Образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Магистра Якушкиной Любови Николаевны
(Ф.И.О. ПОЛНОСТЬЮ)

факультет «Экономика и управление»

кафедра экономики, менеджмента и маркетинга

*направление*_____

*направленность*_____

Тема МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ:

Особенности кадровой политики на государственном предприятии (на примере ФГУП «Охрана» Росгвардии)

Магистр _____ Якушкина Л.Н.
(подпись) *(Ф.И.О.)*

Научный
руководитель _____ Барышова Ю.Н.
(подпись) *(Ф.И.О.)*

Допущена к защите: _____
(ВКР допущена/не

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

«Утверждаю»
Декан факультета
Терехова-Пушная Д.В.
_____

Факультет «Экономика и управление»
Направление: 38.04.02 «Менеджмент»
Направленность: «Государственное управление экономическим развитием»

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Ф.И.О. студента: Якушкина Любовь Николаевна
Тема ВКР: «Особенности кадровой политики на государственном предприятии (на примере ФГУП «Охрана» Росгвардии)»
Научный руководитель ВКР: к.э.н., доц. Барышова Ю.Н.

Цель работы – исследование и изучение особенностей кадровой политики на государственном предприятии на примере ФГУП «Охрана» Росгвардии, разработка рекомендаций и мероприятий по улучшению кадровой политики в государственных предприятиях.

Содержание работы

Введение
Глава 1. Теоретические основы кадровой политики на государственном предприятииГлава 2. Анализ кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии
Глава 3. Концепция улучшения кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии
Заключение
Список использованных источников

Научный руководитель ВКР _____ Барышова Ю.Н.

Задание получил _____ Якушкина Л.Н.

Содержани

e

Введение.....3
ГЛАВА 1. Теоретические основы кадровой политики на государственном предприятии.....7
1.1. Сущность и значение кадровой политики на государственных предприятии.....7
1.2. Специфика управления кадрами в государственных предприятиях в России.....18
1.3. Актуальные проблемы управления кадровой политикой на государственном предприятии.....28
ГЛАВА 2. Анализ кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии.....38
2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии.....38
2.2. Особенности кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии.....50
ГЛАВА 3. Концепция улучшения кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии.....62
3.1. Формирование системы управления профессиональным развитием кадров.....62
3.2. Разработка предложений по повышению эффективности осуществления кадровой политики на предприятии.....67
3.3. Итоги эффективности предлагаемых мероприятий.....71
Заключение.....74
Список использованных источников.....78

Введение

Актуальность темы исследования. Обострение геополитического противоборства, стремление некоторых государств к господству в мире, в том числе путем реализации гибридных войн, устранение неугодных правительств потребовали реорганизации системы обеспечения национальной безопасности государства.

В целях реализации положений Стратегии национальной безопасности Российской Федерации в части, касающейся обеспечения государственной и общественной безопасности, Указом Президента Российской Федерации от 5 апреля 2016 г. № 157 образована Федеральная служба войск национальной гвардии Российской Федерации [2]. Основой новой силовой структуры стали внутренние войска МВД России. В состав Росгвардии вошли также органы управления и подразделения МВД России по госконтролю в сфере оборота оружия, частной охранной деятельности, СОБР и ОМОН территориальных органов внутренних дел, Центр специального назначения сил оперативного реагирования и авиации МВД России и авиаподразделения министерства, а также ФГУП «Охрана» и НИЦ «Охрана».

Актуальность темы заключается в том, что развитие силовых структур и совершенствование системы обеспечения национальной безопасности предопределили необходимость централизации усилий силовых компонентов отдельных федеральных органов исполнительной власти в войсках национальной гвардии под непосредственным руководством Президента Российской Федерации – Верховного главнокомандующего Вооруженными силами Российской Федерации. Создание Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации стало этапом исторического развития войск правопорядка, ответом на новые вызовы и угрозы Российской Федерации, возникшие в последнее время, предвосхитило решение новых задач в области силового обеспечения государственной и общественной безопасности страны.

Объединив в своем составе различные виды федеральной государственной службы, новая структура с первых же дней столкнулась с острой необходимостью выработки ведомственной кадровой политики. Организация деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии потребовала сосредоточения основных усилий на решении задач, обусловленных изменением организационного построения, оптимизацией их структуры и штатной численности, с параллельным выполнением задач повседневной служебно-боевой и оперативно-служебной деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций и мероприятий по улучшению кадровой политики в государственных предприятиях.

Практическая значимость исследования заключается в его нацеленности на улучшение кадровой политики на государственных предприятиях.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке концепции улучшения кадровой политики на государственном предприятии.

Целью исследования является изучение особенности кадровой политики на государственном предприятии. В соответствии с поставленной целью в работе необходимо решить следующие задачи, определившие логику работы и ее структуру:

- раскрыть сущность и определить значение кадровой политики на государственных предприятиях;

- определить специфику управления кадрами на государственных предприятиях в России;

- выявить актуальные проблемы управления кадровой политикой на государственном предприятии;

- дать характеристику деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии;

- определить особенности кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии;

- разработать мероприятия направленные на формирование системы управления профессиональным развитием кадров;

- разработать рекомендации, направленные на совершенствование механизмов реализации кадровой политики.

Предметом исследования являются отношения в процессе разработки кадровой политики на государственном предприятии.

Объектом исследования является ФГУП «Охрана» Росгвардии.

В работе использованы следующие научные методы: сравнительный анализ, позволяющий сопоставлять различные кадровые практики между собой, вне зависимости от места, уровня и времени их реализации. Метод соответствия, позволяющий определить уровень соответствия представленных кадровых практик актуальным потребностям и проблемам в системе государственного и муниципального управления кадрами. Исследование основано на статистических данных. Применены методы их классификации и систематизации, включая упорядочивание по временным периодам.

Теоретико-методологическую базой исследования являются работы как российских, так и зарубежных исследователей.

Особенности управления кадрами в государственном секторе изучали Силуанов А.Г., Булатов А.С., Стародубцева Е.Б, Лозовский Л.Ш, Райзберг Б.А, Емельяненко М. Т., Baum M., Adams A., Simón C., Меркулов П.А., Латуха М.О., Монусова Г.А., O'Leary B. S.

Специфику кадровой политики в муниципальных органах анализировали Рой О.М., Терехина В.И. , Шамарова Г.М., Биджиев А.С., Немчинов А.А., Зотов В.Б., Русинова А.С., Васильева Е.И. , Хачатурян М.В.

Структура работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Работа содержит 90 страниц, 13 рисунков, 9 таблиц, 2 приложений 55 использованных источников.

Полученные в ходе исследования результаты имеют прикладной характер и могут быть применены в организациях аналогичной сферы деятельности.

ГЛАВА 1. Теоретические основы кадровой политики на государственном предприятии

1.1. Сущность и значение кадровой политики на государственных предприятии

В настоящее время все острее встает проблема повышения производительности труда и эффективности деятельности любой организации в целом. Эффективность организации невозможно представить без персонала и кадровой политики, которая предполагает совокупность определенных правил и системы норм, в соответствии с которыми формируются и согласовываются направления деятельности, связанные с управлением персонала на основании общих целей и задач организации.

В научной литературе выделяют три подхода к определению кадровой политики в органах управления:

Во-первых, такую политику рассматривают с точки зрения технологии управления персоналом, в которую входят подбор и расстановка служащих, занятых в системе управления, т.е. специалистов, руководителей и технического персонала.

Во-вторых, дынное понятие представлено как подбор и выбор руководителей, специалистов, т.е. объединение всех работников без исключения на предприятия и в государственных органах.

И в-третьих, как кадровая политика толкуется как важный процесс социального управления коллективом с его профессиональными группами для решения выдвигаемых перед ним задач и целей [23, стр. 17-21].

К основным задачам кадровой политики специалисты и ученые единогласно отнесли следующие:

– управление развитием профессиональных и личных качеств кадров муниципальной службы;

–повышение результативности кадровых технологий, применяемые в системе муниципальной службы с учетом российского и зарубежного опыта;

– улучшение системы оценки работы кадров органов местного самоуправления.

В описании элементов кадровой политики можно выделить определенные понимания кадровой политики: как системы «правил и норм», «набор конкретных правил, ограничений во взаимоотношениях работников и организации». Таким образом, на основании мнения российского экономиста и государственного деятеля, Г.Г. Меликьяна, составными элементами кадровой политики являются: политика занятости, обучения, оплаты труда, благосостояния, трудовых отношений. Рассмотрим эти элементы более подробнее [22, стр. 52].

Политика занятости включает в себя совокупность различных мер прямого или косвенного воздействия на социально – экономическое развитие общества в целом, а также на каждого его члена в отдельности. Помимо этого, в данную политику входят и мероприятия, направленные на оптимизацию распределения рабочей силы и поддержания эффективной занятости людей. Основная задача данной политики состоит в обеспечении высококвалифицированным персоналом, кроме того необходимо создавать благоприятные условия и обеспечивать безопасность труда персонала, а также предоставлять возможность для карьерного роста.

Политика обучения является одним из наиболее важных условий для формирования правильной базы обучения персонала. Главной целью данной политики является предоставление возможности работникам профессионально развиваться, получая новые знания, умения и навыки, а также перспективу для своего профессионального продвижения. К сожалению, анализируя опыт кадровой политики на уровне управления руководство занимается вопросами обучения, но не в той степени, в какой это требуют нынешние темпы развития внешних условий. Данная проблема связана не только с нехваткой денежных средств в бюджете, но также из-за отсутствия четкой программы развития муниципальных служащих [38, стр. 219-222].

Третьим элементом кадровой политики является политика оплаты труда, которая состоит из обоснования и выбора форм и системы оплаты труда, системы мер материального и морального воздействия на работника, для достижения полезных и благоприятных целей организации. К главной задаче этого элемента относят регулирование отношений между работодателем и служащими в области оплаты труда. Естественно, данная политика должна быть рассчитана на предоставление высокой заработной платы, базируемая на основании способностей, опыта, ответственности и личных качеств персонала.

Политика благосостояния ставит во главу угла обеспечение социальных групп или семьи, отдельной личности определенными благами, к основным из которых можно отнести финансовые, материальные, социальные и духовные. Такая политика, прежде всего, ставит задачу – предоставить широкий набор льгот и услуг служащим, который в значительной степени должен быть больше и лучше, чем на других предприятиях и организациях. Именно это будет являться эффективной мотивацией для служащих и должно быть взаимовыгодно для организации. Деятельность органов государственной власти и их должностных лиц должна быть направлена на обеспечение социальной и материальной защищенности служащих и создание безопасных, и благоприятных условий их труда.

Последний элемент кадровой политики, по мнению Г.Г. Меликьяна, является политика трудовых отношений. Такие отношения связаны с согласованием между работодателем и работником о личном выполнении трудовой функции сотрудника, его должностных обязанностей или специальности конкретного вида работы, которая ему была поручена. Кроме того, эта политика направлена на установление определенных процедур с целью разрешения любых конфликтов [22, стр. 59].

Рассмотрев кадровую политику, как систему, состоящую из отдельных элементов, нельзя не указать принципы данного понятия, т.е. правила, определяющее эффективность:

– стратегическая направленность, которая предполагает при принятии кадрового управленческого решения ориентир, прежде всего, не на краткосрочные эффекты, а на цели, стратегию, долгосрочные перспективы;

– комплексность, означающая сочетание кадровой политикой с другими стратегиями организации в целом и различными подразделениями в частности;

– системность ориентируется на следующее правило – изменение одного элемента системы управления персоналом требует изменений во всех других элементах управления кадрами. Таким образом, необходимо помнить, что, например, изменив должностные обязанности служащего, надо изменить систему профессионального развития, мотивацию, деловую оценку и т.д.;

– последовательность предполагает соблюдение определенной последовательности действий, обеспечивающих эффективность кадровой политики, которую необходимо строго соблюдать – кадровое планирование, наем на работу, адаптация персонала, деловая оценка, профессиональное развитие, деловая карьера и т.д.;

–законность, предъявляющая требования к соблюдению трудового законодательства;

– гибкость, связана с постоянными изменениями внешней среды, заставляющими изменять внешнюю среду организации и кадровую политику в том числе. Это может быть изменение как в целом кадровой политики, так и отельных ее элементов – требований к персоналу, системы мотивации, обучению, адаптации, деловой оценки и пр. – что чаще всего и происходит;

– научная обоснованность говорит о том, что эффективность кадровой политики связана, прежде всего, с постоянным изучением передовых исследований в данной сфере деятельности, учете внешних и внутренних факторов, которые существенно оказывают влияние на деятельность организации и т.д.

Принципы, определяющие кадровую политику, прежде всего, должны быть направлены на достижение целей организации, но в тоже время должны

быть учтены интересы работников и предоставлена возможность развития рынка труда.

Определим важные направления кадровой политики в органах государственного и муниципального управления:

– формирование оптимальной и результативной структуры органов управления, отвечающих задачам и функциям государства;

управление за счет роста профессионализма муниципальных служащих;

–повышение и реализация авторитета муниципальных служащих среди местного населения, коллег, руководства;

–совершенствование системы профессионального развития кадров в системе кадровой политики;

– создание оперативных механизмов для желаемых кадров в муниципальных органах власти и управления.

– формирование системы социального обеспечения и восполнение потери для муниципальных служащих, деятельность которых непосредственно связана с риском, высокой напряженностью, отличается сложностью и повышенной ответственностью при выполнении и обеспечении задач и функций государства.

Процесс работы с персоналом должен быть организован и отлажен так, чтобы в кратчайшие сроки приходить к желаемому результату и своевременно решать поставленные задачи. Это возможно лишь при отлаженной системе подбора кадров, адаптации их, системе стимулирований, оценки, обучения и развития персонала, направленные на постоянное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков каждого работника [39, стр. 425-429].

Задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она как можно предельно способствовала повышению эффективности деятельности организации, возможности добиваться поставленных целей.

Основной целью управления кадрами является создание соответствия их текущего состава и компетенции, а также резерва, целям и задачам государственной организации. Кроме того, кадры могут обеспечить не только выполнение поставленных задач и созданных планов, они могут участвовать в обновлении, модернизации и усовершенствовании работы организации. Управление персоналом одновременно выступает как система, процесс и структура. Оно представляет собой совокупность отношений, механизма, форм и методов воздействия на формирование, развитие и востребованность профессиональных возможностей государственных служащих. При этом, к основным ограничениям при управлении кадрами в государственных организациях относятся [33, стр. 36]:

- высокая регламентированность деятельности, детерминирующая потребности в кадрах и их должностные инструкции, а также их изменения, сокращения и оптимизацию;

- регламентированность на региональном или государственном уровне системы премирования или поощрений;

- определение статуса и должности таким параметром как стаж работы и выслуга лет, что не позволяет молодым специалистам, даже несмотря на их профессиональные достижения, подниматься по карьерной лестнице и увеличивать зарплату быстрее заранее определенных сроков.

Исходя из трех указанных ограничений, можно утверждать, что для работы в государственных органах требуется особый склад характера, а также существенную внутреннюю мотивацию к тому, чтобы заниматься выбранным видом деятельности [15, стр. 177]. Тем не менее, нанять на государственную службу именно таких специалистов крайне сложно в связи с тем, что их общее количество на рынке труда не велико. В результате, при работе с кадрами и управлении ими, необходимо усиленно работать с их мотивацией, а также своевременно обновлять должностные инструкции и требования к специалистам [20, стр. 180]. В современной практике управления персоналом в государственных организациях, становится

особенно актуальным компетентностный подход, привнесенный из бизнеса. Так, формируя на его основе требования к специалистам, возможно существенно повысить качество подбора персонала, что и имеет место в реальности [21, стр. 30].

Отдельно стоит выделить два элемента управления кадрами в государственных организациях – это аттестация и квалификационный экзамен. Аттестация представляет собой мероприятие, по результатам которого может быть дана однозначная оценка соответствия государственного служащего, замещаемой им должности. В то время как квалификационный экзамен проверяет и оценивает уровень знаний и компетенций отвечающего в определенной области.

Одним из ключевых направлений современных исследований в области управления кадрами в государственных организациях является сравнительный анализ различных кадровых практик. В частности, все кадровые практики можно разделить на традиционные и инновационные (рис.1) [14, стр. 43-46].

При этом, среди инновационных кадровых технологий и практик выделяют технологии формирования потенциала и повышения эффективности труда. Так, технологии кадрового потенциала призваны влиять на мотивацию, навыки и профессиональные умения, а также на структуру рабочего процессах [50, стр. 257]. Кроме того, данные кадровые практики, примененные одновременно, дают дополнительный эффект, повышая эффективность профессиональной деятельности.

Сама профессиональная деятельности государственных служащих также изучается и специфицируется. В частности, в иностранных работах выделяют три ключевых типа профессиональной компетенции: универсальный, ситуационный и непредвиденный [49, стр. 802]. Универсальная компетенция предполагает общие навыки, компетенции и знания, необходимые государственным служащим. В то время как ситуационная – умение применять их в зависимости от типов ситуаций. Чаще

всего, подобные компетенции отслеживаются кадровой службой в процессе выполнения государственными служащими их непосредственных трудовых обязанностей или же с помощью специальных тренингов. Данные тренинги проводятся с целью выявления и оценки текущего уровня компетенций персонала, а также его повышения.

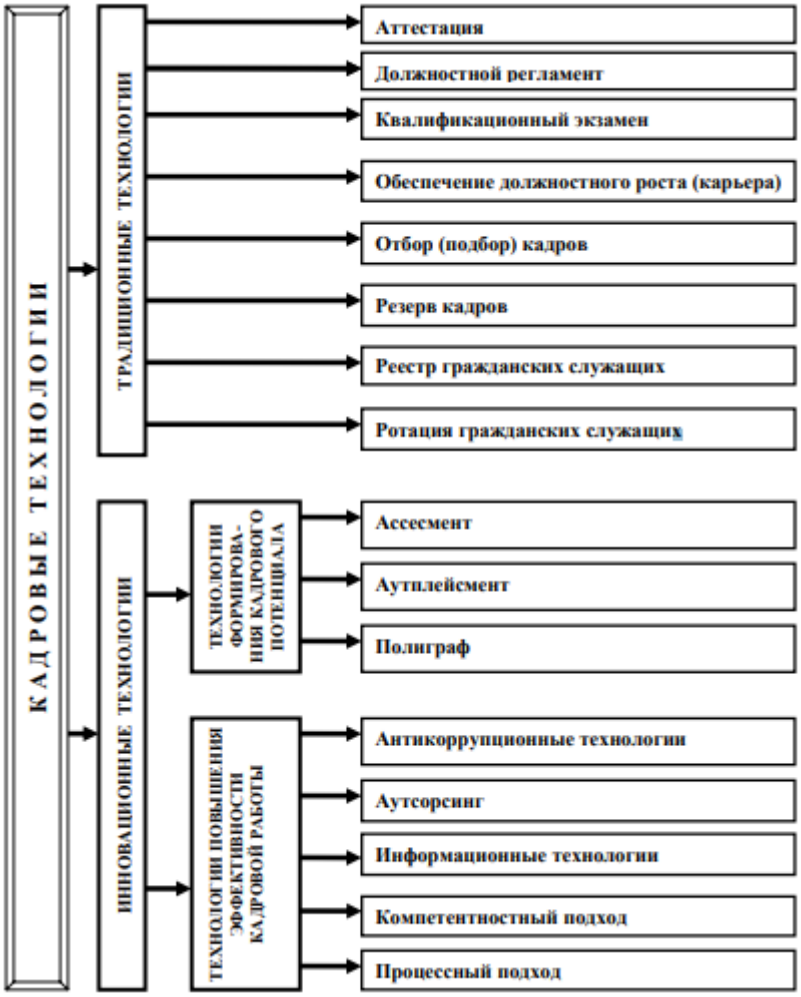


Рисунок 1 – Классификация кадровых технологий и кадровых практик в государственных организациях

Интересно отметить, что развитие ситуационных компетенций происходит не только за счет прохождения тренинга, но и за счет его последующего обсуждения со специалистом по управлению кадрами. Для каждого участника обычно разрабатываются индивидуальные рекомендации. Непредвиденный тип профессиональных компетенций государственных служащих, соответственно, проявляется только в ситуациях, спрогнозировать

которые не представляется возможным. При этом, большинство профессиональных действий и реализуемых компетенций детерминированы личностными качествами. Подобный тип компетенции практически не поддается улучшению кадровыми практиками. Однако он дает представления о необходимых личностных качествах государственных служащих. В результате, возможно усовершенствование психологических методик оценки профессиональной пригодности.

На данный момент, выявлено, что основной мотивирующей составляющей деятельности государственных служащих является нематериальный фактор [51, стр. 33], в особенности общественное признание и уважение. Так, если государственный служащий получает достаточно общественного признания, то он не считает свою работу скучной, утомительной и изнуряющей. Более того, общий уровень удовлетворенности возрастает до 49%. По сути, почти половина профессиональной мотивации детерминирована данным фактором. В то время как уровень материального вознаграждения определяет лишь 31%. Тем не менее, при опросе относительно причин работать в государственной организации, лишь 25% респондентов указывают общественную значимость выше, чем получаемое материальное вознаграждение. При этом, в случае если этих же респондентов опросить относительно общей значимости их работы, 47% ответят, что она важна в масштабах соответствующего уровня государственной власти. Более того, они также считают, что их личная деятельность изменяет мир в лучшую сторону. Одновременно, 48% уверены, что государственная служба – это их личная возможность самореализации наилучшим образом. Хотя, только 25% согласны с общей политикой и ее конкретной реализацией государственной организацией, в которой они работают. Таким образом, полученные результаты весьма противоречивы. Уточняющие данные показывают, что 42% государственных служащих мотивированы помогать людям. В то время как большая часть мотивируется именно общественным признанием и социальным одобрением их труда. Кроме того, государственные служащие

уверены, что помощь людям заключается в их выполнении должностных обязанностей. Деятельность, выходящая за рамки должностных инструкций, не интересует подавляющее большинство из них. Для сравнения, более 60% сотрудников негосударственных некоммерческих организаций уверены, что должны помогать людям, обращающимся к ним в профессиональном контексте, корректируя соответствующим образом должностные инструкции. В связи с приведенными результатами, можно сделать вывод о том, что нематериальная мотивация важнее для государственных служащих, чем материальная. Тем не менее, последнюю также необходимо учитывать. Более того, общественное признание для государственных служащих является одним из ключевых мотивирующих факторов. При этом, разделяя ценности действий на благо общества они не готовы выходить за рамки должностных инструкций. В аспекте управления кадрами необходимо, учитывать все отмеченных факты и реализовывать следующие ключевые практики:

- регулярные публичные поощрения сотрудников, в особенности связанные с их готовностью помогать людям в профессиональном контексте, выходя за рамки формальных инструкций;

- тренинги непредвиденных обстоятельств, развивающие компетенции государственных служащих в сфере самостоятельного выполнения трудовых обязанностей, не только в аспекте формального выполнения инструкций, но и в реализации задач соответствующей государственной организации;

- проведение мероприятий, способствующих развитию понимания государственными служащими целей и политики, реализуемой организацией в которой они трудятся;

- расширение должностных инструкций таким образом, чтобы реализуемая государственными служащими деятельность была более эффективной. Поскольку, выполнение должностных инструкций является приоритетом государственных служащих, они должны соотноситься с целями, задачами и политическим вектором соответствующей государственной организации.

При этом, подобные практики управления персоналом в государственных организациях, относятся к инновационным [47, стр. 303]. Можно с уверенностью утверждать, что их значимость возросла во всех развитых странах в XXI веке. В то время как ранее доминировали материальные факторы. Более того, исследователи показали, что переход к нематериальной мотивации государственных служащих отражает развитие общества в целом. Так, при переходе страны из категории развивающихся в категорию развитых, все большую роль в кадровых практиках начинают играть такие мотивирующие инструменты как организационная структура и менеджмент, а также внутриведомственная культура [48, стр. 518]. Наибольший позитивный эффект оказывают: повышение ценности эффективного труда, развитие горизонтальных связей в коллективе, меняющаяся организационная структура, развитие взаимодействия между подчиненными и руководством, аутсорсинг отдельных процессов, а также развитие демократии внутри организации. Кроме того, важной кадровой практикой является донесение до сотрудников взаимосвязи между их персональным выполнением должностных обязанностей и целями государственной организации. В случае, если личные и организационные цели совпадают, эффективность труда существенно возрастает [52, стр. 710].

Помимо вышесказанного, важной отличительной особенностью кадровой структуры государственных организаций является то, что в них преобладают женщины. Даже в случае, если трудовая деятельность связана с информационными технологиями и иными техническими аспектами, женщины больше включаются в работу государственных организаций, особенно в случае создания внутри дружественной атмосферы [50, стр. 257]. По мнению Ким С., данный феномен объясняется спецификой функционирования государственной организации как таковой. Внутренняя политика управления кадрами, направленная на создание и поддержание дружественных отношений в трудовом коллективе, повышает мотивированность, вовлеченность и эффективность женщин, работающих в

государственных организациях техническими специалистами различного профиля. При этом, подобные программы равно эффективны для рядовых сотрудников и руководителей.

В заключении обзора современных теорий управления кадрами в государственных организациях, отметим, что все большую роль играют психологические факторы, в особенности внутреннее лидерство. Так, руководитель в современной государственной организации должен обладать не только формальной властью и фактическими знаниями, и опытом, но и быть лидером. Рядовые сотрудники намного более эффективны в случае, если они уважают руководителя, а не только подчиняются ему. При этом, психологический комфорт на рабочем месте является вторым по значимости эмоциональным фактором, влияющим на эффективность государственных служащих [54, стр. 609].

Подводя итоги параграфа, необходимо отметить, что ученые и практики из разных стран все больше задумываются над эффективностью управления кадрами в государственных организациях. При этом, очевидно, что ранее эффективные механизмы материального стимулирования уходят на второй план, уступая место разнообразной нематериальной мотивации. К ней причисляют различные способы управления персоналом государственных организаций. Тем не менее, упор делается на признание личных достижений сотрудников, гармонизации их целей с задачами организации и проводимой ею политикой, развитию горизонтальных связей, а также индивидуальной вовлеченностью сотрудников в ключевые процессы.

1.2. Специфика управления кадрами в государственных предприятиях в России

В первую очередь, необходимо отметить, что в Российской науке вопрос управления кадрами в государственных организациях исследуется существенно в большей мере, чем в иностранной. В отечественной науке ключевой проблемой является повышение эффективности управления. В то

время как в иностранной науке упор сделан на выявление закономерностей действий государственных служащих и предложение кадровой политике на основе проведенных исследований.

Выше на рисунке 1 приводится классификация кадровых практик и технологий управления государственными служащими. В первую очередь, рассмотрим специфику реализации классических методов в России.

Аттестации и квалификационные экзамены стали особенно актуальны в российской системе управления кадрами в государственных организациях после 2009 года, когда была принята федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)», утвержденная Указом Президента РФ от 10.03.2009 г. № 261 [10]. Одним из основных направлений реформирования системы государственной службы Российской Федерации являлось внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы. Основными задачами в области кадровой работы, согласно данной программе, являются [34, стр. 38]:

- упорядочение и конкретизация полномочий государственных служащих, которые должны быть закреплены в должностных регламентах;
- внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности, мотивации государственных служащих и обеспечение условий для увеличения результативности их профессиональной служебной деятельности;
- сокращение излишней численности государственных служащих с одновременным привлечением на государственную службу наиболее квалифицированных специалистов и создание адекватных материальных стимулов в зависимости от объема и результатов работы государственных служащих [25, стр. 16-23];

- формирование и реализация программ подготовки кадров для государственной службы и профессионального развития государственных служащих;
- развитие системы дополнительного профессионального образования государственных служащих;
- внедрение современных механизмов стимулирования государственных служащих.

В результате реализации данной программы было достигнуто множество положительных изменений в управлении кадрами в государственных органах. Во-первых, существенно снизилась доля служащих в возрасте старше 60 лет. На данный момент она находится на уровне 1-3% [18, стр. 63-71]. В то время как численность государственных служащих в остальных возрастных группах: до 30 лет, 30-39 лет, 40-49 лет и 50-59 лет, стала более равномерной 20-30% от общей совокупности. Во-вторых, произошло снижение штатной численности государственных служащих на 12-14%. В-третьих, увеличилось количество государственных служащих и стало преобладающим, которые участвовали в процедурах и мероприятиях, оценивающих соответствие занимаемой должности, а также направленных на повышение квалификации (таблица 1).

Таблица 1 – Доля государственных служащих, участвовавших в процедурах и мероприятиях, оценивающих соответствие занимаемой должности, а также направленных на повышение квалификации

Процедуры, мероприятия	Да, прихо-дилось	Не прихо-дилось	Нет ответа
Конкурс при приеме на госслужбу	54,1	32,3	13,6
Конкурс при включении в кадровый резерв	53,0	31,8	15,2
Конкурс в резерв управленческих кадров	13,0	60,3	26,6
Аттестация	75,3	12,2	12,5
Квалификационный экзамен	61,7	23,1	15,2
Стажировка	16,3	60,3	23,4
Повышение квалификации	79,9	8,4	11,7
Переподготовка	19,3	58,4	22,3

Важно отметить, что по мере совершенствования системы управления кадрами в государственных организациях, возрастает не только формальное

количество аттестационных мероприятий, конкурсов, а также различных мероприятий по повышению квалификации, но и их качество. Все обозначенные мероприятия перестают носить сугубо формальный характер и становятся в подавляющем большинстве случаев (более 70%) хотя бы отчасти содержательными, в то время как в 40-45% случаев они становятся более содержательными, нежели формальными [34, стр. 38].

Тем не менее, несмотря на существенные положительные изменения в России в области управления кадрами в государственных органах, на данный момент все еще существует множество острых проблем и нерешенных вопросов. Результаты опроса, отражающего оценку значимости и актуальности различных проблем самими государственными служащими представлен на рисунке 2 [18, стр. 63-71].

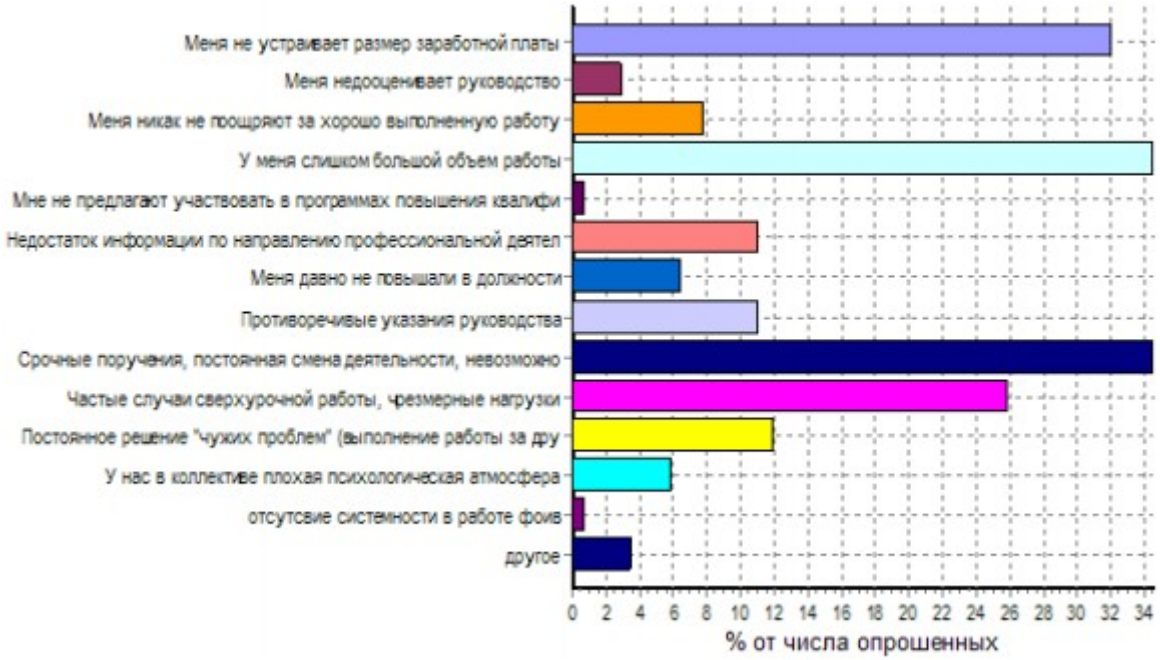


Рисунок 2 – Самооценка государственными служащими значимости проблем их профессиональной деятельности

Таким образом, на данный момент наиболее актуальными проблемами в области управления кадрами в государственной службе по мнению самих служащих являются: слишком большой объем работы и избыточное количество срочных поручений, не позволяющих сосредоточиться на плановой деятельности. На третьем месте находится неудовлетворенность

уровнем оплаты труда, а на четвертом – вынужденными частыми переработками, что является следствие двух первых обозначенных проблем. При этом, наименее актуальными проблемами, с точки зрения государственных служащих, являются: повышение квалификации, отсутствие системности, доверие руководства и психологическая атмосфера в коллективе. Можно считать, что в данных сферах управления кадрами в государственных организациях на данный момент проблем не наблюдается. Важно подчеркнуть, что поощрения за хорошо сделанную работу, а также продвижение по карьерной лестнице, также не являются одной из самых важных проблем, по мнению самих государственных служащих.

Помимо всего вышесказанного, необходимо отметить, что правильно выбранная в государственных организациях кадровая политика должна приводить к следующим ключевым результатам:

- своевременно укомплектование кадрами и кадровым резервом, обеспечивающим бесперебойной выполнение соответствующих задач;
- формирование и развитие трудового потенциала коллектива;
- стабилизацию коллектива и создание возможностей для профессионального и квалификационного роста;
- повышение мотивации сотрудников;
- рационализация использования рабочей силы в соответствии с уровнем ее квалификации.

Характеризуя инновационные технологии и практики, необходимо отметить, что наиболее интересными для исследования являются процессный и компетентностный подход, поскольку именно они отражают сущность изменения кадровых практик. В то время как остальные элементы, такие как внедрение полиграфа или компьютерных технологий, в большей мере связаны с материально-техническим обеспечением профессиональной деятельности [14, стр. 43-46]. Тем не менее, информационные технологии часто используются для обеспечения прозрачности деятельности государственных организаций [35, стр. 74-49]. В большинстве случаев, в

России под этим понимается борьба с коррупцией. Однако, как была сказано ранее, для государственных служащих важнейшим мотивирующим фактором является общественное признание [12, стр. 36-40]. В связи с чем, прозрачность деятельности, публикация ключевых результатов работы в Интернете, особенно с указанием тех, кто внес личный вклад в различные инициативы, процессы и проекты, стимулирует сотрудников государственных органов к повышению эффективности труда и росту личной удовлетворенности.

Отметим также, что некоторые управленческие методы, такие как аутсорсинг, являясь очень значимыми в общей структуре управления, играют слабую роль в управлении кадрами.

Интересным предложением в области управления кадрами в государственных организациях является формирование нового метода отбора персонала. Так, если ранее конкурсный отбор касался тех, кто претендует на соответствующую позицию в текущий момент, то совмещение классических и инновационных технологий управления персоналом, предлагает проводить подобный отбор до того, как люди получили высшее образование. По сути, предлагая будущим студентам трудоустройство [32, стр. 427-431]. Так, если они подходят на государственную службу по личностным качествам и их уровень знаний после школы достаточно высок, они получают гарантированное трудоустройство после окончания ВУЗа. Более того, наиболее перспективным кадрам государство может оплачивать высшее образование с обязательным условием отработки в государственных организациях. На данный момент, подобные проекты относятся в России к пилотным. Тем не менее, они уже показывают существенный потенциал [30, стр. 68-72].

Кроме того, в случае если государственные служащие работают в соответствующих организациях длительное время, дополнительное профессиональное образование, которое является частью рабочего процесса

будет существенным стимулирующим фактором [16, стр. 550]. Данный феномен объясняется несколькими причинами.

Во-первых, получение дополнительного образования, которое временно заменяет собой выполнение трудовых обязанностей и не является отпуском, позволяет государственным служащим сменить деятельность. Часто такая активность воспринимается как оплачиваемый отпуск [24, стр. 63-70].

Во-вторых, обучение в группах коллег, занятых в схожих государственных организациях создает площадку для обмена опытом.

В-третьих, эффективность труда после прохождения дополнительного профессионального образования возрастает. В результате чего, государственные органы мотивированы организовывать или оплачивать соответствующее обучение служащим. В то время как персонал получает свои преимущества от прохождения образовательных программ.

Отметим, что на данный момент, в России наблюдается тенденция повышения количества государственных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование. Однако их доля в общей совокупности все еще составляет менее 25% (рис.3).



Рисунок 3 – Динамика доли государственных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование

Российские исследователи отмечают, что помимо повышения компетенций государственных служащих, аналогичные действия должны быть направлены на кадровую службу. Кадровая служба также должна быть модернизирована, ей должно предоставляться повышение квалификации и дополнительное образование. При этом, целью происходящих изменений должно являться системное изменение работы кадровой службы, соответствующее рассмотренным ранее принципам [36, стр. 212-217].

Кроме того, Магомедов К.О. провел исследование во многом схожее с Манном Г.А. [51, стр. 33]. Однако цель российского ученого была сфокусирована на лонгитюдном анализе государственных служащих и факторов их мотивирующих, взамен сравнения со специалистами из негосударственных некоммерческих организаций [26, стр. 40-46].

Так, согласно проведенному исследованию, мотивация государственных служащих к более эффективному выполнению трудовых обязанностей повысилась за период с 2001 по 2012 год (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика изменения мотивации государственных служащих

Мотивы	Мнения госслужащих			
	2001 г. N=1183	2003 г. N=964	2006 г. N=1102	2012 г. N=1008
Гарантия постоянной работы, стабильного положения	42,2	46,6	55,7	55,5
Стремление полнее реализовать свои профессиональные качества	35,5	42,1	28,8	23,0
Желание принести пользу обществу и государству	31,2	37,6	30,5	24,7
Стремление обеспечить перспективы для служебного роста	16,7	16,3	25,1	31,0
Стремление занять престижное место в обществе	9,2	13,7	25,7	36,1
Желание иметь широкие связи с людьми, которые могут быть полезными в жизни	9,2	10,1	21,1	26,1
Стремление повысить материальное благополучие	11,9	19,4	14,7	25,0
Стремление заработать высокую пенсию	8,1	9,3	16,3	18,3
Отсутствие другого выбора	7,1	5,3	7,6	6,6

В первую очередь, необходимо отметить, что гарантия постоянной работы и стабильного социального положения, является одним из

приоритетов государственных служащих. Вторым по значимости мотивирующим фактором является стремление занять престижное место в обществе, третьим – перспективы служебного роста. Также в группу мотивирующих факторов, показывающих возрастающую динамику в России, относятся стремление повысить материальное благосостояние и завести полезные связи. В то время как стремление к самореализации и желание принести пользу обществу, оставаясь значимыми, существенно снижают свои позиции. Таким образом, также как и в других государствах, в России необходимо создавать систему материального и нематериального премирования сотрудников. Материальное премирование, для роста эффективности труда, должно быть тесно связано с нематериальными поощрениями, а также с результатами работы или повышением эффективности процессов. Что касается прохождения обучение, оно само по себе может являться видом стимулирования, так как связано с будущим продвижением по службе и способом создания новых связей. Кроме того, поскольку у людей, занимающихся государственной службой, одним из мотивирующих факторов является стабильность, предложение будущего трудоустройства будет перспективным даже в случае, если студенты обучаются за собственные средства или на бюджетных местах.

При этом, основным направление кадровой работы, помимо разработки различных стимулирующих программ, должно быть совмещение индивидуальных целей сотрудников с целями соответствующей государственной организации. На данный момент это становится особенно актуальным, в связи со снижением мотивации к вкладу в общественно полезное дело.

Кроме того, одной из наиболее актуальных проблем управления кадрами в государственных организациях, что было доказано во время реализации инициативы «открытого правительства», является монополизация власти руководящими инстанциями. По сути, все демократические инициативы, а также инициативы по улучшение

деятельности государственных органов не проходят одобрения. Взамен этого, рядовые государственные служащие могут лишь улучшать реализацию решений сверху. Они не имеют возможности вносить предложения по улучшению законодательства, связанного непосредственно с их трудовой деятельностью [37, стр. 129-136]. Подобная ситуация является одним из основных демотивирующих факторов. В связи с чем, специалисты кадровой службы должны поддерживать инициативы государственных служащих, а также оказывать им психологическую поддержку в ситуациях, связанных с попытками реализации подобных инициатив.

Подводя итоги параграфа, можно сказать, что особенности управления кадрами в государственных организациях во многом определены деятельностью самих организаций, а также государственным регулированием данной сферы. В результате чего, в системе управления кадрами присутствуют такие элементы как конкурс на замещение должности и в кадровый резерв, аттестация, квалификационные экзамены, а также множественные мероприятия по повышению квалификации сотрудников. При этом, более жесткая, относительно частных компаний, система поощрения труда и продвижения по карьерной лестнице, не является проблемой управления кадрами в государственных организациях, с точки зрения служащих, работающих в них. В то время как ключевой проблемой в России в данной области на данный момент является избыточность задач в расчете на одного служащего, а также большое количество срочных задач, препятствующих выполнению плановой деятельности, что ведет к частым переработкам.

Одновременно, управление кадрами должно включать в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование. Кроме того, оно должно поощрять достижения и грамотную реализацию трудовых процессов. В то время как дополнительное образование за счет государства само по себе является способом стимулирования. Отметим также, что управление кадрами должно включать в себя различные пересекающиеся процессы. В частности,

одна и та же активность может служить достижению различных целей. При этом, чем больше пересекающихся целей и методов их достижения используется в управлении кадрами, тем выше их итоговая эффективность.

Кроме того, важнейшей задачей управления кадрами в государственных организациях является формирование связей между индивидуальными стимулами сотрудников и целями организации. При этом, в связи со спецификой государственной политики в России, кадровая служба должна уделять внимание психологическому комфорту служащих, особенно при столкновениях с косностью существующей системы государственного управления. Подобная психологическая поддержка улучшит связанность целей организаций и государственных служащих.

1.3. Актуальные проблемы управления кадровой политикой на государственном предприятии

В российских организациях и государственных органах всегда имеется потребность в эффективном и качественном менеджменте. На сегодняшний день руководитель, кроме опыта и интуиции должен использовать в управлении сотрудниками специальные технологии и различные техники. Без анализа возникающих проблем, нельзя добиться профессионализма в руководстве. Используя же только природные данные, руководитель совершает ошибки в управлении, тем самым создавая проблемы не только для себя, но и для своего коллектива. Итак, разберем, какие на данный момент времени существуют системные и психологические ошибки в способах руководства персоналом у управленцев организаций. С точки зрения психологии управления существуют следующие проблемы:

1) Проблема «самого образованного специалиста». Обычно это руководитель, которого назначают лучшим специалистом, однако он поверхностно обладает технологиями управления. Следовательно, руководитель делает свою работу, не утруждая себя заботами о своих сотрудниках.

2) Проблема «Руководитель – приятель/неприятель». Из-за возможного негативного отношения к части своих сотрудников, у руководителя может возникнуть к ним предвзятое отношение, вследствие чего возникает конфронтация. Сотрудники получают больший объем работ, постоянное напряжение и конфликты в течение значительной части рабочего времени изматывают их. Такое управление крайне неэффективно и в перспективе приводит к уходу сотрудников или увольнению руководителя.

3) Синдром «Зеркального руководителя». Некоторые руководители любят приписывать сотрудникам собственные черты характера и моральные принципы. Обращая внимание на то, как сотрудники не так выполняют порученную им работу, руководитель предпочтет работать самостоятельно, а персонал задействует только по мелочи.

4) Проблема «Закрытого руководителя». Зачастую те, кто зависит, более внимательны к тем, от кого они зависят. Одни руководители не желают обращать внимание на состояние и настроение сотрудников, другие боятся, что ими будут манипулировать. Вследствие этого, в коллективе формируется безразличие, психологическая напряженность.

5) Синдром «Вездесущего руководителя». В этом случае руководитель меньше уделяет время управлению персоналом, нагружая себя работой, которую должны выполнять подчиненные. Те, в свою очередь, трудятся не в полную силу, выполняя не ту работу. Это наиболее грубые с точки зрения психологии ошибки в работе руководителей всех рангов. Тем не менее, помимо них, есть и организационные проблемы в системе управлении персоналом государственных организаций.

Большую роль играет непроработанное нормативно-правовое обеспечение государственного управления, специфика взаимоотношений между органами власти и гражданами. Управленческий дух, сложившийся в некоторой степени в условиях командно-административной экономики, на сегодня в рамках современных организаций утратил актуальность. Уровень требований в системе государственного управления не соответствует уровню

образования и квалификации государственных служащих и руководителей [31, стр. 1012-1016].

Опыт управления за рубежом показывает, что сотрудникам взамен вознаграждения и жесткого организационного порядка предлагают условия для расширения знаний, повышения квалификации и расширение полномочий работников в принятии общих системных решений.

Во многом из-за российского менталитета и культуры то, что хорошо приспособилось в западных странах, не прижилось у нас. Вследствие этого в России права сотрудников всячески нарушаются, и вина в этом не только руководителей компаний и государственных учреждений, но и самих подчиненных, которые нередко выполняют порученную им работу некачественно. Согласно данным статистики государственной инспекции труда, наиболее распространенными являются нарушения в сфере: оплаты труда; заключения, прекращения или изменения трудового договора; режима труда и отдыха; охраны труда; компенсаций и гарантий, предусмотренных законодательными актами; применения дисциплинарных взысканий; повышения квалификации; принятия локальных нормативных актов; применения иностранной рабочей силы. Отсюда и возникает конфликт, в котором существует взаимосвязь равномерной ответственности руководства и подчиненных.

Сегодня существует множество как теоретических, так и практических методов, которые помогают правильно руководить и решать проблемы неэффективного управления персоналом. В первую очередь, необходимо обучать и повышать квалификацию руководства российских компаний в менеджменте, маркетинге, инновационных методиках, обращая внимание на особенности современных требований к управлению персоналом.

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать современному экономическому устройству государства. Данные программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности своего управления и повышения

конкурентоспособности предприятия за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов, а не дополнительных капиталовложений.

Важную роль играет развитие персонала. Прежде всего, это планирование естественного движения персонала: в связи с выходом на пенсию, увольнением по болезни, из-за учебы или службы в армии. Важно своевременно подготавливать равноценную замену. Для повышения конкурентоспособности персонала существует несколько решений: тщательный подбор персонала, повышение их квалификации, создание условий для эффективного проявления их качеств. Если правильно управлять коллективом со знанием социальных, психологических аспектов кадров, то можно изменить качество работы сотрудников, увеличить прибыль предприятия и улучшить атмосферу в организации.

В настоящее время ценный опыт, выработанный каждым из предприятий по эффективному управлению, остается только его опытом. В России еще не сложилась практика внедрения рекомендаций ведущих компаний в сфере управления персоналом [28, стр. 284]. Помимо этого, большинство российских компаний не разделяют новые подходы к управлению персоналом. Реализация управленческих действий в конкретных показателях – одно из главных доказательств достижения предприятием поставленных целей. Без конкретных заданий и представления о результатах, невозможна оценка эффективности работы.

До настоящего времени выполнение бюрократических требований, соблюдение рамок компетенции и административного порядка служило доказательством эффективности административных действий [29, стр. 27-30].

Подводя итог, следует отметить: практика показывает, что в настоящее время, возможности персонала являются определяющими в достижении поставленных целей организации. Без хорошо подготовленного персонала нельзя добиться высокой эффективности работы, какими бы благоприятными ни были внешние условия и какими передовыми не были бы технологии. Руководитель должен ясно представлять, каких результатов необходимо

добиваться и какие для этого решать задачи. Компаниям, которые сегодня ориентируются на перспективу инновационного управления трудом, сопутствует успех. Это означает поворот самой идеи управления – к формированию новых ценностей, разделяемых всем персоналом организации.

Основной целью повышения эффективности управления персоналом в системе государственной службы является повышение эффективности государственной службы как таковой в интересах всего государства, общества, устойчивого формирования гражданского общества и укрепления его доверия к деятельности государственных органов. Поэтому при написании данной статьи были сформулированы следующие задачи: изучение основных аспектов эффективности управления персоналом; сравнение показателей эффективности управления персоналом в системе государственной службы и коммерческих организациях; выявление недостатков системы управления.

Базой для возможности оценки эффективности управления персоналом является именно информация о работниках. В данное понятие можно включить ряд описывающих их критериев: начиная от половозрастных данных, уровня квалификации, профессиональной подготовки, заканчивая психологическим состоянием и способностями в новаторской деятельности. [40]

Эффективное управление персоналом не может придерживаться только административных методов, ориентиром такого управления должна выступать осознанная кадровая политика, основанная на системе интересов как кадров, так и самого предприятия. В связи с чем появляется потребность в новейших научных знаниях и эффективных технологиях управления персоналом, методах формирования и управления человеческими ресурсами.

Выявляется необходимость к разработке новых подходов в рассмотрении аспектов, связанных с планированием кадров, проведением профессионального отбора, планированием возможности карьерного роста,

обучением и переподготовкой кадров на протяжении всей трудовой деятельности, созданием подходящего применительно к данной организации стиля управления персоналом, непрерывной оптимизацией деятельности руководящего звена, готовностью к своевременной адаптации и готовностью к стрессовым ситуациям, осуществлением контроля и своевременных проверок деятельности всех кадров, поддержанием этики деловых отношений среди коллектива, занятых в трудовом процессе в организации, формированием положительного и благоприятного рабочего климата среди персонала.

Таким образом, одной из наиболее весомых задач для современных условий управления персоналом является создание и поддержание эффективной системы управления людьми. Следует дать определение термина управления персоналом. Итак, управление персоналом – это деятельность, тесно связанная с руководством персонала организации. Объектом управленческой деятельности выступает персонал. Поэтому вид такой деятельности принято называть управлением персоналом. [27, стр. 35]

Таким образом, появляется необходимость во введении нового понятия – оценка эффективности управления персоналом, которое представляет собой формализованную деятельность, направленную на измерение издержек и выгод, включенных в программы кадровой политики, а также для сопоставления результатов с прошлыми итогами предприятия, с итогами конкурентов и с целями анализируемого предприятия.[13]

Управление персоналом является довольно емким определением, данное понятие включает в себя методы оценки эффективности по управлению формирования кадрового состава, поиска способов его эффективного использования и формирования и т.д.

Ключевым понятием в измерении эффективности управления персоналом является эффективность трудовой деятельности кадров данной организации. В связи с этим выявляется необходимость в качественном измерении, оценке и оптимизации деятельности каждого отдельного кадра, а

также отдельных групп работников. Это позволит продуктивно повысить эффективность менеджмента персоналом на любом предприятии. [40]

Современными исследователями выделяется ряд нескольких подходов к оценке эффективности управления персоналом. Первый подход заключается в совокупной оценке эффективности конечного результата деятельности организации за определенный период времени. Второй подход для произведения оценки предполагает использование показателей результативности и качества труда рабочих. Данные показатели применяются в методике исследования при анализе эффективности использования трудовых ресурсов. Третий подход базируется на проведении экономической оценки кадровой деятельности, применяя, например, такие показатели, как эффективность инвестиций, вложенных в трудовые ресурсы. Четвертый подход выражается в оценке результативности всей системы менеджмента, как ключевым звеном в процессе управления персоналом на предприятии. [19, стр. 20]

В последнее время было замечено, что в основе оценки эффективности государственного управления персоналом не может лежать экономический подход, заключающийся в сравнении стоимости затрат и стоимостной оценке конечного результата. Базовым показателем для оценки эффективности управления персоналом в государственной сфере должна являться концепция, основанная на выполнении государством своей социальной роли. Относительно государственного управления начали применяться такие показатели, как результативность и эффективность. Это привело к установлению общих стандартов измерения этих показателей применительно ко всей системе государственного менеджмента. Однако для организационных и индивидуальных структур показатели результативности и эффективности носят разный характер. Относительно организации в целом данные показатели отражают способ достижения общей цели организации через постановку отдельных задач. Касательно индивидуальных структур ведется учет вклада каждого отдельного работника в общий результат

предприятия, помимо этого во внимание принимаются отдельные характеристики рабочего: его стаж, квалификация, личные достижения. [28, стр. 284]

Обычно в процесс оценки эффективности управления персоналом входит ряд таких элементов, как применение четких и единых стандартов к оценке деятельности в рамках каждой должности, разработка последовательности и хода оценки эффективности деятельности кадров, использование определенных методик при оценке эффективности деятельности, присвоение результатам оценки открытого статуса, что позволяет производить обсуждение с каждым работником итогов проведенной оценки эффективности его деятельности, заключительное принятие управленческих решений на основе результатов исследований по оценке эффективности деятельности персонала.

Основой для проведения оценки эффективности деятельности персонала в системе государственной службы являются следующие принципы: учет социальной эффективности объекта исследования; соотнесение результатов деятельности государственного служащего с функциями органа государственной власти, в рамках которого действуют его должностные обязанности; использование коэффициентов трудового вклада каждого работника при расчете оценки эффективности его деятельности. Соответственно объект оценки – эффективность деятельности отдельного государственного служащего, а сама эффективность определяется как отношение конечных результатов к использованным ресурсам.

Как правило, в практике отечественных предприятий для оценки эффективности управлением организации применяются показатели рентабельности, прибыльности, оборачиваемости и ликвидности. Традиционно расчет этих показателей ведется на основе финансового отчета предприятия и других отчетностей организации, однако, результат проведенных расчетов не может в полной мере охарактеризовать

действительную ситуацию в организации, что в свою очередь искажает процесс оценки. [28, стр. 284]

При рассмотрении эффективности управления персоналом в государственных органах и в коммерческих предприятиях как объектов управления возникает проблема неоднородности их содержания. Исходя из этого, следует понимать, что управление персоналом в двух принципиально отличающихся друг от друга организациях имеет как схожие черты, так и различия.

Когда мы говорим о различиях, нужно не забывать об основах оценки эффективности управления персоналом в коммерческих предприятиях, где в основе лежит экономический подход, в то время, как в государственной сфере нельзя полагаться лишь на сопоставление стоимости затрат и стоимости полученного результата. Главное, что в основе оценки эффективности в сфере государственного управления персоналом лежит концепция, в которой государство и его представители наделяются особой ролью при анализе.

Как правило, при оценке эффективности персонала на предприятие используется следующая группа показателе: прибыльность, рентабельность, оборачиваемость и ликвидность. Данный набор показателей не допускается применительно к оценке эффективности государственного управления персоналом, так как в рассматриваемой ситуации государство закрепляет за собой социальную роль, соответствие которой и описывает эффективность.

В результате анализа, проведенного в системе управления кадровой политикой на государственном предприятии, были выявлены некоторые недостатки: процессы управления персоналом государственной службы технологического характера в недостаточной мере информатизированы; малоэффективен способ подбора кадров и дальнейшего его отбора; трудность в управлении процессом карьерного роста служащих; аттестация и процесс повышения квалификации персонала не в полной мере соответствуют современным требованиям системы государственной службы.

С целью оптимизации процессов информатизации государственных органов необходимо произвести поиск новых кадров и улучшить сам процесс подбора персонала. Можно отметить прямую зависимость между повышением эффективности управления предприятия и рациональностью использования кадрового потенциала.

Результат анализа управленческого процесса в государственной и коммерческой системах указывает на несформированность четких критериев к оценке эффективности управления персонала в России. В целях совершенствования системы управления персоналом предлагаются следующие пути устранения ее недостатков:

1. Установление и достижение максимального уровня информатизации и компьютеризации применительно к технологическим процессам управления кадрами. Реализация такого мероприятия несет масштабный характер, что позволит заметно повысить эффективность деятельности государственных служащих на федеральном уровне.

2. Совершенствование процедуры подбора и дальнейшего отбора кадров в государственную структуру. В рамках данного мероприятия результативно действует система конкурсного приема. Базируясь на проверке профессиональных и психоэмоциональных характеристиках работников, она способствует отбору лучших кадров.

3. Оптимизация процесса аттестации кадров. Проведение аттестации должно иметь масштабный характер для всей организации. Эта процедура должна затрагивать абсолютно весь персонал, включая представителей управляющего звена. Проведение аттестации должно проходить минимум 1 раз в год. Интегрируя данные мероприятия с автоматизированными процессами управления персоналом, можно получать данные об эффективности деятельности того или иного работника.

4. Совершенствование системы управления карьерой персонала. Для налаживания благоприятного климата в коллективе в государственной сфере

необходимо повысить эффективность управления карьерой. Это можно достичь путем управления данным процессом.

Придерживаясь описанных рекомендаций, государственная служба в лице руководящего звена может повысить эффективность в управлении персоналом.

ГЛАВА 2. Анализ кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии

В качестве объекта исследования было выбрано ФГУП «Охрана» Росгвардии.

Юридический адрес ФГУП «Охрана» Росгвардии: 105066, город Москва, улица Красносельская Нижн., дом 35 стр 1а

ФГУП «Охрана» Росгвардии (прежнее наименование ФГУП «Охрана» МВД России) было создано в рамках реформирования подразделений вневедомственной охраны при органах внутренних дел Российской Федерации согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 11 февраля 2005 г. № 66 «Вопросы реформирования вневедомственной охраны при органах внутренних дел Российской Федерации». Предприятие является правопреемником этих подразделений в части оказания услуг по военизированной и физической охране, а также по установке и эксплуатации технических средств охраны.

С момента основания и до апреля 2016 г. ФГУП «Охрана» находилось в ведомственном подчинении Министерства внутренних дел Российской Федерации. Согласно Указу Президента Российской Федерации № 157 от 5 апреля 2016 г. «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации», ФГУП «Охрана» МВД России перешло в ведение Росгвардии и переименовано в Федеральное государственное унитарное предприятие «Охрана» Федеральной службы войск национальной гвардии

Российской Федерации (сокращённое наименование ФГУП «Охрана» Росгвардии).

ФГУП «Охрана» Росгвардии имеет 81 филиал в субъектах Российской Федерации, в том числе специализированные филиалы Предприятия:

- Центр охраны объектов промышленности (ЦООП);
- Центр охраны объектов связи (ЦООС).

ФГУП «Охрана» Росгвардии входит в структуру Федеральной службы Росгвардии (рис.3)



Рисунок 3 – Организационная структура федеральной службы Войск Национальной Гвардии РФ.

Предоставляемые услуги ФГУП «Охрана» Росгвардии:

- физическая, военизированная охрана объектов, в том числе тех, на которые частная охранная деятельность не распространяется;
- пультовая охрана объектов;
- проектирование, монтаж и техническое обслуживание систем безопасности и охранно-пожарного оборудования;
- охрана имущества физических и юридических лиц при его транспортировке ФГУП «Охрана» Росгвардии является коммерческой

организацией и ведет свою деятельность на основе договоров, заключаемых с физическими и юридическими лицами, частными и государственными структурами.

Учредители ФГУП «Охрана» Росгвардии:

- Федеральная служба войск национальной гвардии Российской Федерации;

- Федеральное агентство по управлению государственным имуществом.

Качественная оценка финансовых показателей ФГУП «Охрана» Росгвардии выполнена с учетом принадлежности к отрасли «Деятельность по обеспечению безопасности и проведению расследований» (класс по ОКВЭД 2 – 80).

Таблица 3 – Структура имущества и источники его формирования ФГУП «Охрана» Росгвардии

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	529 994	837 086	1 128 253	5,3	8,5	+598 259	+112,9
в том числе: основные средства	468 920	578 401	704 428	4,7	5,3	+235 508	+50,2
нематериальные активы	6 156	6 551	5 498	0,1	<0,1	-658	-10,7
2. Оборотные, всего	9 543 252	11 709 491	12 185 267	94,7	91,5	+2 642 015	+27,7
в том числе: запасы	949 567	1 038 494	1 075 531	9,4	8,1	+125 964	+13,3
дебиторская задолженность	1 380 781	2 286 379	2 366 101	13,7	17,8	+985 320	+71,4
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	7 143 232	8 315 509	8 683 000	70,9	65,2	+1 539 768	+21,6

Пассив							
1. Собственный капитал	7 995 955	9 516 713	10 112 244	79,4	76	+2 116 289	+26,5
2. Долгосрочные обязательства, всего	850	1 278	1 749	<0,1	<0,1	+899	+105,8
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	2 076 441	3 028 586	3 199 527	20,6	24	+1 123 086	+54,1
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	**10 073 246**	**12 546 577**	**13 313 520**	**100**	**100**	**+3 240 274**	**+32,2**

Активы по состоянию на 31.12.2019 характеризуются значительной долей (91,5%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации в течение анализируемого периода (с 31.12.2017 по 31.12.2019) увеличились на 3 240 274 тыс. руб. (на 32,2%). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 26,5%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

Наглядно соотношение основных групп активов ФГУП «Охрана» Росгвардии представлено на рисунке 1.



Рисунок 4 – Соотношение основных групп активов ФГУП «Охрана» Росгвардии представлено ниже на диаграмме

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- денежные средства и денежные эквиваленты – 1 539 768 тыс. руб. (47,4%)

- дебиторская задолженность – 985 320 тыс. руб. (30,3%)

- прочие внеоборотные активы – 307 708 тыс. руб. (9,5%)

- основные средства – 235 508 тыс. руб. (7,2%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1 993 198 тыс. руб. (61,5%)

- кредиторская задолженность – 854 183 тыс. руб. (26,4%)

- оценочные обязательства – 268 903 тыс. руб. (8,3%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «прочие оборотные активы» в активе (-8 919 тыс. руб.).

Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2019 равнялся 10 112 244,0 тыс. руб., что существенно (на 2 116 289,0 тыс. руб., или на 26,5%) больше значения на 31.12.2017.

Таблица 4 – Оценка стоимости чистых активов ФГУП «Охрана» Росгвардии

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4 - гр.2) : гр.2)
	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. **Чистые активы**	7 995 955	9 516 713	10 112 244	79,4	76	+2 116 289	+26,5
2. Уставный капитал	400 000	400 000	450 000	4	3,4	+50 000	+12,5
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	7 595 955	9 116 713	9 662 244	75,4	72,6	+2 066 289	+27,2

Чистые активы организации на 31 декабря 2019 г. намного (в 22,5 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того следует отметить увеличение чистых активов на 26,5% за два года. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. На следующем графике наглядно представлена динамика чистых активов и уставного капитала организации.

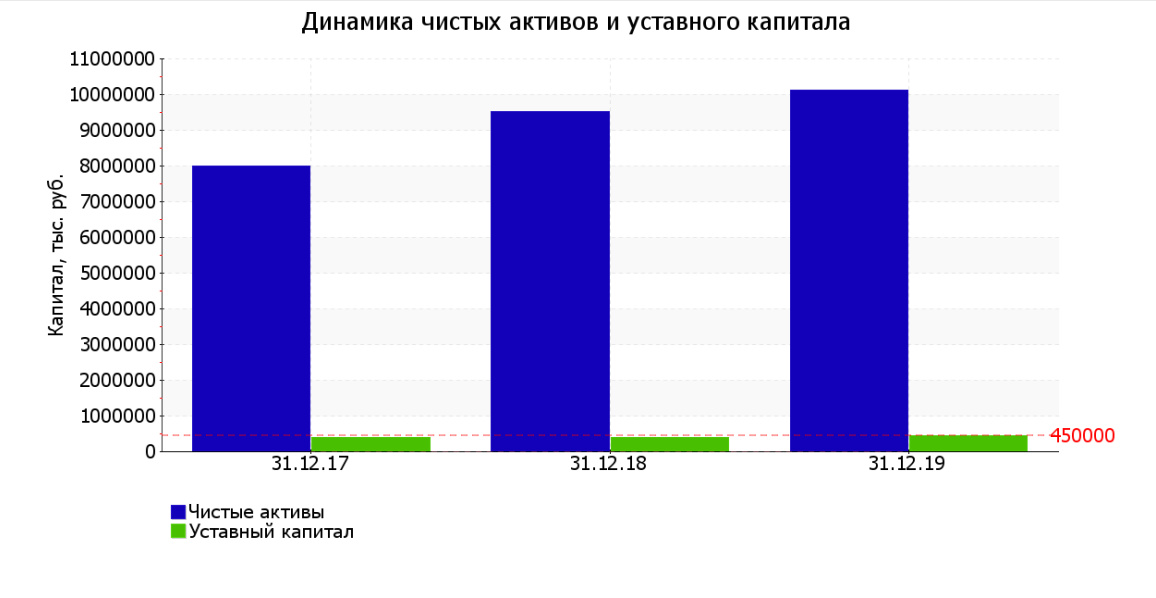


Рисунок 5 – Структура капитала ФГУП «Охрана» Росгвардии

Структура капитала организации представлена ниже на рисунке 5. При этом необходимо отметить, что долгосрочные обязательства на диаграмме не отражены, поскольку имеют незначительную долю (менее 0,1%).

Ниже на рисунке 3 представлено изменение основных показателей финансовой устойчивости ФГУП «Охрана» Росгвардии.

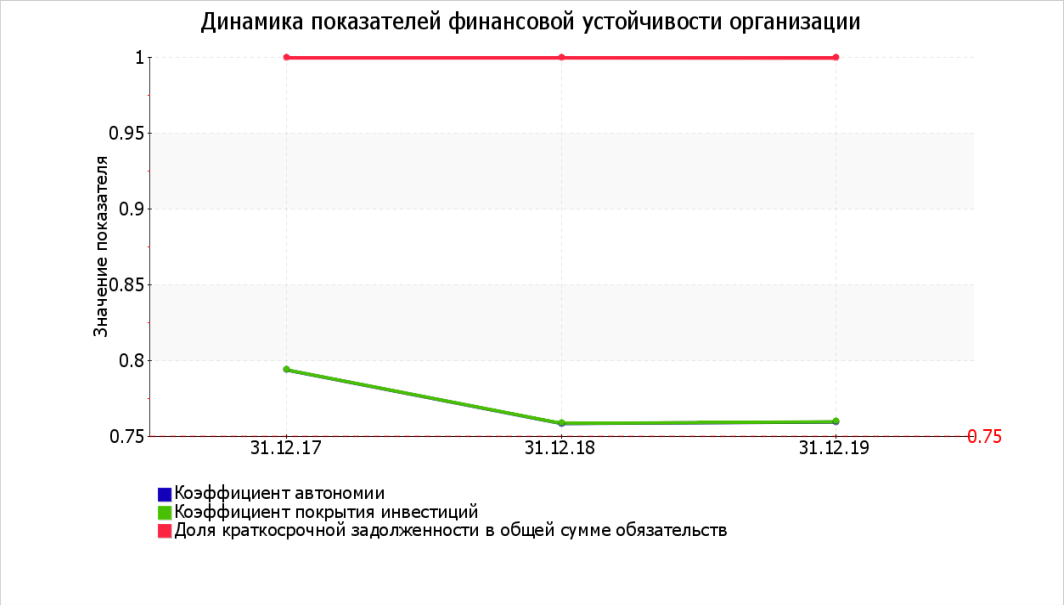


Рисунок 6 – Динамика показателей финансовой устойчивости ФГУП «Охрана» Росгвардии

Таблица 5 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*		
	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)	на 31.12.2017	на 31.12.2018	на 31.12.2019
1	2	3	4	5	6
COC_1	7 465 961	8 983 991	+6 516 394	+7 641 133	+7 908 460
COC_2	**7 466 811**	**8 985 740**	**+6 517 244**	**+7 642 411**	**+7 910 209**
COC_3	7 466 811	8 985 740	+6 517 244	+7 642 411	+7 910 209

По всем трем вариантам расчета на 31 декабря 2019 г. наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за рассматриваемый период (с 31.12.2017 по 31.12.2019) улучшили свои значения.

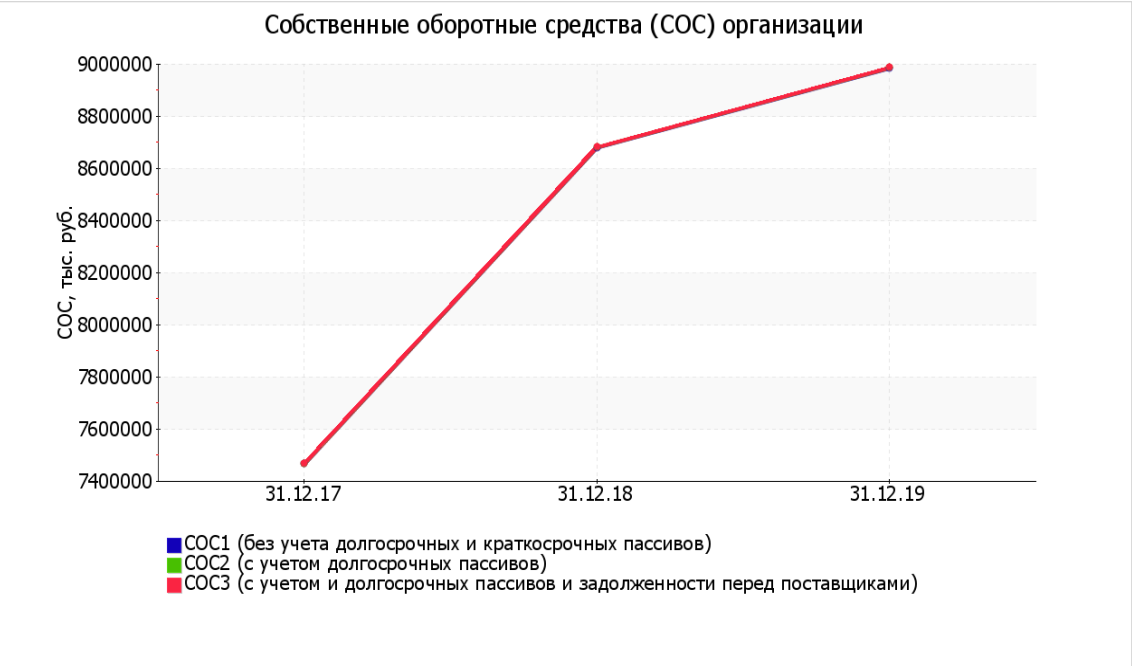


Рисунок 7 – Динамика собственных оборотных средств ФГУП «Охрана» Росгвардии

Таблица 6 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотно-шение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/ недостаток платеж. средств в тыс. руб., (гр.2 гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1.	8 683 000	+21,6	≥	П1.	2 705 677	+46,1	**+5 977 323**
А2.	2 366 101	+71,4	≥	П2.	493 850	+119,5	**+1 872 251**
А3.	1 136 166	+11,5	≥	П3.	1 749	+105,8	**+1 134 417**
А4.	1 128 253	+112,9	≤	П4.	10 112 244	+26,5	**-8 983 991**

Все четыре неравенства, приведенные в таблице, выполняются, что свидетельствует об идеальном соотношении активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

В приведенной ниже таблице 7 обобщены основные финансовые результаты деятельности за весь рассматриваемый период.

Таблица 7 – Основные финансовые результаты деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	тыс. руб. (гр.3 гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	20 743 122	23 595 045	+2 851 923	+13,7	22 169 084
2. Расходы по обычным видам деятельности	18 710 682	22 240 344	+3 529 662	+18,9	20 475 513
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	2 032 440	1 354 701	-677 739	-33,3	1 693 571
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-276 030	-117 390	+158 640	↑	-196 710
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	1 756 410	1 237 311	-519 099	-29,6	1 496 861
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-432 670	-359 696	+72 974	↑	-396 183
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	1 323 740	877 615	-446 125	-33,7	1 100 678
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	1 323 740	877 615	-446 125	-33,7	1 100 678
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	1 496 518	496 680	x	x	x

Годовая выручка за последний год равнялась 23 595 045 тыс. руб. За два последних года имел место ощутимый рост выручки на 2 851 923 тыс. руб., или на 13,7%.

За последний год прибыль от продаж составила 1 354 701 тыс. руб. Финансовый результат от продаж в течение анализируемого периода уменьшился на 677 739 тыс. руб.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ФГУП «Охрана» Росгвардии в течение всего анализируемого периода.

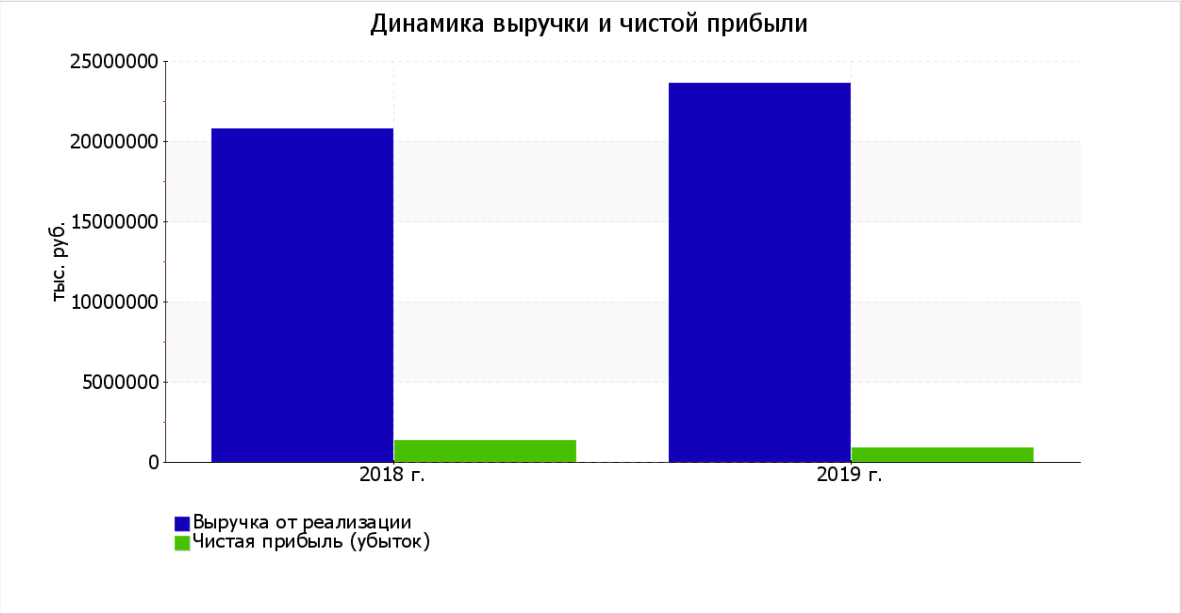


Рисунок 8 – Динамика выручки и чистой прибыли «Охрана» Росгвардии

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии за анализируемый период.

Анализ выявил следующие показатели, имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;

- коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормальному значению;

- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности полностью соответствует нормативному значению;

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению;

- идеальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств.

Среди положительных показателей финансового положения и результатов деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии можно выделить следующие:

- коэффициент автономии неоправданно высок;

- коэффициент покрытия инвестиций соответствует норме;

- чистая прибыль за 2019 год составила 877 615 тыс. руб.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – за 2019 год получена прибыль от продаж (1 354 701 тыс. руб.), однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-677 739 тыс. руб.).

Показатели финансового положения и результатов деятельности, ФГУП «Охрана» Росгвардии, имеющие отрицательные значения:

- низкая рентабельность активов;

- значительная отрицательная динамика рентабельности продаж;

- отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации;

- значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) на рубль выручки ФГУП «Охрана» Росгвардии.

По итогам проведенного анализа финансовое положение ФГУП «Охрана» Росгвардии соответствует рейтингу ААА (отличное положение). Финансовые результаты деятельности организации соответствует рейтингу ССС (неудовлетворительные результаты). Следует отметить, что итоговые оценки получены с учетом как значений показателей на конец анализируемого периода, так и динамики показателей, включая их прогнозируемые значения на последующий год. Итоговый балл финансового состояния, сочетающий в себе анализ финансового положения и результаты деятельности организации рейтинга это **хорошее** состояние (**А**).

Рейтинг "А" свидетельствует о хорошем финансовом состоянии организации, ее способности отвечать по своим обязательствам в краткосрочной (исходя из принципа осмотрительности) перспективе.

Имеющие данный рейтинг организации относятся к категории заемщиков, для которых вероятность получения кредитных ресурсов высока (хорошая кредитоспособность).

Во ФГУП «Охрана» Росгвардии соблюдены все требования и нормативы безопасности жизнедеятельности. Обучение и проверка знаний по охране труда работников проводятся в соответствии с установленными государственными стандартами. Регулярно проводятся все необходимые инструктажи работников: вводный (при приеме на работу, ответственный - инженер по охране труда), первичный инструктаж на рабочем месте (ответственные - начальники отделов), повторный и т.д. На предприятии организовано обучение и проверка знаний по охране труда руководителей и специалистов, связанных с организацией, руководством и проведением работы непосредственно на рабочих местах с осуществлением надзора и технического контроля за проведение работ.

Для обеспечения пожарной безопасности в компании соблюдается противопожарный режим. Проходы и выходы из помещений, проезды и подъезды к источнику воды, подступы к наружным лестницам, ведущим на чердак и крыши здания, имеют свободный доступ. В каждом помещении имеются первичные средства тушения пожаров, все средства тушения содержатся в состоянии готовности. Планы эвакуации размещены во всех помещениях на видных местах.

Правила эксплуатации электросети, электрооборудования и электронагревательных приборов соблюдаются строго. Для обеспечения безопасности жизнедеятельности работников в компании проводятся мероприятия организационного, законодательного и санитарно-гигиенического характера. Законодательные мероприятия включают в себя соблюдение требований законодательных документов, в том числе нормированная рабочая неделя, своевременный отпуск, регулярный медицинский осмотр. Соответствие условий в компании нормативным

требованиям предопределяет безопасные и комфортные условия труда для всех категорий работников ФГУП «Охрана» Росгвардии.

2.2. Особенности кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии

Анализ кадровой политики, представленный в приказе Росгвардии от 27 ноября 2017 года № 503 «Об утверждении Концепции кадровой политики и развития системы образования в войсках национальной гвардии Российской Федерации на период 2018-2021 годов и далее до 2025 года», отражает текущее состояние использования трудовых ресурсов, в том числе в ПВО, и отмечает следующие проблемы:

- качество кадрового потенциала не всегда соответствует потребностям развития Росгвардии;

- рост числа правонарушений среди личного состава, в том числе коррупционной направленности;

- действующая нормативно-правовая база не учитывает особенности кадрового обеспечения Росгвардии;

- в работе с кадрами существует разграничение полномочий по реализации одних и тех же функций в отношении различных категорий личного состава, дублирование задач и функций между несколькими структурными подразделениями;

- необходима комплексная модернизация системы планирования кадровых ресурсов;

- необходимо совершенствование системы мер социальной и правовой защиты кадров.

К настоящему моменту продолжает существовать неопределенность нормативно-правового регулирования указанных процессов ресурсного обеспечения ПВО, поскольку отсутствуют источники права, издаваемые органами нормативной принадлежности ВО – Росгвардией. В виду чего лица, проходящие службу в войсках национальной гвардии РФ и имеющие

специальные звания полиции, вынуждены осуществлять свою деятельность согласно нормативным актам системы МВД России.

Решению указанных проблем будет способствовать детальная переработка и совершенствование нормативно-правовой базы, которую непременно следует согласовывать с мнением о опытом практических сотрудниками указанного ведомства, претерпевшего немалое количество реорганизаций.

В настоящее время значительно возросла роль Российской Федерации в решении важнейших международных проблем, урегулировании военных конфликтов, обеспечении стратегической стабильности и верховенства международного права в межгосударственных отношениях. Вместе с этим увеличение силового потенциала Организации Североатлантического договора (НАТО) и наделение ее глобальными функциями, которые реализуются в нарушение норм международного права, активизация военной деятельности стран блока, дальнейшее расширение альянса с приближением его военной инфраструктуры к границам Российской Федерации создают дополнительную угрозу национальной безопасности страны. Следовательно, необходима разработка эффективного стратегического решения в области обеспечения стабильного развития России и защищенности ее от внешних и внутренних угроз, в связи с чем, и была организована Национальная гвардия.

На сегодняшний день образование Национальной гвардии относится к числу наиболее актуальных тем современного развития страны. Создание данного органа обеспечит РФ четкий и качественный контроль над оборотом огнестрельного оружия. В этой структуре будет сосредоточено все, что связанно с военным снабжением и охраной государственных границ. Главная миссия данного органа заключается в обеспечении полной безопасности всех граждан Российской Федерации.

Сегодня общая численность войск составляет четыреста пятьдесят тысяч человек, причем за время реформирования силовых структур ни один военный не потерял работу. Федеральная служба формировалась только за

счет реорганизации других ведомств. Также следует отметить, что образованный новый орган в лице Национальной гвардии напрямую взаимодействует с другими ведомствами, такими как, полиция, МВД и ФСБ [4].

За последний год Федеральная Служба завершила последний этап формирования и приобрела сформулированную нормативно-правовую базу, регулирующую деятельность органа. Помимо этого, были созданы специальные учебные заведения, которые позволяют сотрудникам осуществлять различного рода переподготовку.

Не последнюю роль в профессиональном выполнении служебных обязанностей играет кадровая политика, которая отвечает за отбор и подготовку кандидатов. Ведь именно от правильно подобранных кадров будет зависеть успех функционирования всего ведомства. В связи с этим, главной стратегической целью кадровой политики Федеральной Службы Войск Национальной гвардии является создание такого кадрового резерва, который бы отличался высокой мобильностью и квалифицированностью гвардейцев, способных реагировать и принимать решения в сложных и нестабильных ситуациях, как внутри страны, так и за ее рубежом.

О качественном и количественном состоянии кадрового потенциала Росгвардии можно судить по степени эффективности деятельности органа. Так, за 2018 г. сотрудники службы уничтожили и ликвидировали тысяча двести пятьдесят боевиков, триста лагерей и убежищ, а также провели около десяти сложнейших операции не только в стране, но и за ее пределами.

Стратегическое решение по формированию и развитию кадрового потенциала службы и осуществлению профессиональной подготовки гвардейцев позволило в значительной степени удовлетворить потребности Росгвардии в специалистах различного профиля и уровня квалификации. Федеральная служба войск национальной гвардии считается элитной частью войск, поэтому к отбору гвардейцев подходят самым серьезным образом. Помимо того, что Президент РФ активно и твердо проводит внешнюю

политику, он также внимательно следит за тем происходящими делами внутри Национальной гвардии. Проанализируем кадровое состояние федеральной службы, представленное в таблице 8.

Таблица 8 – Кадровое состояние Федеральной службы войск Росгвардии

Показатели	2016	2017	2018	2019
Общая численность войск, тыс. чел.	250	300	340	450
Уровень образования, % – военные академии	10	20	25	47
военные училища	24	31	49	55
институты МВД	47	32	60	50
другие вузы	29	33	40	40
Движение личного состава, % контрактники	36	44	56	67
призывники	28	33	35	43
– гражданские служащие, находящиеся на общем положении	26	28	33	35

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод, что с 2016 г. по 2019 г. ФСВНГ увеличила свою численность практически в два раза. Уровень образования повысился на 37%, что говорит о профессиональной компетентности гвардейцев, которая имеет большую воинскую направленность, чем в 2016 г. В период с 2016-2019 гг., сотрудников, проходивших свою службу по контракту, стало на 31% больше. Благодаря стратегическим решениям в кадровой политике, в Росгвардии стали появляться новые модернизированные силы и средства, специальная техника, а также специально обученные специалисты. На сегодняшний день созданы вузы подготовки личного состава Росгвардии, где обучаются специалисты по следующим особым циклам:

- тактико-огневая подготовка;

- инженерная;

- минно-взрывная;

- снайперская;

- тактико-медицинская.

Несмотря на то, что ФГУП «Охрана» Росгвардии было создано относительно недавно, уже успел сформироваться основной костяк, который двигает ведомство вперед. О качественном и количественном состоянии кадрового потенциала Росгвардии можно судить по эффективности деятельности органа (таблица 9).

Таблица 9 – Оценка эффективности деятельности федеральной службы за период 2016-2019 гг.

Показатели эффективности	2016	2017	2018	2019
Проведено военных операций, кол-во	5	3	2	0
Ликвидировано нелегальных военных организаций в стране и за рубежом (боевиков), %	28	33	15	22

Таким образом, можно сделать вывод, что в период 2016-2019 гг. сотрудники службы, уничтожили и ликвидировали тысяча двести пятьдесят боевиков, триста лагерей и убежищ, провели около десяти сложнейших операции по всей территории страны и за ее рубежом.

Механизм отбора сотрудников Нацгвардии отличается от других ведомств, что, в первую очередь, проявляется в исключении «кадрового балласта» из федеральной службы: иными словами, военнослужащих, которые совершили проступки коррупционной направленности. Вместе с этим, чтобы попасть в ряды Росгвардии, необходимо либо отслужить в пограничных войсках, либо в МВД, либо в армии, при этом быть физически и психологически здоровым, иметь высшее образование (предпочтение отдадут кандидату из полной семьи). Только в Росгвардии кандидаты

проходят профотбор и психологический отбор (также предпочтение отдадут кандидату, не покидавшему границы страны).

Стратегические решения в кадровой политике Росгвардии позволили систематизировать структуру подчинения и контроля в ведомстве. Такая тщательная подборка кадров позволяет выявлять лучших сотрудников для качественной и высококомпетентной работы в федеральной службе, подготавливать специалистов, способных эффективно решать поставленные перед ними задачи.

Грамотная кадровая политика федеральной службы внесла предпосылки в процесс повышения внутренней безопасности страны и создала более стабильные условия для жизнедеятельности граждан. Благодаря новой структуре построения подчинения, хорошему материально-техническому обеспечению и грамотно продуманной системе подготовки кадровых ресурсов, данный силовой блок сможет не только предупреждать и сдерживать противоправные действия, но и искоренять подобные негативные элементы.

Образование Национальной гвардии необходимо для обеспечения национальной безопасности Российской Федерации. Вместе с этим важно заметить, что данная военная структура должна состоять исключительно из профессионально подготовленных и обученных сотрудников, так как только они могут оперативно реагировать и качественно решать вопросы в пределах своей компетенции, реализуя комплекс правоохранительных услуг.

При анализе рассматриваемого нами вопроса финансово-экономического обеспечения кадровой политики РФ в интересах военной безопасности (на примере Росгвардии) необходимо констатировать тот факт, что «во многом эффективность реализации государственной кадровой политики (в том числе и ведомственной) зависит от финансовоматериального обеспечения персонала (военнослужащих, сотрудников, государственных служащих), от его денежного содержания и социальных государственных гарантий. В государственном бюджете ежегодно утверждается статья,

направленная на финансирование кадров государственного управления». Это связано с повышением социального статуса и престижности труда государственных служащих, военнослужащих, сотрудников и гражданского персонала Вооруженных Сил РФ, в том числе и Росгвардии. Вопросы денежного содержания гражданских служащих России регулируются Федеральным законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ в статьях 50 «Оплата труда гражданского служащего» и 51 «Фонд оплаты труда гражданских служащих и работников государственного органа». Основные и дополнительные государственные гарантии гражданского служащего сформулированы в главе 11 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Социально-экономические гарантии всех наемных работников зафиксированы в Трудовом кодексе РФ.

Вопросы денежного содержания военнослужащих Росгвардии регулируются Федеральным законом от 7 ноября 2011 г. № 306-ФЗ «О денежном довольствии военнослужащих и предоставлении им отдельных выплат» [5]. Основы государственной политики в области правовой и социальной защиты военнослужащих, граждан Российской Федерации, уволенных с военной службы, и членов их семей сформулированы Федеральным законом от 27 мая 1998 г. № 76-ФЗ г. «О статусе военнослужащих» [6]. На период реформирования Росгвардии до 2018 года вопросы денежного довольствия и пенсионного обеспечения сотрудников Росгвардии, обеспечением жилыми помещениями, медицинским обеспечением сотрудников, граждан Российской Федерации, уволенных со службы из Росгвардии, членов их семей и лиц, находящихся (находившихся) на их иждивении, а также с предоставлением им иных социальных гарантий регулируются Федеральным законом от 19 июля 2011 г. № 247-ФЗ «О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [7].

В этих условиях возникает необходимость проведения анализа карьеры служащих в государственных учреждениях путем выявления слабых сторон, по мнению самих сотрудников. Такой подход позволил бы более подробно оценить количественные и качественные показатели состояния кадровой политики в конкретном учреждении, спроектировать развитие кадрового процесса в значимом для государства направлении, повысить мотивацию среди молодежи к поступлению на службу в данную организацию, для повышения качества и эффективности деятельности данной организации.

В целях обеспечения государственной и общественной безопасности, защиты прав и свобод человека и гражданина Указом Президента Российской Федерации В.В. Путина «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации» от 5 апреля 2016 г. № 157 была создана Федеральная служба войск национальной гвардии Российской Федерации. Этот новый орган исполнительной власти получил в свое ведомство задачи в области государственной безопасности и обороны страны [8], задачи по разработке и государственной политики, регулированию деятельности войск национальной гвардии Российской Федерации, а также по осуществлению деятельности в сферах оборота оружия, частной охранной деятельности, вневедомственной охраны.

В связи с обширным кругом задач и функций в структуру Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации были переданы управления и подразделения Министерства внутренних дел Российской Федерации, в чьи обязанности входило осуществление федерального государственного контроля и надзора в сферах оборота оружия, частной охранной деятельности, вневедомственной охраны. Кроме того для выполнения большого круга задач Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации были переданы объединения, соединения, воинские части, военные образовательные организации высшего образования Министерства внутренних дел Российской Федерации, а также специальные

и мобильные отряды Центра специального назначения и авиационных подразделений для выполнения специальных функций.

Если рассмотреть круг задач Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации, то в них включены следующие:

а) участие в охране общественного порядка, обеспечении общественной безопасности и режима чрезвычайного положения;

в) участие в борьбе с экстремизмом;

г) участие в территориальной обороне Российской Федерации;

д) охрана важных государственных объектов и специальных грузов в соответствии утвержденным Правительством Российской Федерации перечнем;

е) участие в охране государственной границы Российской Федерации совместно с пограничными органами Федеральной службы безопасности;

ж) государственный контроль и надзор за соблюдением законодательства Российской Федерации в сферах оборота оружия, частной охранной деятельности;

з) осуществление вневедомственной охраны.

Для определения стимулирующих и демотивирующих условий, методов популяризации службы в органах внутренних дел в частности был проведен опрос среди сотрудников ФГУП «Охрана» Росгвардии. Количество опрошенных составило – 58 человек. Среди опрошенных 35 человек составляли мужчины, 23 – женщины. 35 % опрошенных составили сотрудники в возрасте 36-45, 27 % в возрасте 46-60лет,22%-ввозрасте26-35лет,15%-в возрасте 18-25 лет. Две трети опрошенных имеют высшее образование.

Стаж службы от 1 года до 5 лет имеют от 5 до 10 лет–19% опрошенных, от15до20 лет – 15 % опрошенных, более 20 лет стаж службы имеют 22 % опрошенных.

Для рассмотрения результатов опроса необходимо также отметить некоторые аспекты службы в рядах вневедомственной охраны. Сотрудники

имеют полный социальный пакет – стабильно выплачиваемую заработную плату, льготы и пенсию по выслуге лет. При желании карьерного роста и постоянной работе над развитием профессиональных навыков возможно повышение в должности. Кроме того, сотрудники расширяют свои социальные связи в ходе выполнения служебных обязанностей, что увеличивает их социальный капитал, повышает престижность службы в силовых структурах. Также в состав социального пакета входит медицинский осмотр, бесплатное медицинское обслуживание.

В противовес преимуществам службы во вневедомственной охране можно назвать и несколько недостатков и рисков службы, к которым относятся жесткая дисциплина в учреждении и необходимость подчинятся установленным правилам профессиональной деятельности, относительно невысокая заработная плата и слабые перспективы ее увеличения по ходу карьерного роста, вероятность причинения ущерба здоровью со стороны преступников. Поэтому мотив поступления на службу достаточно важный фактор для управления карьерой. На вопрос о важности статуса службы 44 % опрошенных ответили, что при поступлении на службу не руководствовались соображениями статусности рабочего места, а стремились быть задействованы в профессиональной деятельности.

Для дальнейшего понимания, как относятся служащие вневедомственной охраны к своей организации, был задан вопрос об изменении отношения к службе и своей структуре после поступления на работу. У 43 % опрошенных отношение улучшилось, у 40 % отношение не изменилось, а у 17 % опрошенных наблюдается ухудшение отношения. Одна пятая часть опрошенных почувствовали ухудшение представлений о своей организации, что конечно является не столь большим количеством, но может свидетельствовать о некоторых сложностях службы, неудовлетворенности ожиданий. Такие работники являются потенциальными кандидатами для утечки кадров.

На вопрос о внешних факторах, влияющих на престиж службы в силовом учреждении, 35 % опрошенные ответили, что к таковым относятся государство, государственная политика, культура населения. 53 % опрошенных затруднились связать престиж службы с указанными внешними факторами, а 12 % высказались отрицательно. Что дает основание задуматься о том, что источник повышения престижности службы находится внутри структуры.

И в ответ на это были получены следующие данные в ответ на вопрос о влиянии самих сотрудников на престиж своей службы: 47 % опрошенных видят прямую зависимость между этими вещами, 9 % так не считают, 44 % затруднились ответить. Что дает основание обратить на это внимание, а именно необходимо проводить работу с персоналом организации в отношении развития их корпоративной культуры, формирования их лояльности своей структуре.

Интересны и мотивы поступления на службу во вневедомственную охрану. У 40 % опрошенных главным мотивом было наличие специальных привилегий и льгот сотрудникам и их семьям; 28 % опрошенных стремились быть причастными к обеспечению безопасности населения; 18 % привлекает обособленность и закрытость структуры; 14 % привлекает культура службы, жесткая структурированность, законность и иерархичность. В то же время 77 % опрошенных высказались за непопулярность службы в силовых структурах в нашей стране, а 23 % считают, что молодежь все равно стремится к профессиональной деятельности в подобных организациях.

В процессе службы у сотрудников также формируются мотивы эффективной профессиональной деятельности. У 53 % опрошенных стимулом к работе служит материальное поощрение, у 22 % опрошенных сотрудников – стабильность карьерного роста, у 17 % стимулирующим фактором могут быть нематериальные формы поощрения, 8 % опрошенных не рассматривают иные методы мотивации кроме как личную заинтересованность сотрудника развиваться и расти по карьерной лестнице.

Что касается возможностей пользоваться различными благами службы в силовых структурах, то 41 % опрошенных свободно пользуются ими, а 59 % считают их труднодоступными и все реже обращаются за помощью к своей организации, что также говорит о негативных тенденциях в данной структуре.

На протяжении многих лет своей деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии выполняет свои функции и успешно решает возложенные на него задачи. Без профессионалов своего дела данное ведомство обойтись не может. Только люди, добросовестно выполняющие свои обязанности, имеющие высокие нравственные качества, демонстрирующие ответственность и специальные профессиональные умения, приверженность ценностям государства, обеспечивают выполнение возложенных государством задач. В этом и находится залог успешной деятельности силовых структур, поскольку в их компетенции находятся обеспечение обороноспособности и безопасности нашего государства, это особенно важно в периоды проведения на территории страны в целом международных мероприятий (например, игр Чемпионата Мира по футболу – 2018). И все это открывает большое поле для повышения профессионализма наших силовых ведомств, возможности развития карьеры их служащих, которые будут пользоваться подобными возможностями для собственного развития. Кроме того ответственность за это ложится и на руководство данных ведомств, которому необходимо обратить внимание на организацию работы с персоналом, скоординированную и заинтересованную работу всех сотрудников, чья деятельность в конечном счете определяет выполнение возложенных на силовые органы и структуры задач. Также необходимо порекомендовать в подобных организациях объективно подходить к оценке трудового потенциала своих сотрудников, расширять способы их мотивации, эффективно использовать бюджетные средства и человеческие ресурсы.

ГЛАВА 3. Концепция улучшения кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии

3.1. Формирование системы управления профессиональным развитием кадров

Одной из задач, которые решает вневедомственная охрана, является обеспечение надежной защиты особо важных и режимных объектов, подлежащих обязательной охране войсками национальной гвардии Российской Федерации, в соответствии с перечнем, утвержденным Правительством Российской Федерации [2]. Государственный подход к охране таких объектов подразумевает проведение единой технической политики во всех регионах страны, которая заключается не только в организации централизованной охраны в соответствии с нормативными документами, но и в использовании для этих целей разнообразных технических средств охраны (ТСО)[2].

Постоянно совершенствуясь, ТСО требуют от эксплуатирующего их персонала глубоких знаний и навыков, творческого подхода к решению возникающих проблем. В связи с этим особую актуальность приобретает своевременное повышение квалификации персонала, который задействован в обслуживании подобных средств.

В Росгвардии такие курсы проводит ФКУ «НИЦ «Охрана». Центр более 20 лет осуществляет обучение сотрудников подразделений вневедомственной охраны Росгвардии и работников ФГУП «Охрана» Росгвардии в области обеспечения комплексной безопасности. На сегодняшний день профессиональную подготовку и повышение квалификации здесь прошли более 20000 человек.

Наряду с очной формой обучения в Центре можно проходить подготовку дистанционно, для этого здесь разработаны специальные программы. Для их работы необходимо установить на компьютер программу Adobe Reader, версии не ниже 10. Монитор должен иметь разрешение не ниже 1280x1024. После запуска программы слушатель проходит авторизацию, после чего приступает к обучению (рисунок 10).

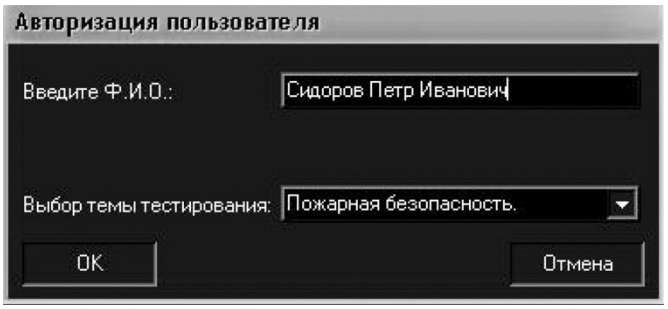


Рисунок 10 – Скан экрана с авторизацией пользователя

Работа с программой происходит в четыре этапа.

На первом этапе («Изучение») изучаются нормативные документы.

На втором этапе («Обучение») предлагаются вопросы по выбранной тематике и список литературы к ним. Вопросы пронумерованы и могут выводиться на экран как по порядку, так и случайно. При проработке вопроса нужно не просто получить и запомнить ответ на него, а понять, почему данный ответ будет правильным, откуда он следует и чем он закреплен. Время на обучение не ограничено. Скан экрана в режиме «Обучение» представлен на рисунке 11.

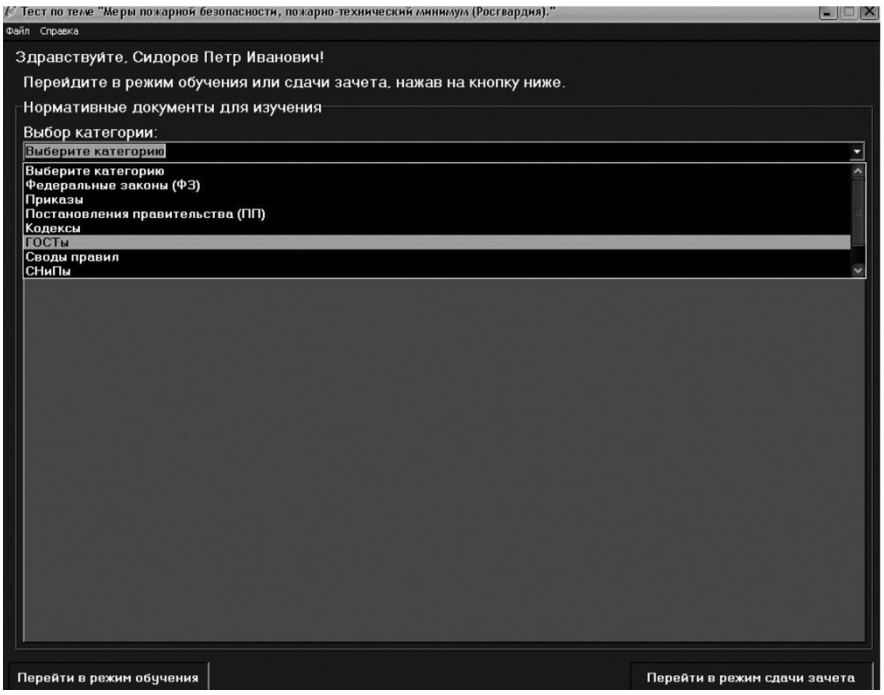


Рисунок 11 – Скан экрана в режиме «Обучение»

После того как слушатель ответит на все вопросы, он переходит на третий этап («Контроль»). В этом режиме сотруднику необходимо снова ответить на те же вопросы, что и на предыдущем этапе, только уже за отведенное время. Вопросы выводятся программой в случайном порядке.

Четвертый этап «Результат». После ответов на вопросы программа подведет итоги зачета. При положительном результате будет автоматически сформирован файл, который необходимо отправить на электронную почту Центра. Скан экрана с результатами пользователя представлен на рисунке 12.

Результаты рассматриваются в Центре, после чего принимается решение о повышении квалификации сотрудников, а удостоверения отправляются по почтовой связи.

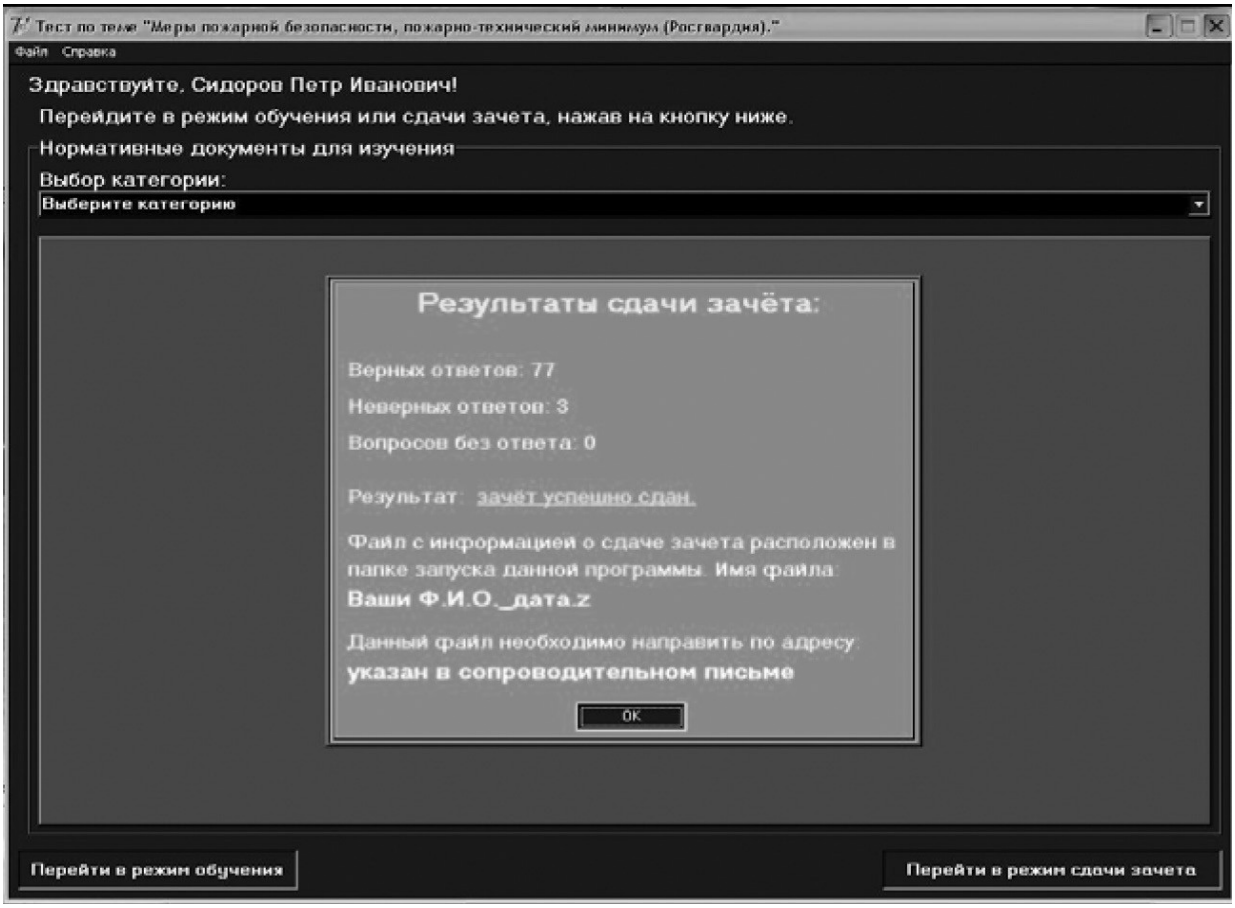


Рисунок 12 – Скан экрана с результатами пользователя

Проведение обучения по образовательным программам в Центре подтвердило целесообразность применения дистанционного обучения. Так, если по очной форме обучения количество слушателей в 2017 и 2018 годах составило 220 и 245 соответственно, то по дистанционной форме обучения – 1749 и 4449. Соотношение видов обучения по годам представлено на рисунке 13. Также отмечается увеличение количества обучаемых по темам «Меры пожарной безопасности, пожарно-технический минимум» и «Охрана труда», что можно объяснить широким кругом специалистов, которому необходимы эти знания.

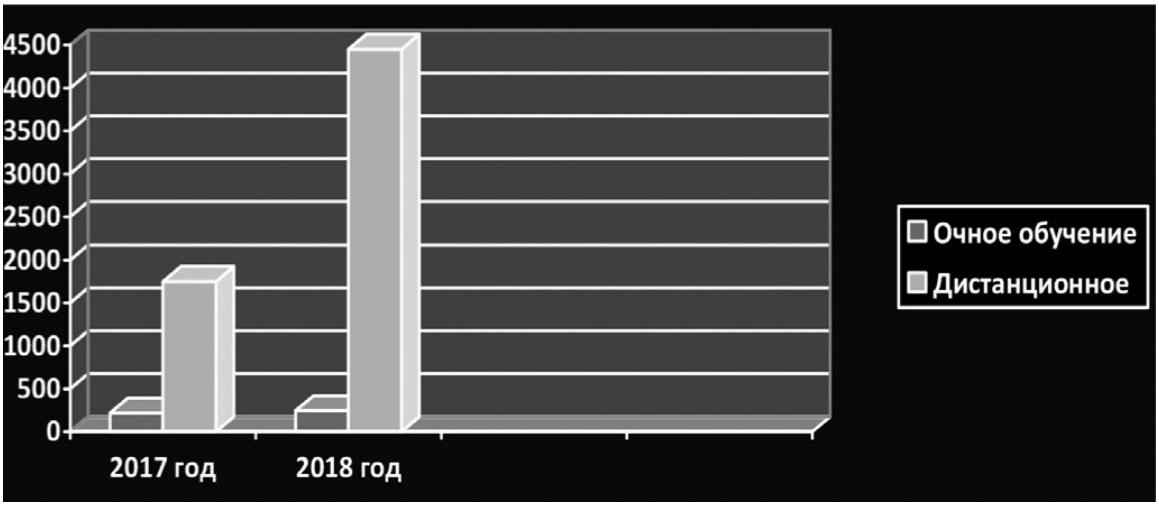


Рисунок 13 – Соотношение видов обучения по годам

С учетом особой роли систем централизованного наблюдения, применяемых для организации охраны объектов различных категорий, их эффективность, надежность и широкое распространение, в 2018 году были разработаны 12 программ дистанционного обучения по этим сложным аппаратно-программным комплексам (7 – по проводным и 5 – по радиоканальным системам). Современные инфокоммуникационные технологии должны предлагать новые каналы связи для доставки информации от объекта на пункт централизованной охраны, и специалист должен уметь осуществить выбор надежных операторов цифровой связи при организации централизованной охраны по сетям проводной и беспроводной связи с поддержкой стека протоколов TCP/IP.

Необходимо разработать программу дистанционного обучения «Экспертная оценка состояния инженерно-технической укрепленности и защищенности объектов», учитывающая разработанные Центром новые методические рекомендации, определяющие порядок участия сотрудников подразделений войск Росгвардии в мероприятиях по защищенности объектов различной ведомственной принадлежности.

Программные средства повышения квалификации с названием дисциплин и указанием вакантных мест, порядок прохождения обучения, форма заявки размещены на официальном сайте Центра www.nicohrana.ru.

В заключение следует подчеркнуть, что использование программ дистанционного обучения позволило значительно увеличить количество слушателей, обучающихся на курсах Центра. Кроме этого, Центр на постоянной основе разрабатывает программные средства дистанционного обучения по новым техническим средствам охраны, старается учитывать запросы региональных подразделений вневедомственной охраны Росгвардии, актуализирует базы по существующим программам.

3.2. Разработка предложений по повышению эффективности осуществления кадровой политики на предприятии

Анализ кадровой политики, состояния системы кадрового обеспечения, ФГУП «Охрана» Росгвардии указывает на ряд существующих проблем и направлений деятельности, требующих комплексного решения и системной модернизации соответственно:

– качество кадрового потенциала не всегда соответствует потребностям строительства и развития войск;

– отмечается необходимость комплексной модернизации системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности и эффективного использования кадров;

– действующая нормативно-правовая база не учитывает особенности кадрового обеспечения войск;

– в работе с кадрами существует разграничение полномочий по реализации одних и тех же функций в отношении различных категорий личного состава, а также дублирование отдельных функций и задач между несколькими структурными подразделениями Росгвардии;

– наметилась тенденция к переводу в органы внутренних дел Российской Федерации и увольнению со службы сотрудников среднего и старшего начальствующего состава, проходящих службу в территориальных органах Росгвардии;

– назрела необходимость совершенствования системы мер социальной и правовой защиты личного состава, соответствующей современному состоянию войск, политической, социальной и экономической ситуации в Российской Федерации;

– формирование кадровых резервов и работа с ними не в полной мере отвечают потребностям Росгвардии на ближайшую перспективу;

– требуются качественные преобразования кадровых органов в соответствии с поставленными перед ними задачами;

– отмечается тенденция к росту числа правонарушений среди личного состава, в том числе коррупционной направленности;

– требуется разработка автоматизированной информационной системы по учету кадров и ведению кадрового делопроизводства.

Анализ состояния системы образования позволил выявить проблемы, влияющие на уровень подготовленности кадров:

– образовательные программы требуют уточнения с учетом специфики выполняемых войсками национальной гвардии задач;

– количество и структура организаций, осуществляющих образовательную деятельность, не в полной мере обеспечивают подготовку необходимых специалистов;

– структурное подразделение Росгвардии, осуществляющее функции в области подготовки кадров для войск, требует реорганизации в целях обеспечения выполнения в полном объеме задач по подготовке кадров;

– уровень финансирования для удовлетворения потребностей системы образования в войсках национальной гвардии недостаточен;

– использование информационных технологий, современных форм и методов обучения в сфере образования остается эпизодическим;

– интегрированность системы основного общего и среднего общего образования с дополнительными

общеразвивающими программами, имеющими целью подготовку обучающихся к военной или иной государственной службе, находится на низком уровне.

Вышеуказанные проблемы потребовали приведения существующей системы кадрового обеспечения и системы образования войск в соответствие с задачами, стоящими перед ними.

Приказом Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации от 27 ноября 2017 года № 503 утверждена Концепция кадровой политики и развития системы образования в войсках национальной гвардии Российской Федерации на период с 2018 по 2021 год и далее до 2025 года. Данная Концепция является общетеоретической основой организации работы с кадрами на среднесрочную перспективу и позволит обеспечить поступательное развитие войск национальной гвардии с учетом особенностей и характера выполняемых ими задач. Она включает в себя совокупность правил, целей и представлений, определяющих направление и содержание работы по кадровому обеспечению служебно-боевой, оперативно-служебной и трудовой деятельности, а также подготовке кадров в войсках.

В Концепции закреплен понятийный аппарат, обозначены основные подходы к формированию кадрового потенциала, его эффективному применению и развитию, направления совершенствования системы подготовки войск, отдельные меры по укреплению правовой и социальной защищенности личного состава, определено основное содержание кадровой политики и развития системы образования в войсках на период до 2025 года. Документ разработан с учетом перспективного развития и предусматривает решение комплексных задач совершенствования кадрового потенциала, формирование готовности личного состава к выполнению обязанностей в соответствии с предназначением, повышение его образовательного уровня в установленном законодательством Российской Федерации порядке, призван обеспечить развитие войск с учетом специфики и направлений деятельности.

Текущее управление реализацией Концепции, ее организационно-техническое сопровождение и информационно-аналитическое обеспечение осуществляют Главное управление кадров и Главное управление подготовки войск (сил) Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации во взаимодействии с заинтересованными структурными подразделениями. Предусмотрен мониторинг и ежегодный анализ результатов реализации Концепции на рабочих (оперативных) совещаниях. Доклад о результатах реализации Концепции по направлениям деятельности ежегодно представляется руководству Росгвардии.

Реализация Концепции осуществляется посредством разработки системы мер и выполнения намеченных мероприятий, обеспечивающих оптимальный результат в работе по отбору, расстановке, обучению и воспитанию кадров, организации прохождения государственной службы и трудовой деятельности, и планируется в два этапа: первый этап – с 2018 по 2021 год и второй этап – с 2022 по 2025 год.

Основными направлениями поэтапной реализации Концепции являются:

– развитие и совершенствование кадрового потенциала войск;

– развитие и совершенствование системы образования в войсках национальной гвардии;

– совершенствование системы социальной и правовой защиты личного состава, мотивации его эффективной служебно-боевой, оперативно-служебной и трудовой деятельности;

– совершенствование системы профилактики коррупционных и иных правонарушений, противодействия коррупционным проявлениям в войсках;

– совершенствование ведомственной нормативноправовой базы, регламентирующей работу с кадрами и образовательную деятельность;

– совершенствование системы кадрового обеспечения в войсках.

На основании Концепции разрабатываются правовые акты, ведомственные целевые программы и планы в целях реализации кадровой

политики и развития системы образования в войсках национальной гвардии. Для обеспечения реализации, достижения цели и задач разработан план реализации Концепции кадровой политики и развития системы образования в войсках национальной гвардии Российской Федерации на период с 2018 по 2021 год и далее до 2025 года.

3.3. Итоги эффективности предлагаемых мероприятий

По итогам реализации Концепции по направлениям деятельности предполагается получить следующие результаты.

По развитию и совершенствованию кадрового потенциала:

– создать в войсках национальной гвардии сбалансированный кадровый состав, состоящий из квалифицированных, опытных специалистов, мотивированных на безусловное исполнение воинского, служебного и профессионального долга, готовых и способных к выполнению служебно-боевых и оперативно-служебных задач в любых условиях обстановки;

– повысить укомплектованность личным составом субъектов войск национальной гвардии до уровня, обеспечивающего качественное выполнение поставленных перед войсками задач в современных условиях;

– создать высококвалифицированный кадровый резерв, обеспечивающий потребности войск в руководящем составе различных категорий и направлений служебно-боевой и оперативно-служебной деятельности, карьерный рост личному составу и конкурентоспособность войск национальной гвардии;

– обеспечить условия для дальнейшего развития кадрового потенциала войск национальной гвардии на долгосрочную перспективу.

По развитию и совершенствованию системы образования:

– создать в войсках эффективную, развитую, материально оснащенную систему организаций, осуществляющих образовательную деятельность для удовлетворения потребностей в квалифицированных специалистах;

– повысить уровень подготовленности личного состава всех категорий к выполнению задач по предназначению, а также конкурентоспособность выпускников образовательных организаций войск на основе высокого качества полученного образования, сформированных личностных и социально значимых качеств;

– создать резерв потенциальных кандидатов для замещения должностей на государственной службе в войсках из числа профессионально ориентированного и мотивированного молодого поколения граждан.

По совершенствованию системы социальной и правовой защиты личного состава, мотивации его эффективной служебной и трудовой деятельности:

– создать в войсках национальной гвардии комплексную эффективную ведомственную систему обеспечения надежной социальной и правовой защищенности личного состава, обеспечивающую ему достойный уровень жизни, а также эффективную систему мотивации служебной и трудовой деятельности;

– обеспечить безопасность военной службы и охрану профессиональной служебной деятельности (охрану труда) в войсках в соответствии с законодательством Российской Федерации;

– совершенствовать в соответствии с современными условиями систему оказания социальной поддержки членам семей военнослужащих и сотрудников, погибших при исполнении служебных обязанностей, и инвалидам вследствие военной травмы.

По совершенствованию системы профилактики коррупционных и иных правонарушений, противодействия коррупционным проявлениям в войсках – разработать отвечающую современным условиям систему профилактики коррупционных и иных правонарушений, формирования у личного состава антикоррупционного мировоззрения, создания мотивации к безусловному выполнению профессиональных обязанностей государственной службы и антикоррупционного законодательства.

По совершенствованию нормативных правовых актов Росгвардии, регламентирующих работу с кадрами и образовательную деятельность, – создать унифицированную, соответствующую законодательству Российской Федерации и современным условиям нормативно-правовую базу, регламентирующую и охватывающую все вопросы организации и всестороннего обеспечения кадровой работы и образовательной деятельности в войсках национальной гвардии.

По совершенствованию системы кадрового обеспечения:

– сформировать систему кадрового обеспечения с учетом современных условий и организационно-штатного построения войск, разработки научнообоснованных технологий формирования и совершенствования кадрового потенциала, внедрения наиболее эффективных методик реализации направлений кадровой работы;

– сформировать в войсках структурно обновленные, квалифицированные, методически, информационно, технически оснащенные, постоянно совершенствующие свою деятельность кадровые органы, способные эффективно решать вопросы кадрового обеспечения войск.

Таким образом, результатом реализации Концепции станет совершенствование системы управления кадровым потенциалом и системы образования в войсках национальной гвардии на основе рационального планирования, подготовки и отбора личного состава, использования современных образовательных технологий и эффективных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить войска кадрами, способными на высоком профессиональном уровне выполнять служебно-боевые и оперативно-служебные задачи.

Заключение

По итогам исследования можно сделать следующие выводы и обобщения.

Актуальность выбранной темы подтверждена на практическом примере анализом кадровой политики государственного предприятия, по результатам которого были выявлены проблемные участки в работе, причины недостатков и предложены мероприятия по улучшению конкретных показателей деятельности предприятия.

Цель данной работы достигнута в полном объеме: изучены особенности кадровой политики на государственном предприятии.

Все задачи, поставленные во введении, были проработаны:

- раскрыта сущность и определено значение кадровой политики на государственных предприятиях;

- определена специфика управления кадрами на государственных предприятиях в России;

- выявлены актуальные проблемы управления кадровой политикой на государственном предприятии;

- дана характеристику деятельности ФГУП «Охрана» Росгвардии;

- определены особенности кадровой политики ФГУП «Охрана» Росгвардии;

- разработаны мероприятия направленные на формирование системы управления профессиональным развитием кадров;

- разработаны рекомендации, направленные на совершенствование механизмов реализации кадровой политики.

Объектом исследования является ФГУП «Охрана» Росгвардии.

Предметом исследования являются отношения в процессе разработки кадровой политики на государственном предприятии.

Методологическую основу исследования составили работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов; законодательные и

нормативные документы Российской Федерации; материалы специальных статистических изданий; финансовая отчетность компании.

Особенности управления кадрами в государственных организациях во многом определены деятельностью самих организаций, а также государственным регулированием данной сферы. В результате чего, в системе управления кадрами присутствуют такие элементы как конкурс на замещение должности и в кадровый резерв, аттестация, квалификационные экзамены, а также множественные мероприятия по повышению квалификации сотрудников. При этом, более жесткая, относительно частных компаний, система поощрения труда и продвижения по карьерной лестнице, не является проблемой управления кадрами в государственных организациях, с точки зрения служащих, работающих в них. В то время как ключевой проблемой в России в данной области на данный момент является избыточность задач в расчете на одного служащего, а также большое количество срочных задач, препятствующих выполнению плановой деятельности, что ведет к частым переработкам.

Одновременно, управление кадрами должно включать в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование. Кроме того, оно должно поощрять достижения и грамотную реализацию трудовых процессов. В то время как дополнительное образование за счет государства само по себе является способом стимулирования. Отметим также, что управление кадрами должно включать в себя различные пересекающиеся процессы. В частности, одна и та же активность может служить достижению различных целей. При этом, чем больше пересекающихся целей и методов их достижения используется в управлении кадрами, тем выше их итоговая эффективность.

Кроме того, важнейшей задачей управления кадрами в государственных организациях является формирование связей между индивидуальными стимулами сотрудников и целями организации. При этом, в связи со спецификой государственной политики в России, кадровая служба должна уделять внимание психологическому комфорту служащих, особенно

при столкновениях с косностью существующей системы государственного управления. Подобная психологическая поддержка улучшит связанность целей организаций и государственных служащих.

С учетом особой роли систем централизованного наблюдения, применяемых для организации охраны объектов различных категорий, их эффективность, надежность и широкое распространение, в 2018 году были разработаны 12 программ дистанционного обучения по этим сложным аппаратно-программным комплексам (7 – по проводным и 5 – по радиоканальным системам). Современные инфокоммуникационные технологии должны предлагать новые каналы связи для доставки информации от объекта на пункт централизованной охраны, и специалист должен уметь осуществить выбор надежных операторов цифровой связи при организации централизованной охраны по сетям проводной и беспроводной связи с поддержкой стека протоколов TCP/IP.

Необходимо разработать программу дистанционного обучения «Экспертная оценка состояния инженерно-технической укрепленности и защищенности объектов», учитывающая разработанные Центром новые методические рекомендации, определяющие порядок участия сотрудников подразделений войск Росгвардии в мероприятиях по защищенности объектов различной ведомственной принадлежности.

Программные средства повышения квалификации с названием дисциплин и указанием вакантных мест, порядок прохождения обучения, форма заявки размещены на официальном сайте Центра www.nicohrana.ru.

В заключение следует подчеркнуть, что использование программ дистанционного обучения позволило значительно увеличить количество слушателей, обучающихся на курсах Центра. Кроме этого, Центр на постоянной основе разрабатывает программные средства дистанционного обучения по новым техническим средствам охраны, старается учитывать запросы региональных подразделений вневедомственной охраны Росгвардии, актуализирует базы по существующим программам.

По развитию и совершенствованию кадрового потенциала ФГУП «Охрана» Росгвардии необходимо:

– создать сбалансированный кадровый состав, состоящий из квалифицированных, опытных специалистов, мотивированных на безусловное исполнение воинского, служебного и профессионального долга, готовых и способных к выполнению служебно-боевых и оперативно-служебных задач в любых условиях обстановки;

– повысить укомплектованность личным составом субъектов войск национальной гвардии до уровня, обеспечивающего качественное выполнение поставленных перед войсками задач в современных условиях;

– создать высококвалифицированный кадровый резерв, обеспечивающий потребности войск в руководящем составе различных категорий и направлений служебно-боевой и оперативно-служебной деятельности, карьерный рост личному составу и конкурентоспособность войск национальной гвардии;

– обеспечить условия для дальнейшего развития кадрового потенциала войск национальной гвардии на долгосрочную перспективу.

Список использованных источников

Нормативные правовые акты

1. О ведомственной охране: федер. закон от 14.04.1999 № 77-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
2. О войсках национальной гвардии Российской Федерации: федер. закон от 3 июля 2016 г. № 226-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
3. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 30 ноября 2011 года № 342-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
4. О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 19 июня 2011 года № 247-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
5. О денежном довольствии военнослужащих и предоставлении им отдельных выплат: федер. закон от 7 ноября 2011 г. № 306-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
6. О статусе военнослужащих: федер. закон от 27 мая 1998 г. № 76-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
7. О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 19 июля

2011 г. № 247-ФЗ (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2019.]

8. Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 05.04.2016 №157 (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
9. О Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 30 сентября 2016 года № 510 (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2020.]
10. О порядке отбора кандидатов для поступления на военную службу по контракту в войска национальной гвардии Российской Федерации, определения соответствия кандидатов требованиям, предъявляемым к гражданам Российской Федерации, поступающим на военную службу по контракту, и об установлении требований по уровню образования, квалификации и физической подготовки для кандидатов, поступающих на военную службу по контракту в войска национальной гвардии Российской Федерации: Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии РФ от 15 мая 2017 г. № 139 (с последующими изменениями и дополнениями: - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2019.]
11. Об утверждении правил охраны объектов, подлежащих обязательной охране войсками национальной гвардии Российской Федерации, в соответствии с перечнем, утвержденным Правительством Российской Федерации: Приказ Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации № 427 от 27.09.2018 г. (с последующими изменениями и дополнениями) - Консультант Плюс [Электрон. ресурс]. - Электрон. дан. - [М., 2019.]

Научная, учебная, учебно–методическая литература и материалы периодической печати

12. Аврамчикова Н. Т., Солоненко Н. Н. Инновационные методы управления персоналом государственной и муниципальной службы // Вестник КрасГАУ. 2013. №11. С. 36-40.
13. Айказян, А. Вопросы экономики [Текст] / Айказян А., Нисевич. Е // В поисках совершенства управления. – 2007. - № 2
14. Асланов М. А. Традиционные и инновационные кадровые технологии в органах государственного управления // ПСЭ. 2014. №2 (50). С. 43-46.
15. Аушева З.Г. Кадровая политика как основа социально-трудовых отношений // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2014. №4 С. 177-181.
16. Борщевский Г.А., Калмыков Н.Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих // ARS ADMINISTRANDI. 2017. №4. С. 550-569.
17. Валиева, А.Р. Стратегия и тактика реализации корпоративных интересов в системе властно-управленческих отношений в современной России [Текст] / А.Р. Валиева // диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук. - Уфа, - 2007.
18. Васильева Е.И., Зерчанинова Т.Е., Ручкин А.В. Проблемы управления человеческими ресурсами в органах государственной власти // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. 2015. №8 (205). С. 63-71.
19. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник [Текст] / И.Н. Герчикова - 4- е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2011.

20. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. №1. С.180-188.
21. Зайцева Т.В., Мишина Е.А. О возможности применения психологического тестирования в управлении кадрами государственной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. №4. С. 30-41.
22. Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Меликьяна: Учебно-методическое пособие: практикум. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2008. – 458 с.
23. Зуденкова С.А. Кадровая политика государственного органа: подходы к формированию // Вестник ГУУ. – 2018. – No9. – С.17-21.
24. Иванова Е.Ю., Ермаков А.И. Анализ качественных характеристик кадрового состава государственных органов исполнительной власти Тамбовской области // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №9. С. 63-70.
25. Иващенко Г.М. Методологические ограничения в организации подготовки кадров для государственного и муниципального управления // Вестник ПАГС. 2014. №1 (40). С. 16-23.
26. Магомедов К. О. Кадровая политика в системе государственной власти и управления: мониторинг основных направлений // Мониторинг. 2014. №3 (121). С. 40-46.
27. Малых О.Е. Проблемы кадрового обеспечения сферы образования и науки [Текст] // В сборнике: Новая экономика: теория и реальность Труды Международной научно-практической интернет-конференции. Ответственный редактор: О.Е. Малых, редакционная коллегия: Г.Ф. Биглова, М.Ш. Минасов, И.К. Полянская.- 2010.- С. 35-43.
28. Малых О.Е., Пескова Д.Р. Сбалансированность экономической политики государства как основа устойчивого развития [Текст] / О.Е. Малых, Д.Р. Пескова // В сборнике: Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований

Материалы VI Международной научно-практической конференции. 2017. С. 284-288.

29. Малых, О.Е. Функции государства [Текст] / О.Е. Малых, И.К. Полянская // В книге: Экономическая политика государства: новые факторы и механизмы реализации. Ответственный редактор: О.Е. Малых. Сыктывкар.- 2015.- С. 27-30.
30. Мусинова Н. Н., Любина О. Н. Формирование кадрового состава на государственной гражданской службе: современные подходы, зарубежный и отечественный опыт // Вестник ГУУ. 2014. №7. С. 68-72.
31. Неживенко, Е.А., Новикова, И.А. Системный подход к региональным исследованиям конкурентоспособности [Текст] / Е.А. Неживенко, И.А. Новикова // Фундаментальные исследования. – 2013.- № 11-5. - С. 1012-1016.
32. Обухова Л. А. Кадровое обеспечение государственной службы: критерии оценки, состояние и пути развития // Вестник КрасГАУ. 2006. №10. С. 427-431.
33. Панова Е.А., Баринов Д.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. №45. С.36-57.
34. Седова О.Л., Назайкинский С.В. Управление персоналом в системе государственной гражданской службы: проблемы и решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2015. №3 (146). С.38-48
35. Сороко А.В. Информационно-коммуникационные технологии как инструмент повышения эффективности государственного управления: зарубежный и отечественный опыт // Управление. 2014. №2 (4). С. 74-79.
36. Туранин В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы (на примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. №3 (15). С. 212-217.

37. Слатинов В.Б. Кадровые инновации на государственной гражданской службе России: инициативы “Открытого правительства” // Среднерусский вестник общественных наук. 2013. №4. С. 129-136.
38. Сычанина С.Н., Худая А.О. К вопросу повышения эффективности профессионального образования / В сборнике: Инновации в науке, образовании и бизнесе – 2014. Труды XII Международной научной конференции. Под редакцией В.А. Волкогона. – 2014. – С. 219-222.
39. Тричева П.И., Сычанина С.Н. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики организации / В сборнике: Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики Материалы VII международной научно-практической конференции. –2017. – С. 425-429.

Электронные ресурсы

40. Купцова, А.С. Примеры актуальных проблем управления персоналом на современном этапе [Текст] / А.С. Купцова, Д.В Родин // Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов, 2016. Режим доступа: http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990193_West_econ_finans_2004_ 2(6)/68.pdf (дата обращения 17.03.2020)
41. Нарушения прав трудового законодательства [Электронный ресурс]// Государственная инспекция труда. Режим доступа: https://git03.rostrud.ru/ (дата обращения 20.03.2020).
42. Мухаев,Р.Т. История государственного управления в России: учебник/Р.Т.Мухаев.-Москва: Юнити, 2015.-607 с.-(Государственное и муниципальное управление).-Режим доступа: по подписке.-URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436733
43. Мидлер, Е.А. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие : [16+]/Е.А. Мидлер, Н.М. Ованесян, Е.А.Мурзин; отв. Ред. Е.А.Мидлер; Министерство науки и высшего образования Р.Ф., Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону; Таганрог: Южный

федеральный университет, 2018.-110 с.:ил.-Режим доступа: по подписке.- URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561186

44. История государственного управления в России: учебник/ред. А.Н.Маркова, Ю.К.Федулов.-3-еизд., перераб. И доп.-Москва: Юнити, 2015.-319 с.: табл.,схемы-(Государственное и муниципальное управление).-Режим доступа: по подписке.- URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115162
45. Пикулькин, А.В. Система государственного управления: учебник А.В.Пикулькин.-4-е изд.,перераб. и доп.-Москва: Юнити, 2015.-640 с.- (Золотой фонд российских учебников).-Режим доступа: по подписке.- URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&idизд.,=114499
46. Мухаев, Р.Т. Система государственного и муниципального управления: учебник/Р.Т. Мухаев.-2-е изд., перераб. и доп.-Москва: Юнити, 2015.-687 с. Режим доступа: по подписке.- URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117906 URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436733

Иностранная литература

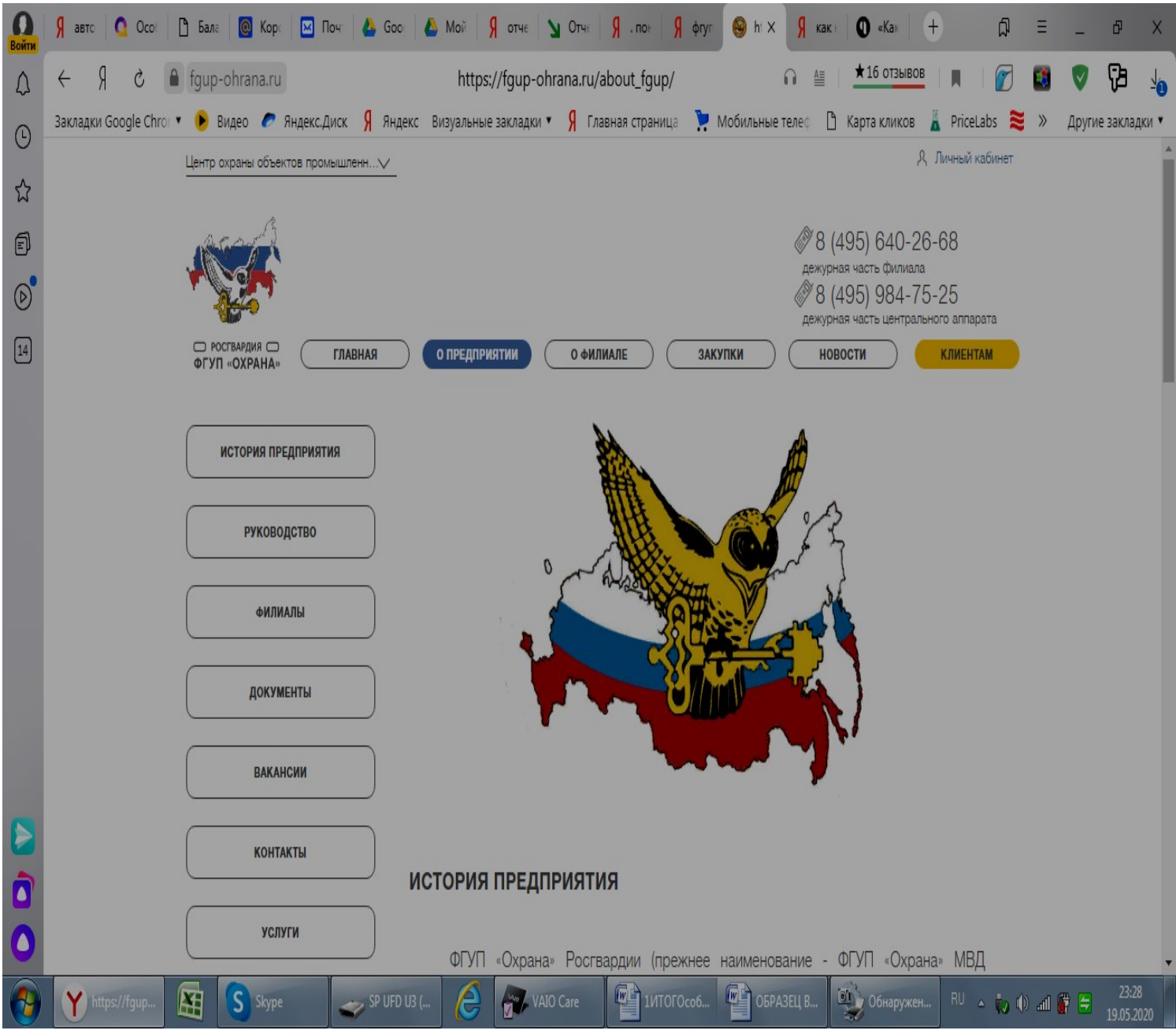
47. Brown K. Human resource management in the public sector //Public management review. 2004. Т. 6. №. 3. С. 303-309.
48. Budhwar P. S., Debrah Y. A. Human resource management in developing countries. Routledge, 2013. 518 с.
49. Delery J. E., Doty D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions //Academy of management Journal. 1996. Т. 39. №. 4. С. 802-835.
50. Kim S. The impact of human resource management on state government IT employee tur№ver intentions //Public Personnel Management. 2012. Т. 41. №. 2. С. 257-279.

51. Mann G. A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the №nprofit sector //Public Personnel Management. 2006. Т. 35. №. 1. С. 33-48.
52. Paarlberg L. E., Lavigna B. Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance //Public administration review. 2010. Т. 70. №. 5. С. 710-718.
53. Kim S. The impact of human resource management on state government IT employee turnver intentions //Public Personnel Management. 2012. Т. 41. №. 2. С. 257-279.
54. Pieterse A. N. et al. Transformational and transactional leadership and in№vative behavior: The moderating role of psychological empowerment //Journal of organizational behavior. 2010. Т. 31. №. 4. С. 609-623.
55. Mann G. A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the №nprofit sector //Public Personnel Management. 2006. Т. 35. №. 1. С. 33-48.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Скриншот сайта ФГУП «Охрана» Росгвардии



Приложение 2

Скриншот сайта ИФНС России. Предоставление сведений из ЕГРЮЛ о ФГУП «Охрана» Росгвардии

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "ОХРАНА" ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ВОЙСК НАЦИОНАЛЬНОЙ ГВАРДИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

105066, ГОРОД МОСКВА, УЛИЦА КРАСНОСЕЛЬСКАЯ НИЖН., ДОМ 35, СТР 1А, ,
ОГРН: 1057747117724,
Дата присвоения ОГРН: 30.05.2005,
ИНН: 7719555477, КПП: 770101001,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР: Кузнецов Андрей Анатольевич

Выпускная квалифицированная работа выполнена мною самостоятельно. Использование материалов и других научных источников в работе имеют ссылки на них.

Отпечатано в трех экземплярах.
Список литературы (библиография) 55 наименований.
Электронный вариант выпускной квалификационной работы сдан на кафедру, размещен в электронно-библиотечной системе Академии.

«_____» _____ 20__г _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)