

О. Х. Аршолоева, Т. Н. Кокорина. Кадровая устойчивость муниципальной службы: проблемы формирования и направления совершенствования (на примере администрации г. Улан-Удэ)

Научная статья

УДК 331.108

DOI 10.18101/2304-4446-2026-1-31-35

**Кадровая устойчивость муниципальной службы:
проблемы формирования и направления совершенствования
(на примере администрации г. Улан-Удэ)**

© **Аршолоева Оюна Хайдаповна**

кандидат социологических наук, доцент,

Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а

arsholoeva1975@mail.ru

© **Кокорина Татьяна Николаевна**

консультант,

Управление по кадровой политике Администрации г. Улан-Удэ

Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Ленина, 54

Dari81@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы кадровой устойчивости муниципальной службы и направления совершенствования кадровой политики органов местного самоуправления. Цель проведенного исследования заключалась в выявлении факторов, влияющих на текучесть кадров и дефицит квалифицированных специалистов, а также в обосновании практических мер укрепления кадрового потенциала муниципальной службы. Методологическую основу исследования составили анализ нормативных правовых актов, обобщение научных подходов и эмпирический анализ данных кадрового учета за 2022–2025 гг. На примере администрации г. Улан-Удэ выявлены устойчивые тенденции высокой текучести кадров, особенно в старшей и ведущей группах должностей. Сделан вывод о необходимости комплексного пересмотра кадровой политики, ориентированной на повышение привлекательности муниципальной службы, развитие системы мотивации и формирование устойчивых профессиональных траекторий.

Ключевые слова: муниципальная служба, кадровая политика, кадровая устойчивость, текучесть кадров, мотивация, местное самоуправление.

Для цитирования

Аршолоева О. Х., Кокорина Т. Н. Кадровая устойчивость муниципальной службы: проблемы формирования и направления совершенствования (на примере администрации г. Улан-Удэ) // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2026. № 1. С. 31–35.

Кадровая устойчивость муниципальной службы является одним из ключевых условий эффективного функционирования системы местного самоуправления. Муниципальные служащие обеспечивают реализацию публичных полномочий на местном уровне, взаимодействие с населением и исполнение управленческих

решений¹. В связи с этим кадровая политика выступает не только инструментом управления персоналом, но и важнейшим элементом устойчивости муниципального управления в целом².

В современных условиях органы местного самоуправления сталкиваются с рядом системных кадровых проблем. К их числу относятся дефицит квалифицированных специалистов, высокая текучесть кадров, ограниченные возможности карьерного роста и недостаточная мотивация работников [2; 6; 9]. Указанные проблемы усугубляются высокой нагрузкой на муниципальных служащих и несоответствием уровня оплаты труда объему ответственности и сложности выполняемых функций [4; 10].

Эмпирическое исследование, проведенное на примере администрации г. Улан-Удэ, на основе данных кадрового учета за 2022–2025 гг.³ подтверждает наличие устойчивой кадровой нестабильности. В анализируемый период коэффициент текучести кадров увеличился с 21 до 26%, что свидетельствует о значительном обновлении кадрового состава [10]. Особенно это наблюдается в старшей и ведущей группах должностей, обеспечивающих основной объем результативной деятельности.

Структура увольнений показывает, что значительную долю составляют муниципальные служащие с небольшим стажем работы, что свидетельствует о проблемах адаптации и профессионального закрепления молодых специалистов. Одновременно возрастает доля сотрудников с длительным стажем, покидающих муниципальную службу, что указывает на рост профессионального выгорания и снижение удовлетворенности условиями работы. Данные тенденции формируют риски утраты институциональной памяти и снижения управленческой эффективности [5].

Ключевыми факторами кадровой нестабильности выступают ограниченные финансовые возможности муниципального бюджета, неконкурентный уровень оплаты труда, недостаточные социальные гарантии и отсутствие четко выстроенных карьерных траекторий [8]. В совокупности это снижает привлекательность муниципальной службы и стимулирует отток кадров в иные сферы профессиональной деятельности [7].

На основе проведенного анализа представляется целесообразным выделить следующие направления совершенствования кадровой политики муниципальной службы [3]. Учитывая, что нормативная нагрузка на муниципальных служащих постоянно повышается и существенно ужесточаются требования в данной сфере деятельности, безусловно, необходимо установить сопоставимую с государст-

¹ О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. действующая).

² О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474.

³ Об утверждении Положения об Администрации города Улан-Удэ: решение Улан-Удэнского городского совета депутатов (ред. действующая); Об утверждении муниципальной программы «Повышение эффективности управления»: постановление Администрации города Улан-Удэ от 03.12.2019 № 380 (с изм. и доп.).

венными гражданскими служащими оплату труда, повысить должностные оклады, надбавки за выслугу лет, классные чины.

Также можно рассмотреть вопрос расширения системы социальных гарантий для муниципальных служащих. Необходимо установление преференций в виде предоставления служебного жилья или жилищных субсидий, компенсации расходов на коммунальные услуги, развития программ добровольного медицинского страхования, а также поддержки семей муниципальных служащих.

В системе муниципальной службы отсутствует институт наставничества для адаптации и профессионального закрепления молодых специалистов. Его внедрение позволило бы обеспечить дополнительное стимулирование опытных сотрудников, преемственность знаний и сохранение накопленного потенциала. В перспективном прогнозе может быть снижение показателей текучести кадров.

Особое значение имеет также формирование устойчивого карьерного потенциала и дополнительное пенсионное обеспечение. Разработка индивидуальных планов профессионального развития, внедрение системы ротации и продвижения по результатам деятельности позволит повысить мотивацию и долгосрочную ориентацию сотрудников на муниципальную службу.

Ну и, конечно, необходимо развивать систему кадрового резерва как инструмента преемственности и обновления управленческих кадров. Эффективное использование кадрового резерва снижает риски вакантности ключевых должностей и способствует формированию устойчивой кадровой системы [1].

Таким образом, в целях повышения престижа муниципальной службы требуются модернизация системы морального поощрения, внедрение профессиональных конкурсов и осуществление публичного признания достижений муниципальных служащих. Формирование позитивного имиджа муниципальной службы будет способствовать притоку квалифицированных молодых специалистов и укреплению доверия населения [11; 12].

Итак, по результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что кадровая устойчивость муниципальной службы в значительной степени определяется качеством реализуемой кадровой политики [12]. На примере администрации г. Улан-Удэ выявлены высокая текучесть кадров и дефицит квалифицированных специалистов, что требует оперативного решения посредством системного управленческого реагирования.

В целом комплексное совершенствование кадровой политики, включающее выравнивание условий оплаты труда, расширение социальных гарантий, развитие наставничества, кадрового резерва и карьерных перспектив, позволит повысить привлекательность муниципальной службы и сформировать устойчивый профессиональный корпус органов местного самоуправления.

Литература

1. Адонина С. Ю., Михеева Т. Н. Роль кадрового резерва в системе муниципального управления // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 64–67. Текст: непосредственный.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. 239 с. Текст: непосредственный.

3. Богдан Н. Н., Бушуева И. П. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебное пособие. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013. 99 с. Текст: непосредственный.
4. Борисевич А. А. Кадровая политика на муниципальном уровне: проблемы и перспективы // Материалы афанасьевских чтений. 2023. № 3(46). С. 13–17. Текст: непосредственный.
5. Васильева Е. В., Климова Н. В. Кадровый потенциал органов публичной власти как фактор устойчивости управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 86. С. 45–58. Текст: непосредственный.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2020. 695 с. Текст: непосредственный.
7. Костровец Л. Б., Фоменко Е. И. Применение кадровых технологий в органах государственной и муниципальной власти // Сборник научных работ серии «Экономика». 2022. № 28. С. 108–116. Текст: непосредственный.
8. Лапшина Е. Н., Лапкин М. Н. Особенности кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти // Актуальные проблемы управления. Нижний Новгород, 2022. С. 339–342. Текст: непосредственный.
9. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика: учебно-практическое пособие. Москва: Проспект, 2022. 72 с. Текст: непосредственный.
10. Панова Е. А. Кадровая устойчивость и текучесть персонала в системе публичного управления // Муниципальная служба. 2022. № 3. С. 22–29. Текст: непосредственный.
11. Чугунов А. В. Социальная эффективность муниципального управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. Государственное и муниципальное управление. 2020. № 2. С. 4–20. Текст: непосредственный.
12. Яковлева Н. О., Яковлев Е. В. Кадровая политика как фактор развития муниципального управления // Педагогическая перспектива. 2025. № 3(19). С. 41–51. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 15.12.2025; одобрена после рецензирования 10.01.2026; принята к публикации 16.01.2026

Staff Sustainability in Municipal Service: Development Challenges and Enhancement Strategies (a case study of Ulan-Ude Municipal Administration)

Oyuna Kh. Arsholoeva

Cand. Sci. (Sociol.), A/Prof.

Dorzhi Banzarov Buryat State University

24a Smolina St., Ulan-Ude 670000, Russia

arsholoeva1975@mail.ru

Tatyana N. Kokorina

Consultant of Human Resources Policy Department,

Ulan-Ude Municipal Administration

54 Lenina St., Ulan-Ude 670000, Russia

dari81@yandex.ru

Abstract. The article deals with the issues of staffing sustainability in municipal services and ways to enhance the HR policies of local governments. The study is aimed at identifying the factors that influence the staff turnover and the shortage of qualified specialists, as well as at substantiating practical measures to strengthen the human resources capacity of municipal

О. Х. Аршолоева, Т. Н. Кокорина. Кадровая устойчивость муниципальной службы: проблемы формирования и направления совершенствования (на примере администрации г. Улан-Удэ)

service. The methodological basis of the study involves an analysis of regulatory legal acts, generalization of scientific approaches, and an empirical analysis of HR data for 2022–2025. A case study of Ulan-Ude Municipal Administration has revealed persistent trends of high staff turnover, particularly in senior and leadership positions. As a result of the study we have come to the conclusion about the need for a comprehensive revision of personnel policy aimed at increasing the attractiveness and stability of municipal service.

Keywords: municipal service, HR policy, personnel sustainability, staff turnover, motivation, local government.

For citation

Arsholoyeva O. Kh., Kokorina T. N. Staff sustainability in municipal service: development challenges and enhancement strategies (a case study of Ulan-Ude Municipal Administration). *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2026; 1: 31–35 (In Russ.).

The article was submitted 15.12.2025; approved after reviewing 10.01.2026; accepted for publication 16.01.2026.