание квалифицированной комиссии, которую возглавил глава вновь созданной администрации. Вместе с тем, фактическое руководство данной комиссией осуществлял ведущий специалист администрации по юридическим вопросам.

В результате двухмесячной работы по разработке проекта данного документа удалось получить наиболее оптимальный и отвечающий требованиям написания всех современных нормативно-правовых и правовых актов .

Так, в новом документе, существенно расширены общие положения, в которых теперь присутствует не только определение администрации, но и указания на то, для чего принят данный документ, указывается, что администрация, в пределах своих полномочий представляет интересы муниципального образования в отношениях с органами власти Республики Татарстан, иных муниципальных образований, с юридическими и физическим лицами по вопросам, отнесенным к компетенции администрации.

Как становится понятно из изложенного выше, разработка структуры администрации является одним из самых сложных этапов в модернизации администрации после объединения двух муниципальных образований. Казалось бы, достаточно исправить те недостатки, которые указаны во второй части работы, при анализе существовавшей структуры администрации, устранить дублирующие органы. Однако, после объединения двух муниципальных образований несколько изменились условия функционирования органа управления. К тому же, ряд организаций, которые раньше входили в структуру администрации (например, жилищно-коммунальное хозяйство, которым занимался целый отдел), приобрели статус акционерных обществ и функционируют в настоящее время самостоятельно.

Следовательно, структуру администрации вновь образованного муниципального образования нужно менять кардинально.

Для проведения данных мероприятий существует множество методик. Однако на взгляд автора, наиболее универсальной для этого является методика, предложенная Чирмановым С.В. , заместителя председателя комитета по организационной и кадровой работе Администрации Великого Новгорода. Несмотря на то, что данная методика предложена для разработки положений

о структурных подразделениях, она прекрасно накладывается на положения, которые необходимо учитывать при определении структуры администрации.

При разработке структуры решаются вопросы совершенствования управленческих технологий и организации труда сотрудников; проводится анализ и рационализация информационных связей; уточняется роль подразделения в работе организации; устанавливается круг вопросов, по которым подразделение принимает решение самостоятельно.

В соответствии с действующей Унифицированной системой организационно-распорядительной документации, а также руководствуясь требованиями Устава муниципального образования в структуре должны быть учтены следующие вопросы:

1. Общие положения;
2. Основные задачи;
3. Функции;
4. Структура (при наличии в составе структурного подразделения других подразделений).

Вопрос об ответственности решается на основе принципа единоначалия, в соответствии с которым, эта ответственность возлагается на одно лицо, а не распределяется между несколькими лицами, что особенно важно при выполнении комплексных задач несколькими подразделениями.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. Эффективность менеджмента как социально-экономическая категория – это результативность данной деятельности, степень оптимальности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Муниципальное управление для современной России явление относительно, под которым понимается целостная система общественных отношений, связанных с территориальной самоорганизацией населения, самостоятельно решающего вопросы местного значения, вопросы устройства и функционирования муниципальной власти.

2. Для оценки качественных параметров эффективности управленческой деятельности прежде всего необходимо иметь в виду цели, всю систему целеполагания, ведущее место в которой занимают социальные, задающие вектор развития всем остальным, и имеющиеся затраты на их осуществление, полученный конечный результат. Эффективность в данном случае оценивается как плодотворность усилий по достижению социальных целей, как степень приближения к выполнению социальных нормативов.

3. Администрации Московского и Кировского районов были объединены в конце 2016 года (на базе администрации Московского района). Территория Кировского и Московского районов составляет 14779 га, на которой проживает почти 240 тыс. человек. Учредителем администрации является муниципальное образование город Казань в лице представительного органа муниципального образования города Казани – Казанской городской Думы. Предметом и целью деятельности Администрации является выполнение управленческих функций в сфере реализации вопросов местного значения на территории Кировского и Московского районов муниципального образования города Казани в рамках своей компетенции, в пределах, установленных в соответствии с законодательством, Уставом муниципального образования го-

рода Казани и иными муниципальными правовыми актами. В своей деятельности Администрация руководствуется Конституциями Российской Федерации и Республики Татарстан, законами и иными нормативными правовыми актами РФ и РТ, Уставом муниципального образования города Казани, иными муниципальными правовыми актами и Положением об Управлении. Администрацией руководит глава администрации на принципах единоначалия. Главой администрации Кировского и Московского муниципальных районов города Казани является Миронов Сергей Александрович.

4. В структуру администрации входят: глава администрации, заместители главы администрации, отраслевые (функциональные) органы администрации, являющиеся структурными подразделениями администрации.

5. Муниципальная служба – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

В течение последних трех лет численность муниципальных служащих в администрации Кировского и Московского районов сократилось на 12 человек или на 7,9%. При этом численность работников имеющих высшее профессиональное образование увеличивается на одну единицу, тогда как численность служащих, имеющих среднее профессиональное и среднее образование значительно сокращается – на 22,0 и 25,0% соответственно. Вследствие происшедших изменений, доля служащих, имеющих высшее образование, в структуре всего персонала администрации Кировского и Московского районов за указанный период повышается с 62,9 до 69,1%, то есть на 6,2 процентных пункта. Наиболее низкие показатели наличия высшего образования в отделе делопроизводства, организационной и кадровой работы и административно-хозяйственном отделе.

Наибольшая доля служащих, имеющих высшее образование, по специальности (направлению подготовки) либо юристы, либо экономисты (менеджеры), удельный вес которых составляет на конец 2016 года 57,3%. Однако

следует отметить, что 7 муниципальных служащих администрации имеют по два высших образования, преимущественно, юридическое и экономическое, все они учтены в первой строке ранжира.

В администрации Кировского и Московского районов преобладает персонал от 25 до 50 лет, на долю который приходится на начало 2017 года 61,9%. Несмотря на определенное снижение, коэффициент текучести кадров существенно выше естественной текучести (3-5%). Излишняя текучесть, как известно, сопровождается не только значительными экономическими потерями, но и создает организационные, технологические, психологические и кадровые трудности.

Основными причинами увольнения персонала в администрации Кировского и Московского районов выступают:

- проблемы с проездом до места работы;
- невысокий уровень заработной платы;
- продолжительные часы работы, особенно, в напряженные периоды;
- неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
- работа с персоналом по принципу «соковыжималки» и др.

6. В результате проведенного анкетирования работников администрации Кировского и Московского районов города Казани были выделены основные факторы, которые на их взгляд являются решающими в повышении эффективности муниципального управления, это:

- профессионализм муниципальных управляющих.
- системный подход к управлению.
- системная организация работы органов муниципального управления.
- характер организации работы органов муниципального управления.
- организация рабочего места муниципальных служащих.

7. Важнейшими направлениями повышения эффективности управления в администрации Кировского и Московского районов выступают:

- до сих пор оба района являются юридическими лицами, но объединены в одну администрацию, поэтому, в соответствии с Гражданским Кодексом РФ необходимо их ликвидировать и создать один район;

- следует в дальнейшем более тщательно подбирать персонал, для снижения текучести кадров и они должны отвечать всем требованиям, которые приводятся в работе;

- своевременное применение практики переподготовки кадров администрации, организация круглых столов по важнейшим проблемам;

- регулярная аттестация муниципальных служащих и другие.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. – М.: Проспект, 2009. – 48с.
2. Конституция Республики Татарстан от 30 ноября 1992г. №1665-ХП.
3. Бюджетный Кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г.: принят Государственной Думой 17 июля 1998г.// Собрание законодательства Российской Федерации. – 1998 . - № 31. - 3823с.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья. – М.: Юрайт-М, 2002. – 462с.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. – М.: Юрайт-М, 2002. – 392с.
6. Положение о муниципальном учреждении «Администрация Московского района Исполнительного комитета муниципального образования города Казани».
7. Положение о муниципальном учреждении «Администрация Кировского района Исполнительного комитета муниципального образования города Казани».
8. Решение Казанской городской Думы от 01.11.2006 №11-13 «О порядке предоставления жилых помещений муниципального специализированного жилищного фонда города Казани».
9. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Юрайт-М, 2002. – 168с.
10. Указ Президента РФ от 22.12.1993 года №2265 «О гарантиях местного самоуправления в Российской Федерации»// Собрание актов Президента и Правительства РФ 27.12.1993, №52. – С. 5071.
11. Указ Президента РФ от 07.05.2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

12. Устав муниципального образования города Казани от 17 декабря 2005 г. №3-5.
13. Федеральный закон РФ от 27.07.2010 №210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
14. Федеральный закон РФ от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».
15. Федеральный закон РФ от 02.03.2007г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
16. Федеральный закон РФ от 28.08.1995 № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»// Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. - № 35. - 3506с.
17. Федеральный закон РФ от 6 октября 1999 г. №184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1999. - № 42. – 5005с.
18. Байнова М.С. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие/ М. С. Байнова, Н.В. Медведева, Ю.С. Рязанцева. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 459с.
19. Балабанов А.М. Понимание эффективности муниципального управления в городах России и Украины: сравнительное инструментальное исследование/ А.М. Балабанов, В.Г. Саламатов // Городское управление. – 2001. - №11.- С.20-44.
20. Бейбулатов В. Как улучшить отношения с начальником / В. Бейбулатов// Управление персоналом. - 2008. - С. 32–36.
21. Бобков В. Учет региональной дифференциации доходов и уровня жизни при выработке социальной политики // Федерализм. - № 4. - 2004.
22. Васильев А.А. Муниципальное управление: Конспект лекций.– Н.Новгород: Издатель: Гладкова О.В., 2000. – 160 с.

23. Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: межвузовский сборник научных статей. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 736с.
24. Воронин А.Р. Основы управления муниципальным хозяйством/ А.Р. Воронин, В.А. Лапин, А.Н. Широков. – М., 1998.
25. Государственное и муниципальное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ЭКМОС», 2001. – 304 с.
26. Митин А.Н. Системные основы государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – Екатеринбург: УрГЮА, 2010. – 274 с.
27. Мищеряков Ю. Н. Муниципальная реформа и муниципальное управление// Муниципальное право. – 2011. - №3 (55). – С. 77-84.
28. Моисеев В.В. Система государственного и муниципального управления: учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 603с.
29. Морозова Т.Г. Муниципальный менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк и др. – М., 1997.
30. Муниципальное управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>, свободный.
31. Мухачев И.В. Местное самоуправление и муниципальное управление : учебник. – М. : ЮНИТИ : Закон и право, 2009. - 399 с.
32. Наумов С.Ю. Государственное и муниципальное управление: Учебное пособие/ С.Ю. Наумов, Н.С. Гегедюш, М.М. Мокеев и др. – М.: Дашков и К, 2016. – 556с.
33. Наумов С.Ю. Основы организации муниципального управления. – М.: Форум, 2011. – 351с.
34. Наумов С.Ю. Теория государственного и муниципального управления. – М. : ФОРУМ, 2011. - 319 с.
35. Овсянников С.А. Мотивация участия населения в самоуправлении// Муниципальная власть. – №3. – 2008. - С. 67-69.

36. Орешин В. П. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 320 с.
37. Осипов А.К. К вопросу о сущности экономики муниципального образования как объекта регионального управления/ А.К. Осипов, А.И. Плотников// Теория и практика устойчивому развитию агропромышленного комплекса: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т.1. – С.367-371.
38. Осипов А. Устойчивость и результативность консолидированного бюджета муниципального района/ А. Осипов, Е. Гайнутдинова// Предпринимательство. – 2014. - №1. – С.36-47.
39. Основы управления муниципальным хозяйством/ А.Р. Воронин, В.А. Лапин, А.Н. Широков. – М.: МОНФ, 1997.
40. Парахина В.Н. Муниципальное управление: Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2010. – 493 с.
41. Подпорин Ю.В. Доходы от продажи муниципального имущества/ Ю.В. Подпорин// Экономика и жизнь. – 2009. – №4 - С. 21-22.
42. Радченко А.Н. Основы государственного и муниципального управления: системный подход: Учебник/ А.Н. Радченко. – Ростов н/Д., 1997. – 605с.
43. Система муниципального управления/ Под ред. В.Б. Зотова. - 5-е изд., испр. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 717 с.
44. Система муниципального управления: Учебник для вузов/ Под редакцией В.Б. Зотова. – СПб.: Лидер, 2005. – 493с.
45. Скляров И.П. Муниципальная собственность: проблемы управления/ И.П. Скляров. - М., 2009.- 239с.
46. Сущность и содержание муниципального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://academy35.ru/node/122650>, свободный.
47. Сысуев А.В. Муниципалитеты должны влиять на свои доходы/ А.В. Сысоев// Муниципальная власть. – №6. – 2009. - С. 6-9.

48. Тихомиров С.В. Государственное управление в России и зарубежных странах: административно-правовые аспекты: Монография. – М.: Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 320с.

49. Уманская В.П. Правовые акты органов исполнительной власти. Теория и практика: монография. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2013. – 335с.

50. Управление человеческими ресурсами: учеб./ М.И.Соколова, А.Г. Дементьева. - М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2005.

51. Чиркин В.Е. Государственное и муниципальное управление: Учебник/ В.Е. Чиркин. – М.:Юристъ,2003. – 320с.

52. Швецов Ю.Г., Миркина И.В. Проблемы реализации федеральных целевых программ на региональном уровне // Финансы. – 2005. - №5.

53. Широков А. Создание системы муниципальных нормативно-правовых актов в сфере управления и распоряжения муниципальным имуществом// Муниципальная власть. – №1. – 2006. - С. 48-57.