



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Совершенствование системы муниципального менеджмента на основе
формирования корпоративной культуры

Исполнитель Макарова Виталия Владимировна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Лукина Ольга Владимировна

«Зачитаю допускаю»

На вводящий кафедрой


кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

« 05 » июня 2024 г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

	Стр.
Введение	3
1 Теоретические основы изучения муниципального менеджмента органа местного самоуправления на основе формирования корпоративной культуры	Error! Bookmark not defined.
1.1 Цель, задачи и специфика системы муниципального менеджмента органа местного самоуправления	Error! Bookmark not defined.
1.2 Элементы, структура и типы корпоративной культуры организации, а также ее особенности в системе органов местного самоуправления с учетом современных тенденций в обществе.....	Error! Bookmark not defined.
2 Оценка системы муниципального менеджмента органа местного самоуправления на примере администрации петрозаводского городского округа	Error! Bookmark not defined.
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	Error! Bookmark not defined.
2.2 Анализ современного состояния муниципального менеджмента Администрации Петрозаводского городского округа.....	34
3 Рекомендации по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры на примере администрации петрозаводского городского округа.....	40
3.1 Проекты мероприятий по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры Администрации Петрозаводского городского округа	40
3.2 Оценка эффективности проектов мероприятий по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры Администрации Петрозаводского городского округа	52
Заключение	59
Список использованной литературы	61

Введение

В современном мире эффективное управление муниципалитетом становится все более важным и актуальным вопросом. Муниципальный менеджмент играет ключевую роль в обеспечении развития территорий, улучшении качества жизни граждан и оптимизации использования ресурсов. Однако, несмотря на значительные усилия и ресурсы, многие муниципалитеты сталкиваются с проблемами эффективного управления и неэффективной работой системы управления.

Также наблюдается повышенная заинтересованность к понятию «корпоративная культура». Это объясняется её прямым воздействием на все производственные показатели организаций, оказывая содействие и неоспоримую помощь в определении и решении круга проблем, с которыми они регулярно сталкиваются. Умелое управление корпоративной культурой способно стать серьезным конкурентоспособным преимуществом учреждения, повлиять на эффективность функционирования организации в целом.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью поиска новых подходов к совершенствованию системы муниципального менеджмента. Одним из перспективных направлений является формирование корпоративной культуры в муниципалитете, которая способствует повышению эффективности управления, созданию благоприятной рабочей атмосферы и повышению мотивации персонала.

Объектом исследования является муниципальное учреждение – Администрация Петрозаводского городского округа.

Предмет исследования – корпоративная культура и ее влияние на эффективность управления в муниципалитете.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и методических основ совершенствования системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры в Администрации Петрозаводского городского округа.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить теоретические основы муниципального менеджмента и корпоративной культуры;
2. Провести анализ состояния системы Администрации Петрозаводского городского округа в Российской Федерации;
3. Разработать методические рекомендации в форме проекта по совершенствованию корпоративной культуры в системе управления Администрации Петрозаводского городского округа.

Для решения поставленных задач в выпускной квалификационной работе были использованы следующие методы исследования: анализ научной и методической литературы по теме исследования, анализ нормативно-правовых документов, методы математического анализа, стандартные статистические методы.

Выпускная квалификационная работа имеет следующую структуру: введение, три главы, заключение, список используемой литературы.

Во введении обоснована актуальность исследуемой темы. В первой главе рассмотрены теоретические основы муниципального менеджмента и корпоративной культуры, раскрываются понятия муниципального менеджмента и корпоративной культуры, их сущность, а также особенности проявления корпоративной культуры в системе органов местного самоуправления с учетом современных тенденций в обществе. Во второй главе рассматривается организационно-экономическая характеристика организации и проводится анализ современного состояния муниципального менеджмента в ней. В третьей главе разработано три проекта, которые содержат мероприятия по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры, а также приведена оценка ожидаемых результатов после внедрения предложенных мероприятий и выбран наиболее приоритетный проект.

1. Теоретические основы изучения муниципального менеджмента органа местного самоуправления на основе формирования корпоративной культуры

1.1 Цель, задачи и специфика системы муниципального менеджмента органа местного самоуправления

Муниципальное управление как особый вид управленческой деятельности начало формироваться в России вместе с возрождением и становлением местного самоуправления. Муниципальное управление является специфическим видом управленческой деятельности. Управленческая деятельность органов местного самоуправления осуществляется преимущественно в границах муниципального образования и соответственно в интересах его населения. Муниципальный менеджмент выступает в роли значимого аспекта местного самоуправления, обеспечивая эффективное управление ресурсами и услугами на уровне муниципалитета. В данном разделе мы рассмотрим основные цели, задачи и специфику системы муниципального менеджмента органа местного самоуправления [15].

Основными целями муниципального менеджмента являются повышение качества жизни граждан, эффективное использование ресурсов, и обеспечение устойчивого развития местных сообществ. Это достигается за счет оптимизации управленческих процессов, рационального распределения бюджетных средств, и внедрения современных технологий и практик в сферах ЖКХ, образования, здравоохранения и других муниципальных услуг. Цели и задачи муниципального управления определяются научно обоснованными перспективами социально-экономического развития муниципального образования на основе главной цели муниципального управления [17].

Главная цель муниципального управления является причиной возникновения и деятельности органов муниципального управления. Значение главной цели, которая объективно существует и адекватно воспринята муниципальным служащим, имеет большое значение [19]. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса

принятия управленческих решений. Если должностные лица и муниципальные служащие не воспринимают главную цель муниципального управления, то у них отсутствует ориентир для принятия оптимальных решений.

Главная цель определяет положение муниципального управления в системе местного самоуправления и обеспечивает направление и ориентиры для определения последующих целей и задач на различных уровнях всех муниципальных структур. Рассматривая главную цель муниципального управления с точки зрения определения основных потребностей населения и их эффективного удовлетворения, должностные лица местного самоуправления фактически создают базу для своей поддержки населением в будущем [19].

Главная цель любой социально-экономической системы и муниципального управления в том числе, определяется в первую очередь потребностями населения. Если эта система в основном выступает как система, предназначенная для наиболее полного удовлетворения каких-либо потребностей населения, то ее главной целью должен быть уровень и качество обслуживания населения. Определение потребностей и их удовлетворение входит в круг обязанностей структурных подразделений органов местного самоуправления. Следовательно, можно утверждать, что главной целью муниципального управления является повышение уровня и качества жизни населения муниципального образования [22].

Цель муниципального управления заключается в реализации интересов муниципального образования. Задача управления представляет собой желаемый результат, который достигается в определенный срок и характеризуется количественными и качественными параметрами. Достижение целей управления осуществляется через решение соответствующих задач. Если задача имеет определенный срок выполнения и конкретные характеристики желаемого результата, она становится целью [21].

Распределение целей во времени и пространстве в соответствии с организационной структурой муниципальной системы формирует иерархическую систему задач. Последовательное и параллельное решение этих

задач должно привести к достижению поставленных целей. Задачи вышестоящего уровня управления в иерархии могут рассматриваться как цели нижестоящих уровней [14].

В муниципальном управлении можно выделить три уровня задач [14]:

1 – стабилизация управляющих параметров и поддержание их на заданном уровне, контроль состояния муниципальных объектов;

2 – управление сферами жизнедеятельности муниципального образования с целью обеспечения населения услугами;

3 – оптимизация функционирования всего муниципального образования, исходя из заданного критерия качества функционирования с выдачей соответствующих данных о деятельности органов местного самоуправления в органы государственной власти и населению.

К основным задачам, способствующим достижению главной цели муниципального управления, относятся [14]:

— удовлетворение потребностей населения в различного рода услугах (в социально-культурных и иных сферах местной жизни);

— реализация социально-экономического потенциала муниципального образования;

— оптимальное сочетание местных и государственных интересов;

— распределение социальных благ, гарантированных государством (минимальный государственный социальный стандарт, обеспечивают их доступность, всеобщность, адресность и т.д.);

— поддержание систем, обеспечивающих жизнедеятельность муниципального образования (пожарная и общественная безопасность, водоснабжение и канализация, и др.);

— обеспечение условий для производства благ в видовом, количественном и качественном отношении превосходящих минимальный государственный социальный стандарт (МГСС).

Следует отметить, что возможности решения тех или иных задач муниципального управления определяются ресурсами, которые можно направить на их решение. В свою очередь, ресурсная база зависит от уровня экономического развития муниципального образования.

Специфика муниципального менеджмента заключается в ряде особенностей, которые отличают его от управления на более высоких уровнях, а именно государственного или регионального. Муниципальный менеджмент ориентирован на решение конкретных проблем и потребностей жителей определенной территории. Органы местного самоуправления работают в непосредственном контакте с населением, что позволяет им лучше понимать местные потребности. Муниципалитеты обычно располагают ограниченными бюджетными и финансовыми ресурсами. Муниципальный менеджмент должен эффективно распределять эти ресурсы для обеспечения качественных услуг [17].

Органы местного самоуправления занимаются широким спектром задач: от благоустройства и образования до социальной защиты и экономического развития.

Организация деятельности органа требует комплексного подхода к решению разнообразных проблем. Одна из основных задач грамотная организация процессов, напрямую или косвенно связана с активным участием граждан. Муниципальный менеджмент активно включает граждан в процесс принятия решений. Формы прямого волеизъявления, общественные слушания и другие механизмы позволяют жителям выражать свои мнения и предложения. Один из каналов вовлечения граждан - обратная связь. Организация эффективных каналов обратной связи, позволяющих жителям выражать свои потребности, идеи и предложения необходима для корректного функционирования муниципальной системы [25].

Местные органы должны заниматься поддержкой и стимулированием гражданских инициатив, направленных на решение местных проблем и улучшение качества жизни. Согласно конституционному праву под гражданской инициативой понимается «форма коллективного волеизъявления граждан,

посредством которой мнение определенной их группы доводится до компетентного государственного органа или органа местного самоуправления и требует его реагирования. Чаще всего гражданская инициатива реализуется посредством сбора необходимого числа подписей граждан, либо принятием решения на собрании граждан по месту их жительства или работы». Развитие партнерских отношений между органами местного самоуправления, бизнесом и общественными организациями также имеет важное значения для стабильного развития системы. Муниципальные органы регулируют местные отношения, земельные вопросы, строительство и другие аспекты жизни на территории муниципалитета. Их решения могут иметь непосредственное воздействие на жизнь граждан [27].

Для более детального раскрытия специфики муниципального менеджмента разберем ключевые моменты, касающиеся данного явления. Рассмотрение основных функций и ключевых направлений муниципального менеджмента позволяет раскрыть его специфику и особенности в контексте управления на уровне муниципалитетов [18].

Основные функции муниципального менеджмента представлены планированием, организацией, контролем и кадровым обеспечением. Каждая из функций имеет важное значение в системе муниципального менеджмента и формирует специфику данного направления деятельности. При более детальном рассмотрении каждой из функций можно выделить ключевые особенности.

Планирование сфокусировано на разработке стратегических планов развития муниципалитета, они в свою очередь помогают определить долгосрочные цели и направления развития. Среднесрочные и годовые планы позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды и корректировать деятельность. Определение приоритетов и целевых показателей помогает сосредоточить усилия на наиболее важных задачах [20].

Приоритетным аспектом функции организации является создание эффективной организационной структуры, которая способствует оптимальному распределению ресурсов и задач между подразделениями. Распределение

полномочий и ответственности помогает установить ясные рамки действий для сотрудников и органов местного самоуправления. Координация деятельности органов местного самоуправления обеспечивает согласованность действий и достижение общих целей [25].

Характеристикой контроля служит наблюдение за реализацией муниципальных программ и проектов, что способствует своевременному обнаружению отклонений от установленного плана и принятию необходимых мер для их исправления. Анализ эффективности использования ресурсов помогает оптимизировать расходы и повысить результативность деятельности. Выявление и устранение проблем способствует повышению эффективности работы муниципального управления.

Кадровое обеспечение – это подбор, обучение и развитие специалистов для органов местного самоуправления обеспечивает их компетентность и профессиональные навыки. Повышение квалификации персонала способствует улучшению качества принимаемых решений и эффективному выполнению поставленных задач [15].

Ключевые принципы муниципального менеджмента являются основой для построения эффективной и ответственной системы управления на муниципальном уровне. В данном контексте прозрачность и открытость, участие общественности, эффективное управление ресурсами, устойчивое развитие и качество обслуживания выступают важными ориентирами для формирования эффективной муниципальной политики и принятия решений. Данные принципы направлены на обеспечение сбалансированного развития муниципалитетов, удовлетворение потребностей жителей и создание благоприятной среды для жизни и работы [19].

Принципы тесно взаимосвязаны с ключевыми направлениями муниципального менеджмента, что в совокупности позволяет обеспечить сбалансированное развитие муниципалитета, удовлетворение потребностей населения и достижение стратегических целей.

Ключевые направления муниципального менеджмента определяют основные цели и стратегические задачи, которые ставит перед собой муниципалитет для эффективного управления территорией и обеспечения благосостояния жителей. Рассмотрим основные ключевые направления муниципального менеджмента [19].

Фундаментальным направлением является управление муниципальными финансами. Первоочередно это направление включает планирование и исполнение местного бюджета, оптимизация расходов, привлечение внебюджетных источников финансирования. Эффективное управление финансами позволяет обеспечить устойчивое развитие муниципалитета, реализацию социальных программ, инфраструктурных проектов и обеспечение качественных услуг для жителей [22].

Следует также рассмотреть развитие муниципальной инфраструктуры, как важную составляющую системы. Основу данного направления представляют модернизация и строительство объектов ЖКХ, транспортной, социальной и культурной инфраструктуры. Муниципалитеты ответственны за обеспечение жителей качественными и доступными услугами, такими как водоснабжение, электроснабжение, транспортная инфраструктура, социальные объекты и другие.

Управление муниципальной собственностью является важным направлением муниципального менеджмента, поскольку эффективное управление имуществом и ресурсами муниципалитета влияет на качество жизни жителей, развитие экономики и социальную сферу. Эффективное использование и распоряжение земельными участками, зданиями, сооружениями и другими объектами собственности муниципалитета – это основные аспекты данного направления [24].

Грамотное и ответственное муниципальное управление оказывает существенное влияние на качество жизни граждан и развитие местных сообществ. Эффективное планирование, распределение ресурсов, развитие инфраструктуры и муниципальных услуг способствуют созданию комфортной

городской среды, повышению деловой и инвестиционной активности, сохранению культурного наследия и экологической устойчивости территорий.

Муниципальный менеджмент является ключевым элементом местного самоуправления, обеспечивающим эффективное управление ресурсами и услугами для развития местных сообществ. Четкое внедрение и соблюдение целей, функций и принципов муниципального менеджмента, а также применение передовых практик и инноваций, позволяют повысить качество жизни граждан, привлекать инвестиции и способствовать устойчивому развитию муниципальных образований. Вовлечение жителей в процессы принятия решений и реализации муниципальных программ является важным фактором успешности муниципального менеджмента. Понимание целей, задач и специфики системы муниципального менеджмента органа местного самоуправления в Российской Федерации является важным для обеспечения успешного функционирования муниципальных структур и повышения качества жизни граждан [25].

1.2. Элементы, структура и типы корпоративной культуры организации, а также ее особенности в системе органов местного самоуправления с учетом современных тенденций в обществе

Корпоративная культура – это комплексная система, состоящая из взаимосвязанных элементов, которые формируют целостную картину и оказывают влияние на поведение сотрудников, а также на эффективность работы организации. Она является неотъемлемой частью любой организации и играет ведущую роль в ее функционировании [13].

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, которые разделяются всеми или большинством сотрудников организации и определяют их образ мышления и действий. Она является ключевым фактором, влияющим на внутренние

процессы и внешнее позиционирование компании, а также играет важную роль в формировании корпоративной идентичности и вовлеченности персонала [21].

Корпоративная культура включает в себя такие аспекты, как стиль управления, коммуникации, отношения между сотрудниками, степень ориентации на клиента и инновации. Она задает контекст, в котором происходит деятельность организации, и формирует общее восприятие и понимание специфики работы в данной компании [22].

Корпоративная культура - это не просто набор правил и традиций, а уникальная атмосфера, царящая в компании. Она состоит из общепринятых ценностей, норм поведения, целей и убеждений, а также устоявшихся практик и обычаев. Корпоративная культура основана на корпоративных ценностях, которые определяют, как сотрудники должны относиться к работе, друг к другу и к клиентам. Эти ценности отражены в миссии и видении компании и служат ориентиром для всех сотрудников.

Основой любого сильного и успешного бизнеса является четкая система ценностей и убеждений. Это не просто правила, а глубоко укоренившиеся принципы, которые определяют, как работает компания, как сотрудники взаимодействуют друг с другом и как они принимают решения. Ценности - это идеалы, к которым стремится организация. Они могут быть связаны с ориентацией на клиента, инновациями, командной работой, профессиональным развитием и социальной ответственностью. Убеждения - это идеи о том, как устроен мир, что правильно, а что нет. Они формируют представление о том, как должна функционировать организация. Например, уровень сервиса, отношение к неудачам, работа в небезопасных условиях, распределение полномочий. В совокупности ценности и убеждения создают уникальную атмосферу, отличающую одну компанию от другой. Они являются компасом, который направляет действия сотрудников, помогает им принимать решения и повышает вовлеченность в работу.

Сильный набор ценностей и убеждений является основой процветающей компании, привлекающей лучшие таланты, создающей прочную репутацию на рынке и достигающей поставленных целей. [16].

У каждой компании есть свои уникальные традиции и ритуалы, которые передаются из поколения в поколение. Это не просто развлечение, а важная часть корпоративной культуры, которая объединяет людей, укрепляет командный дух и создает ощущение принадлежности к единой команде.

Празднование важных событий, ежегодные мероприятия, встречи новых сотрудников и награждение за достижения помогают сохранить и передать историю компании, донести корпоративные ценности и желаемые модели поведения. Прочная система традиций и ритуалов - это ключ к построению сильной и процветающей компании, где сотрудники чувствуют себя частью большой семьи и готовы делать все для достижения общих целей [18].

У каждой компании есть свои уникальные традиции и ритуалы, которые передаются из поколения в поколение. Это не просто развлечение, а важная часть корпоративной культуры, которая объединяет людей, укрепляет командный дух и создает ощущение принадлежности к единой команде. Празднование важных событий, ежегодные мероприятия, встречи новых сотрудников и награждение за достижения помогают сохранить и передать историю компании, донести корпоративные ценности и желаемые модели поведения. Прочная система традиций и ритуалов - это ключ к построению сильной и процветающей компании, где сотрудники чувствуют себя частью большой семьи и готовы на все ради достижения общих целей. [18].

В каждой компании существуют свои негласные правила и нормы поведения, которые определяют, как сотрудники должны вести себя в рабочей обстановке. Это своего рода неписанный кодекс, который помогает поддерживать единство и согласованность в коллективе, демонстрировать ценности и приоритеты компании [20].

Правила поведения могут касаться различных аспектов работы. Дресс-код говорит о том, как сотрудники должны одеваться в офисе. Пунктуальность объясняет, насколько важно приходить на работу вовремя. Коммуникация помогает понять, как сотрудники должны общаться друг с другом и с клиентами. Использование рабочего времени указывает на то, как сотрудники должны использовать рабочее время. Этика - это нормы, которые объясняют, как сотрудники должны вести себя в соответствии с общепринятыми этическими нормами.

Соблюдение норм и правил поведения - это не просто формальность. Это важное условие эффективной работы, когда каждый знает, чего от него ожидают, что он может работать более продуктивно. Чтобы создать позитивную атмосферу, сотрудники чувствуют себя комфортно и мотивированы в компании, где царит уважение и взаимопомощь. Компания, придерживающаяся высоких этических стандартов, пользуется надежной репутацией и вызывает доверие у клиентов и партнеров.

Конечно, нормы и распорядок дня не должны быть слишком строгими. Важно, чтобы они соответствовали ценностям компании, были понятными и прозрачными, справедливыми и равноправными, а также гибкими для всех. Правила должны отражать то, что важно для компании и ее сотрудников, применяться ко всем сотрудникам без исключения и изменяться по мере необходимости в соответствии с новыми условиями. Все сотрудники должны знать, чего они ожидают от вас.

Прочная система норм и правил поведения является основой сильной корпоративной культуры. Это помогает объединить сотрудников, повысить их лояльность и укрепить репутацию компании на рынке [17].

Корпоративная культура - это не просто набор правил и норм, а душа компании, определяющая ее атмосферу, взаимоотношения между людьми и стиль работы. Она состоит из ценностей, традиций, символов, норм и правил поведения, присущих конкретной организации.

Сильная корпоративная культура - это невидимый компас, который ведет компанию к успеху. Это объединяет людей и создает чувство общности, вдохновляет на достижения и повышает мотивацию сотрудников, привлекает талантливых сотрудников и укрепляет их лояльность, улучшает коммуникацию и сотрудничество, повышает производительность и прибыльность компании, создает положительный имидж компании на рынке. Создание сильной корпоративной культуры - это длительный процесс, требующий усилий руководства и всех сотрудников. Но результат того стоит: компания с сильной корпоративной культурой будет более конкурентоспособной, более привлекательной для сотрудников и более успешной в долгосрочной перспективе.

Важно понимать, что корпоративная культура - это живой организм, который постоянно развивается. Необходимо постоянно инвестировать в свою корпоративную культуру, и это обязательно окупится [22].

Структуру корпоративной культуры можно представить в виде многоуровневой пирамиды, в которой каждый уровень связан с другими и определяет общий характер и направление развития организационной культуры. На вершине пирамиды находятся ценности и принципы, лежащие в основе корпоративной культуры. Это фундамент, на котором строится все остальное. Ценности и принципы должны быть четко сформулированы и понятны всем сотрудникам. Они должны отражать то, что важно для компании и как она хочет вести бизнес. На следующем уровне будут расположены нормы и регламент поведения. Они должны регулировать отношения между сотрудниками и определять общие стандарты взаимодействия. Нормы и регламент поведения должны быть справедливыми и понятными. Они должны помогать сотрудникам работать эффективно и чувствовать себя комфортно. На нижнем уровне пирамиды находятся символы и ритуалы. Они служат визуальными и звуковыми проявлениями корпоративной культуры. Символы и ритуалы могут включать логотип компании, дресс-код, празднование значимых событий, корпоративные песни и т.д. Они должны быть запоминающимися и отражать ценности

компании. Все эти элементы в совокупности создают уникальную атмосферу в компании, определяя поведение сотрудников, уровень их приверженности и лояльности [19].

Мир корпоративной культуры многогранен, и существует множество различных классификаций, которые помогают его понять. Одна из распространенных классификаций основана на работе Эдгара Шайна и Чарльза Хэнди. Они выделили пять основных типов корпоративной культуры [19]:

1. Культура власти (PowerCulture).

В компаниях с культурой власти управление и принятие ключевых решений сосредоточено в руках небольшой группы людей или одного лидера. Власть в таких компаниях играет центральную роль. Иерархия ярко выражена, а сотрудники должны безоговорочно подчиняться своему руководству. У такой культуры есть свои плюсы и минусы.

Плюсы:

— Быстрое принятие решений: В случае необходимости компания может быстро реагировать на изменения рынка или кризисные ситуации.

— Эффективное управление: Централизованное руководство позволяет более эффективно использовать ресурсы и добиваться поставленных целей.

— Ясная ответственность: Каждый сотрудник знает, кто за что отвечает, что повышает дисциплину и исполнительность.

Минусы:

— Отсутствие демократии: Сотрудники не участвуют в принятии решений, что может привести к демотивации и снижению их вовлеченности в работу.

— Бюрократия: Из-за сложной иерархии процесс согласования решений может быть долгим.

— Риск ошибок: Власть, сосредоточенная в одних руках, может привести к принятию ошибочных решений, за которые никто не несет ответственности.

Важно отметить, что культура власти не подходит для всех компаний. Она может быть эффективной в динамичных средах, где требуется быстрое принятие решений. Однако в более стабильных компаниях она может привести к демотивации сотрудников и снижению производительности труда [23].

Стартапы часто имеют культуру власти, так как им необходимо быстро принимать решения и адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Например, городской проект "Петербургский стартап" был основан в Санкт-Петербурге в 2015 году. Целью проекта является вовлечение горожан в предпринимательскую активность и поддержка перспективных стартапов. В таких проектах решения принимаются быстро и без лишних согласований. Каждая организация должна выбирать тот тип культуры, который соответствует ее целям, стратегии и особенностям. Важно, чтобы культура компании была способна к адаптации к постоянно меняющимся условиям окружающей среды и помогала компании в достижении поставленных задач.

2. Культура задач (TaskCulture)

В компаниях с культурой задач все силы брошены на выполнение конкретных задач и достижение целей. В отличие от культуры власти, где царит иерархия и авторитет, здесь главное – это сотрудничество, гибкость и самоорганизация команды. Культура задач помогает развивать творческое мышление, самостоятельность и ответственность сотрудников. Благодаря ей команды эффективно решают сложные задачи, быстро реагируют на изменения и достигают поставленных целей. Чтобы создать культуру задач в организации, нужно поддерживать коллективную работу, обеспечить гибкость и уважать мнение всех [19].

Культура задач особенно эффективна в инновационных отраслях, где требуется быстрота и адаптивность. Например, компании, разрабатывающие новые технологии, должны быть готовы к постоянным изменениям и быстрому внедрению новых решений. Компания Google – это яркий пример компании с культурой задач. Сотрудники Google имеют большую свободу и поощряются к творчеству. Компания также быстро адаптируется к новым условиям и

постоянно запускает новые проекты. Культура задач – это не просто набор правил, а образ мышления.

3. Культура ролей (RoleCulture)

В компаниях с культурой ролей все четко распределено: у каждого сотрудника есть свои обязанности, а руководство строго контролирует работу. В отличие от культуры задач, где главное – это результат, здесь важнее всего – это процесс. Сотрудники должны выполнять свою работу в соответствии с инструкциями и соблюдать установленные правила. Культура ролей помогает поддерживать порядок и дисциплину в организации, обеспечивать четкость и структурированность в работе, гарантировать выполнение стандартов и процедур. Она особенно эффективна в крупных компаниях с высоким уровнем формализации и контроля.

Чтобы создать культуру ролей в организации, нужно четко прописать обязанности каждого сотрудника, разработать систему контроля за выполнением работы, а также создать систему поощрений и наказаний. Важно учитывать особенности культуры ролей при разработке стратегии управления персоналом и создавать эффективную командную работу в проектной деятельности [22].

Государственные учреждения – это яркий пример организаций с культурой ролей. У каждого сотрудника в государственном учреждении есть свои обязанности, которые описаны в инструкциях. Работа ведется в соответствии с установленными правилами и процедурами.

Культура ролей может казаться негибкой и бюрократичной. Однако она может быть очень эффективной, если правильно ее использовать.

4. Культура личности (PersonCulture)

В компаниях с культурой личности главное внимание уделяется людям. Здесь каждый сотрудник имеет свободу действий и самостоятельность в принятии решений. Организация же ставит на первое место индивидуальные интересы и развитие каждого члена коллектива. Культура личности помогает стимулировать инновации, развивать творческое мышление и повышать

мотивацию, так как сотрудники заинтересованы в работе и чувствуют себя ценными [22].

В компаниях с культурой личности ценятся индивидуальные достижения, а коллективное благополучие строится на основе уважения к индивидуальным различиям. Создавая культуру личности, важно учитывать особенности каждого сотрудника, предоставляя им свободу и ответственность, и создавать атмосферу доверия и взаимопомощи.

Культура личности особенно эффективна в сфере творчества, где каждый специалист имеет свою уникальную экспертизу и стиль работы. Рекламное агентство – это яркий пример компании с культурой личности. В рекламном агентстве работают талантливые люди, которые мыслят нестандартно и генерируют креативные идеи. Руководство агентства ценит индивидуальность каждого сотрудника и предоставляет ему свободу действий. Культура личности – это не просто набор правил, а философия.

5. Адаптивная культура (AdhocracyCulture):

В мире, где все постоянно меняется, компаниям необходимо уметь адаптироваться. Именно здесь на помощь приходит адаптивная культура – тип корпоративной культуры, который характеризуется высокой степенью гибкости, инновационности и способностью к быстрой адаптации к новым условиям [18]. Адаптивная культура помогает компаниям быть готовыми к переменам, быть более конкурентоспособными на рынке и успешно приспосабливаться к новым вызовам: независимо от того, с какими трудностями сталкивается компания, адаптивная культура поможет ей найти выход и продолжить развиваться.

Чтобы создать адаптивную культуру, необходимо формировать стратегию развития, которая будет ориентирована на изменения, использовать гибкие методы управления персоналом, где каждый сотрудник имеет возможность самостоятельно принимать решения и проявлять инициативу. Сотрудники должны чувствовать себя свободно и поощряться к творчеству, такой аспект стимулируется путем создания инновационной среды [19].

Адаптивная культура особенно эффективна в динамичных отраслях, где требуется постоянное развитие и инновации. Например, стартапы и компании в высокотехнологичных отраслях должны быть готовы к постоянному появлению новых конкурентов и технологий. Компания Netflix – это яркий пример компании с адаптивной культурой. Компания Netflix постоянно меняет свои бизнес-модели и внедряет новые технологии. Благодаря этому она смогла стать одним из лидеров рынка потокового видео. Адаптивная культура – это не просто модный тренд, а необходимость для выживания в современном мире.

Мир корпоративных культур богат и разнообразен. Каждый тип – культура власти, культура роли, культура задачи, культура людей, адаптивная культура – обладает своими преимуществами и недостатками. Не существует универсального рецепта, идеально подходящего всем. Выбор конкретного типа зависит от стратегии, целей и специфики бизнеса организации. Важно понимать, что корпоративная культура – это не статичная модель, а живой организм. Она может быть комбинацией различных типов, адаптируясь к контексту работы и меняющимся условиям. [18].

Мир корпоративной культуры многогранен. В 1988 году Кэмерон и Куинн предложили модель "Конкурентные значения", которая помогает определить тип корпоративной культуры организации. Модель основана на четырех основных типах:

1. Клановая культура [20]

В компаниях с клановой культурой царит атмосфера большой семьи. Сплоченность, корпоративный дух и ориентация на процесс – вот основные ценности. Сотрудники здесь – это не просто работники, а члены команды, которые вместе решают задачи и достигают целей.

2. Бюрократическая культура

В компаниях с бюрократической культурой царит порядок и предсказуемость. Четкие правила, стандартизация и иерархический контроль – вот основы этой культуры. Сотрудники здесь – это винтики в большой машине, которые должны строго следовать инструкциям и выполнять свои обязанности.

3. Рыночная культура [20]

В компаниях с рыночной культурой царит дух соперничества. Конкурентоспособность, достижение целей и максимальная отдача – вот основополагающие ценности. Сотрудники здесь – это бойцы, которые борются за каждый клиент и должны постоянно повышать свою эффективность.

4. Адхократическая культура

В компаниях с адхократической культурой царит дух новаторства. Творчество, готовность к риску и быстрая адаптация к изменениям – вот основополагающие принципы. Сотрудники здесь – это генераторы идей, которые не боятся пробовать новое и принимать решения в нестандартных ситуациях.

Модель "Конкурентные значения", разработанная Кэмероном и Куинном, – это не просто инструмент, а компас, который помогает организациям ориентироваться в сложном мире корпоративной культуры [19].

Модель Эдгара Шайна, известного американского психолога, позволяет проникнуть в суть корпоративной культуры. Она предлагает трехуровневую структуру, где каждый уровень раскрывает определенный аспект этой сложной системы:

— Артефакты: Видимые элементы, которые легко заметить и ощутить. Это логотип компании, оформление офиса, одежда сотрудников, язык, используемый в общении.

— Ценности: Совокупность базовых убеждений, идей и представлений, которые разделяют члены организации. Они могут быть явными, озвученными в официальных документах и декларациях. Но часто остаются скрытыми, невысказанными, но тем не менее оказывают влияние на поведение людей.

— Основные предпосылки: Глубинный уровень, лежащий в основе всех остальных. Это неосознаваемые убеждения, принятые как аксиомы, которые определяют отношение к окружающему миру, к людям, к работе.

Модель также разделяет корпоративные культуры на два типа: сильная и слабая. Сильная культура характеризуется устойчивостью ценностей и норм,

которые глубоко вкоренены в поведении сотрудников. В таких компаниях решения принимаются на основе разделяемых ценностей, а сотрудники чувствуют себя частью единой команды. Слабая культура отличается недостаточным влиянием ценностей и норм на поведение людей. В таких организациях часто царит неопределенность, сотрудники не чувствуют себя причастными к общему делу, а решения принимаются ситуативно.

Модель Эдгара Шайна – это ценный инструмент, который позволяет провести глубокий анализ корпоративной культуры компании, выявить ее сильные и слабые стороны и понять причины того или иного поведения сотрудников. Используя модель Шайна, можно создать сильную и эффективную корпоративную культуру, которая станет основой для процветания вашего бизнеса. [21].

Осознанное управление элементами, структурой и типами корпоративной культуры – ключ к процветанию организации и созданию благоприятной атмосферы для сотрудников. Влияние корпоративной культуры на деятельность и результативность компании сложно переоценить. Она формирует модель поведения сотрудников, их отношение к работе и к организации в целом, а также напрямую влияет на эффективность принятия решений и достижения поставленных целей. Понимание глубинных аспектов корпоративной культуры – основа для успешного управления, благоприятной рабочей среды, повышения производительности, эффективного принятия решений, достижения целей. Таким образом, управление корпоративной культурой становится стратегическим инструментом, позволяющим вывести компанию на новый уровень. [24].

Сплоченная команда, движимая общими ценностями и устоями, – вот основа процветающей компании. Сильная корпоративная культура, основанная на четких принципах и традициях, сплачивает сотрудников, повышая их мотивацию и лояльность к организации. Это, в свою очередь, напрямую влияет на качество работы, инновационный потенциал и конкурентоспособность компании. В противовес этому, слабая или деструктивная корпоративная

культура может привести к падению эффективности, росту текучки кадров и множеству внутренних конфликтов. [26].

Таким образом, сильная и развитая корпоративная культура – залог процветания современных компаний. Она служит магнитом для талантливых сотрудников, создает атмосферу, стимулирующую работу, и обеспечивает движение к стратегическим целям.

Влияние культуры на эффективность муниципального управления обуславливает актуальность изучения норм корпоративной культуры в органах местного самоуправления как в России, так и за рубежом. Ключевым элементом этих норм является система формализованных взаимодействий, закреплённая в документах, приказах и инструкциях. [29].

Влияние социокультурных факторов и институциональной среды на формирование и развитие корпоративной культуры в органах местного самоуправления нельзя недооценивать. Ярким примером служит процесс принятия решений в сфере муниципального управления. Здесь необходимо учитывать мнение большинства населения, а также вопросы справедливости и легитимности выбранного решения.

В современном обществе, где города, районы и другие территории динамично развиваются, особую значимость приобретает корпоративная культура органов местного самоуправления. Она напрямую влияет на качество управления и, следовательно, на благополучие жителей. С учетом актуальных тенденций, можно выделить несколько ключевых аспектов, которые должны быть отражены в корпоративной культуре [25]:

1. Открытость и прозрачность. Для органов местного самоуправления в современном мире крайне важно действовать открыто и прозрачно, предоставляя гражданам доступ к информации и возможность влиять на принимаемые решения.

2. Учет интересов различных групп населения. Муниципальные власти обязаны принимать во внимание все многообразие интересов и потребностей жителей, проживающих на территории, под их юрисдикцией, и стремиться к

справедливому распределению ресурсов и услуг для удовлетворения нужд всех групп населения.

3. Инновационность и гибкость. В динамично меняющемся мире, где адаптация к новым реалиям является жизненно важной, корпоративная культура органов местного самоуправления должна трансформироваться, делая упор на инновации, гибкость и оперативное реагирование на вызовы.

4. Этичность и ответственность. В основе корпоративной культуры органов местного самоуправления лежит приверженность этичным принципам, честности, а также ответственности перед жителями и перед законом.

5. Развитие сотрудников. Современные методы управления требуют от органов местного самоуправления постоянного совершенствования своих сотрудников, для этого необходимо создать систему непрерывного образования и профессионального развития.

6. Цифровизация и технологические инновации. В условиях цифровизации общества, система ценностей и норм в органах местного самоуправления должна стимулировать применение современных технологий для повышения качества услуг и оптимизации работы.

Создание и поддержание позитивной корпоративной культуры в органах местного самоуправления имеет решающее значение для достижения эффективного и прозрачного управления на муниципальном уровне. Она должна соответствовать современным ожиданиям общества, стимулировать результативную работу и развитие территории, а также отражать потребности всех групп населения.

В этой главе мы углубились в теоретические основы муниципального управления, уделив особое внимание формированию корпоративной культуры в органах местного самоуправления. Нашей целью было изучить специфику данной системы и влияние корпоративной культуры на эффективность управления. Мы детально проанализировали ключевые элементы, структуру и многообразие корпоративной культуры в органах местного самоуправления. Это

позволило нам выявить факторы, обуславливающие успешное функционирование муниципальных органов.

В свете современных общественных трендов, назрела необходимость активной адаптации корпоративной культуры органов местного самоуправления к новым реалиям. Это подразумевает такие принципы, как прозрачность, подотчетность, вовлеченность граждан и профессионализм руководящего состава. Анализ данной главы позволяет сделать вывод о ключевой роли корпоративной культуры в повышении эффективности муниципального управления. Для достижения желаемых результатов необходимо уделить первостепенное внимание формированию и поддержанию позитивной корпоративной культуры в среде муниципальных служащих.

2. Оценка системы муниципального менеджмента органа местного самоуправления на примере администрации петрозаводского городского округа

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Администрация Петрозаводского городского округа - это главный орган самоуправления, управляющий и развивающий столицу Карелии - Петрозаводск. Являясь административным центром региона, Петрозаводск играет важнейшую роль в жизни всей республики, будучи крупным промышленным, научным и культурным центром Северо-Запада России.

Администрация Петрозаводского городского округа –это исполнительный орган местного самоуправления Петрозаводского городского округа, который функционирует на основе законодательства Российской Федерации и Республики Карелия. Администрация Петрозаводского городского округа расположена в Центральном районе города Петрозаводска и зарегистрирована по адресу: 185035, Респ. Карелия, г. Петрозаводск, пр-кт Ленина, д. 2.

Структурное подразделение "Администрация Петрозаводского городского округа" функционирует с 12 ноября 1999 года. Его главная задача заключается в реализации полномочий органов местного самоуправления по вопросам общего характера (код по ОКВЭД 84.11.3).

Администрация Петрозаводского городского округа обладает широким спектром полномочий. Она уполномочена решать, как вопросы местного значения, так и выполнять отдельные государственные функции, делегированные ей федеральными законами и законами Республики Карелия. Детальное описание этих полномочий содержится в Уставе Петрозаводского городского округа.

Администрация Петрозаводска отвечает за широкий спектр вопросов - от благоустройства города и развития инфраструктуры до реализации социальной политики и поддержки предпринимательства. Администрацией Петрозаводского городского округа руководит Глава Петрозаводского городского округа на принципах единоначалия. Решением Петрозаводского городского совета от 24 ноября 2023 года № 29/22-311 «Об избрании Главы Петрозаводского городского округа» Главой Петрозаводского городского округа избрана Колыхматова Инна Сергеевна.

В числе полномочий городской администрации – решение социальных проблем жителей, что выражается в организации предоставления муниципальных услуг в области образования, здравоохранения, культуры, спорта и социальной защиты.

Финансирование работы администрации Петрозаводского городского округа происходит за счёт городского бюджета. Он, в свою очередь, наполняется как собственными доходами Петрозаводска, так и трансфертами из бюджетов региона и федерации. Ключевыми статьями доходов городской казны являются налоги, арендная плата за муниципальное имущество, выручка от продажи земли и недвижимости, а также целевые субсидии и дотации из вышестоящих бюджетов.

Администрация распределяет бюджетные средства на различные направления, как зарплата муниципальным служащим, содержание зданий и техники, мероприятия и программы. Распределение средств происходит по утвержденной смете: деньги идут только на те цели, которые действительно важны для города. Бюджетные средства тратятся на решение самых актуальных проблем города. Администрация ежегодно отчитывается перед городским советом и жителями о том, как были израсходованы деньги и каких результатов удалось достичь. Таким образом, финансирование деятельности администрации осуществляется прозрачно, эффективно и под строгим контролем.

Администрация Петрозаводского городского округа обладает правами юридического лица. К полномочиям Администрации Петрозаводского городского округа относятся:

- 1) исполнение полномочий органов местного самоуправления Петрозаводского городского округа по решению вопросов местного значения Петрозаводского городского округа в соответствии с федеральными законами, нормативными правовыми актами Петрозаводского городского Совета;

- 2) исполнение отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления Петрозаводского городского округа федеральными законами и законами Республики Карелия, за исключением тех

полномочий, исполнение которых отнесено настоящим Уставом к исключительной компетенции Петрозаводского городского Совета;

3) разработка и организация реализации концепций, планов и программ развития округа, утвержденных Петрозаводским городским Советом;

4) разработка проекта местного бюджета;

5) исполнение местного бюджета;

6) контроль за использованием территорий и инфраструктуры округа;

7) управление муниципальной собственностью в соответствии с действующим законодательством;

8) осуществление муниципального контроля в соответствии с федеральными законами, законами Республики Карелия, настоящим Уставом и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления Петрозаводского городского округа;

9) разработка и утверждение схемы размещения нестационарных торговых объектов в порядке, установленном законодательством;

10) выступление от имени публичного партнера - Петрозаводского городского округа в соглашениях о муниципально-частном партнерстве, исполнение функций органа местного самоуправления, уполномоченного на осуществление полномочий в сфере муниципально-частного партнерства в соответствии с законодательством Российской Федерации и Республики Карелия, настоящим Уставом и муниципальными правовыми актами Петрозаводского городского округа;

11) осуществление дорожной деятельности и полномочий в области использования автомобильных дорог местного значения, организация дорожного движения в границах Петрозаводского городского округа;

12) организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения.

Администрация Петрозаводского городского округа обладает иными полномочиями, определенными федеральными законами, законами Республики Карелия и Уставом Петрозаводского городского округа [2].

Функции и полномочия подразделений Администрации Петрозаводского городского округа, а также организация и порядок их деятельности определяются Положениями об этих подразделениях, утверждаемыми Главой Петрозаводского городского округа.

Администрация Петрозаводского городского округа имеет четко выстроенную организационную структуру, которая обеспечивает эффективность управления и координацию деятельности различных подразделений. В структуре Администрации можно выделить следующие основные элементы [28]:

1. Глава Петрозаводского городского округа - высшее должностное лицо, возглавляющее Администрацию, определяющее ее стратегические цели и приоритеты развития.

2. Аппарат Администрации - совокупность структурных подразделений, обеспечивающих разработку и реализацию управленческих решений, а также текущую деятельность Администрации.

3. Отраслевые комитеты и управления - специализированные органы, отвечающие за развитие ключевых сфер жизнедеятельности муниципалитета, таких как городское хозяйство, градостроительство, социальная политика, экономика и финансы.

4. Территориальные органы - районные администрации, осуществляющие управление на местном уровне и взаимодействующие с жителями конкретных районов города.

5. Советы и комиссии - коллегиальные органы, обеспечивающие общественное участие в процессе принятия управленческих решений.

Данная организационная структура позволяет Администрации Петрозаводского городского округа эффективно решать стоящие перед ней задачи и оперативно реагировать на изменения социально-экономической ситуации в муниципалитете.

Структура Администрации утверждена распоряжением Правительства Республики Карелия от 25 октября 2017 г. № 571р-П в редакции распоряжений

Правительства Республики Карелия. Она имеет жесткую иерархическую структуру управления, включающую Главу Петрозаводского городского округа, заместителей Главы Петрозаводского городского округа, Аппарат, комитеты и отделы (рисунок 1).



Рисунок 1. Состав структурных подразделений Администрации Петрозаводского городского округа [28]

Для более детального рассмотрения организационной структуры Администрации уделим большее внимание одному из ее структурных подразделений, а именно Комитету градостроительства и экономического развития (рисунок 2).

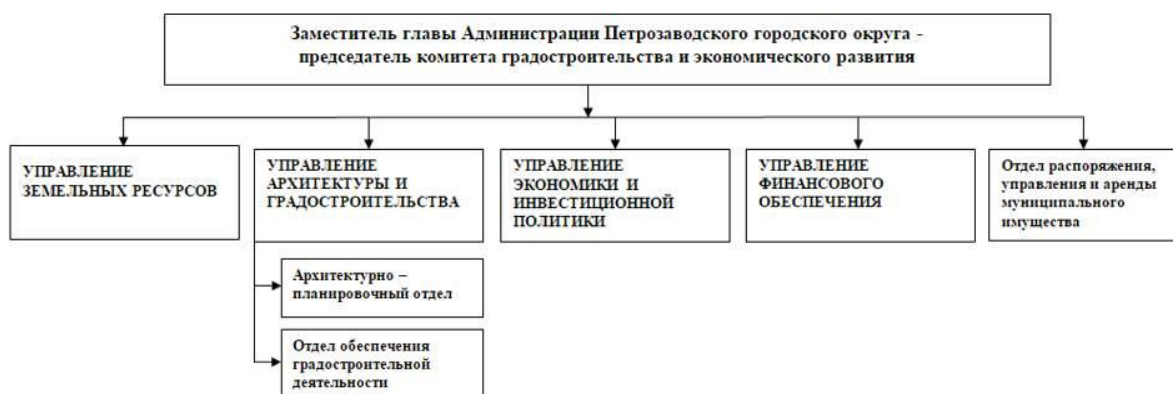


Рисунок 2. Состав структурного подразделения Администрации Петрозаводского городского округа. Комитет градостроительства и экономического развития в редакции Решения Петрозаводского городского Совета от 24 ноября 2023 года N 29/22-331 [11]

В состав комитета градостроительства и экономического развития входят отраслевые (функциональные) подразделения согласно рисунку 2. Основные цели и задачи деятельности комитета [2]:

- разработка, координация и реализация единой политики в вопросах управления земельными ресурсами, архитектуры и градостроительства на территории Петрозаводского городского округа;
- обеспечение управления текущей градостроительной деятельностью и градостроительным развитием Петрозаводского городского округа;
- организация, координация, обеспечение и контроль деятельности подведомственных комитету муниципальных учреждений и предприятий в целях реализации ими уставных целей, задач и предоставления жителям Петрозаводского городского округа соответствующих муниципальных услуг;
- определение приоритетных направлений развития экономики, разработка и корректировка стратегии социально-экономического развития Петрозаводского городского округа, разработка прогноза социально-экономического развития Петрозаводского городского округа;
- обеспечение эффективного использования муниципального имущества Петрозаводского городского округа.

Важным аспектом работы комитета градостроительства и экономического развития является учет интересов всех заинтересованных сторон, включая жителей города, бизнес-сообщество, экспертов и общественность. Для этого необходимо проводить широкую консультацию и общественное обсуждение проектов и решений, а также обеспечивать прозрачность и открытость в работе комитета.

В целом, комитет градостроительства и экономического развития играет важную роль в формировании стратегии развития города или территории. Его успешная работа зависит от компетентности его членов, учета интересов всех заинтересованных сторон и наличия эффективных механизмов контроля.

Рассмотрим динамику финансово-экономических показателей Администрации Петрозаводского городского округа за 2021-2023 гг. Представленная сводная таблица отражает ключевые финансово-экономические показатели Администрации Петрозаводского городского округа за период 2021-2023 гг. (таблица 1). Данные анализируют доходы, расходы и баланс бюджета, предоставляя комплексную картину финансового состояния и динамики развития города [28].

Таблица 1 - Динамика финансово-экономических показателей Администрации Петрозаводского городского округа за 2021-2023 гг. [28]

	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Расходы	5,7 млрд. руб.	5,9 млрд. руб.	6,2 млрд. руб.
Доходы	5,4 млрд. руб.	5,7 млрд. руб.	6,1 млрд. руб.
Дефицит/Профицит	-0,3	-0,2	0,1

В данной таблице мы видим, что наблюдается положительная динамика роста доходов бюджета Петрозаводского городского округа, что свидетельствует об укреплении экономической базы города. Рост расходов бюджета связан с необходимостью финансирования развития городской инфраструктуры и социальной сферы. В 2023 году ожидается переход к профициту бюджета, что позволит направить дополнительные средства на реализацию важных проектов.

2.2 Анализ современного состояния муниципального менеджмента Администрации Петрозаводского городского округа

Администрация Петрозаводского городского округа выполняет широкий спектр функций в сфере общего управления городом. Она разрабатывает и реализует стратегии и программы социально-экономического развития, осуществляет организационное, правовое, информационно-аналитическое и материально-техническое обеспечение деятельности органов местного самоуправления.

Администрация наделена полномочиями по управлению и распоряжению муниципальным имуществом. Она формирует и ведет реестр муниципального имущества, осуществляет приватизацию муниципального имущества, создает, реорганизует и ликвидирует муниципальные предприятия и учреждения. В сфере обеспечения жизнедеятельности города Администрация отвечает за содержание и развитие жилищно-коммунального хозяйства, организацию транспортного обслуживания населения, благоустройство территории, охрану окружающей среды и другие вопросы местного значения.

Для осуществления своей деятельности Администрация Петрозаводского городского округа располагает материально-технической базой. В состав данной базы входят здание администрации, оснащенное современным оборудованием и системами безопасности, а также парк служебных автомобилей различного назначения. Помещения администрации оборудованы необходимой офисной техникой, включающей компьютеры, принтеры, сканеры и multifunctional устройства.

Особое внимание в Администрации уделяется обеспечению безопасности и комфортных условий труда для сотрудников. Здание оснащено системой видеонаблюдения, пожарной сигнализацией, системой кондиционирования воздуха и отопления. Кроме того, для нужд Администрации предусмотрены конференц-зал, архив, мини-кухня и другие вспомогательные помещения. В целом, материально-техническая база Администрации Петрозаводского городского округа соответствует всем необходимым требованиям и позволяет эффективно реализовывать возложенные на нее функции и полномочия.

Администрация Петрозаводского городского округа укомплектована квалифицированными управленцами, обладающими многолетним опытом работы в органах местного самоуправления. Руководящий состав администрации состоит из сотрудников, которые координируют деятельность различных подразделений и обеспечивают слаженную работу городской Администрации. В структуре Администрации Петрозаводска работают специалисты в различных сферах - экономисты, юристы, градостроители, IT-специалисты и другие. Это позволяет администрации комплексно решать широкий спектр задач, стоящих перед муниципалитетом.

Для администрации Петрозаводского городского округа характерен довольно стабильный кадровый состав. Многие сотрудники имеют большой стаж работы в органах местного самоуправления, проблемы возникают при необходимости обучения молодого поколения и передаче своих обязанностей. Администрация Петрозаводска уделяет внимание профессиональному развитию своих сотрудников, однако многие программы требуют модернизации. Сотрудники регулярно повышают квалификацию, проходят обучение на курсах и семинарах, но в нынешних реалиях также необходимо научиться идти в ногу со временем и применять современные методы и технологии в своей работе.

Взаимодействие Администрации Петрозаводского городского округа с различными органами власти и местным сообществом является ключевым фактором успешной деятельности муниципального органа управления. Администрация осуществляет сотрудничество с региональными и федеральными органами исполнительной власти, такими как Правительство Республики Карелия, министерства и ведомства, а также с представительными органами власти - Законодательным Собранием Республики Карелия и Петрозаводским городским Советом. Это взаимодействие направлено на реализацию совместных программ и проектов, согласование нормативных актов, обмен информацией и опытом.

Администрация также взаимодействует с населением города, общественными организациями, политическими партиями и другими

институтами гражданского общества. Проводятся публичные слушания, собрания жителей, встречи с общественностью, в ходе которых обсуждаются важные вопросы развития города, учитываются мнения и предложения граждан. Администрация старается оперативно реагировать на обращения и жалобы жителей, стремится решать их проблемы и удовлетворять запросы местного сообщества, однако проводимые опросы населения показывают, что система требует доработок. «Число недовольных деятельностью Администрации граждан значительно выросло к 2023 году по сравнению с 2022» - говорится в статье на Яндекс.Дзен от 15.04.2024 [30].

Корпоративная культура Администрации Петрозаводского городского округа в последние годы очень медленно развивается. Руководство уделяет незначительное внимание вопросам формирования единых ценностей, норм и традиций, которые разделяют все сотрудники. Периодически проводятся корпоративные мероприятия, направленные на сплочение коллектива, развитие доверительных отношений и повышение вовлеченности в решение общих задач. Важным элементом корпоративной культуры является система внутренних коммуникаций. В Администрации не налажен эффективный обмен информацией между подразделениями, а руководители не открыты для диалога со своими подчиненными. Это способствует повышению заторможенности процессов принятия решений и частичному вовлечению сотрудников в процессы управления.

Одним из ключевых аспектов муниципального менеджмента является эффективная координация между различными подразделениями Администрации. Регулярные совещания руководителей, обмен актуальной информацией и четкое распределение полномочий позволяют обеспечивать слаженную работу всей организации. Сотрудники подразделений Администрации демонстрируют низкий уровень взаимопомощи и поддержки. Они не всегда готовы делиться своим опытом, оказывать содействие коллегам в решении сложных вопросов и совместно находить оптимальные пути достижения общих целей. Руководство Администрации уделяет внимание лишь

поверхностному развитию общей системы управления, в которой различные подразделения были бы тесно интегрированы. Высокая заинтересованность руководства данным вопросом позволила бы повысить синергетический эффект и добиваться более эффективных результатов в решении ключевых задач муниципального управления.

Залогом успешного муниципального менеджмента является высокий уровень профессиональной подготовки и компетенций сотрудников Администрации. Руководство города уделяет недостаточное внимание развитию кадрового потенциала, периодически организуя обучение, повышение квалификации и аттестацию сотрудников. Также и на развитие управленческих, аналитических и коммуникативных навыков у руководителей и специалистов делается слабый акцент. Это не позволяет им максимально эффективно решать задачи стратегического планирования, принятия решений, организации взаимодействия с жителями и другими заинтересованными сторонами.

Администрация Петрозаводского городского округа необходимо начать шагать в ногу со временем и заниматься активным внедрением современных технологий в организационно - управленческие процессы с целью оптимизации работы всех подразделений и повышения качества предоставляемых населению услуг. В качестве основных направлений, с помощью которых орган местного самоуправления смог бы совершенствовать свою систему, выступают цифровизация, эффективная аналитика, коммуникация и автоматизация.

Администрация важно активно внедрять цифровые технологии в процессы предоставления муниципальных услуг, обеспечивая их доступность и удобство для жителей в онлайн-формате. Использование современных аналитических инструментов позволит руководителям принимать обоснованные управленческие решения на основе объективных данных. Применение различных каналов коммуникаций, включая социальные сети и мессенджеры, способствует оперативному информированию жителей и налаживанию обратной связи. Внедрение автоматизированных систем управления позволяет сократить

рутинную работу и высвободить время сотрудников для решения более сложных задач.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы. Администрация Петрозаводского городского округа является органом муниципального управления, осуществляющим широкий спектр полномочий и функций по решению вопросов местного значения. Администрация имеет четкую организационную структуру, обладает необходимым финансовым и материально-техническим обеспечением, а также квалифицированным кадровым составом. Взаимодействие Администрации с органами государственной власти и местным сообществом носит конструктивный характер, способствуя результативности муниципального управления в Петрозаводске.

Вместе с тем в деятельности Администрации можно выявить ряд направлений для совершенствования. Рекомендуется усилить информационную открытость Администрации, повысить качество информационно-аналитического обеспечения принимаемых решений, а также внедрить современные цифровые технологии управления. Следует уделить особое внимание развитию кадрового потенциала муниципальных служащих, обеспечив повышение их квалификации и мотивации. Кроме того, необходимо продолжать работу по модернизации и укреплению материально-технической базы Администрации, что позволит оптимизировать ее деятельность и повысить качество предоставляемых услуг населению.

Реализация выработанных рекомендаций будет способствовать дальнейшему совершенствованию деятельности Администрации Петрозаводского городского округа, повышению эффективности муниципального управления и улучшению качества жизни граждан.

3. Рекомендации по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры на примере администрации петрозаводского городского округа

3.1 Проекты мероприятий по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры Администрации Петрозаводского городского округа

Корпоративная культура играет важную роль в муниципальном управлении, так как она определяет ценности, принципы и нормы поведения сотрудников органов местного самоуправления, формирует общую атмосферу в

коллективе и влияет на результативность работы. В данном разделе мы рассмотрим рекомендации по улучшению системы муниципального управления в Администрации Петрозаводского городского округа путем создания функционального проекта. Основное внимание уделяется формированию корпоративной культуры, которая позволит повысить эффективность работы сотрудников и достичь поставленных целей. Предлагаемые мероприятия направлены на развитие лидерских качеств, укрепление командного духа и приверженности общим ценностям.

Анализ текущей ситуации в системе муниципального менеджмента Администрации Петрозаводского городского округа показывает, что существует ряд проблем, которые требуют решения. Основными проблемами являются:

1. Недостаточная межведомственная и внутриведомственная координация: Отсутствие четкого распределения обязанностей и полномочий между различными подразделениями администрации, а также слабая коммуникация между ними приводит к дублированию функций, медлительности в принятии решений и снижению эффективности работы.

2. Низкая мотивация и вовлеченность сотрудников: Недостаточное внимание к развитию корпоративной культуры, отсутствие системы нематериальной мотивации и возможностей для профессионального роста сотрудников отрицательно сказывается на их заинтересованности в достижении целей организации.

3. Недостаточная ориентация на потребности граждан: Ряд административных регламентов и процедур требуют оптимизации для упрощения взаимодействия с населением и повышения качества предоставления муниципальных услуг.

Решение данных проблем позволит повысить эффективность системы муниципального менеджмента. Формирование сильной корпоративной культуры в Администрации Петрозаводского городского округа является важным шагом к повышению качества муниципального менеджмента и предоставления услуг жителям города.

Сильная корпоративная культура позволяет создать эффективную систему мотивации и вовлеченности сотрудников, укрепить их приверженность к муниципальной службе и общим целям организации. Это, в свою очередь, ведет к повышению производительности труда, ответственности и качества решений, принимаемых на всех уровнях управления. Кроме того, сплоченная корпоративная культура способствует улучшению коммуникаций внутри коллектива, снижению конфликтов и созданию атмосферы доверия.

Важным аспектом формирования корпоративной культуры является развитие ценностного лидерства среди руководителей Администрации. Личный пример и вовлеченность руководителей в процессы внедрения ценностей, норм и традиций муниципальной службы являются ключевым фактором успеха. Только при условии, что главы и начальники отделов демонстрируют приверженность общекорпоративным ценностям, сотрудники будут следовать этим ориентирам в своей ежедневной деятельности.

В качестве ключевых проектов по совершенствованию муниципального менеджмента можно выделить развитие лидерского потенциала, внедрение практик эффективной коммуникации и командной работы и развитие системы корпоративных коммуникаций. Рассмотрим каждый из проектов более детально и выделим главные направления мероприятий.

Развитие лидерского потенциала является важным аспектом совершенствования системы муниципального менеджмента и формирования корпоративной культуры. Для корректного введения изменений в проекте первоначально необходимо провести анализ и оценку текущего состояния системы муниципального менеджмента и корпоративной культуры. Это позволит определить сильные и слабые стороны, а также потенциал для развития лидерского потенциала. После точечного анализа важно организовать серию тренингов и семинаров для руководящего состава Администрации, направленных на развитие навыков эффективного управления, принятия решений, стратегического мышления и наставничества. Это позволит раскрыть лидерский потенциал сотрудников и сформировать сильную команду

управленцев. Обучающие программы и тренинги для сотрудников, направленные на развитие лидерских навыков, могут включать модули по коммуникации, управлению конфликтами, принятию решений и другим ключевым навыкам лидера. На данном этапе также необходимо установить систему менторинга и коучинга, где опытные руководители будут работать с молодыми сотрудниками, помогая им развивать свой лидерский потенциал. Это поможет передать знания и опыт, а также повысить мотивацию и самооценку участников. Необходимо создать прозрачные и справедливые механизмы карьерного роста сотрудников, основанные на их профессиональных достижениях и потенциале. Это позволит мотивировать персонал и удерживать талантливых специалистов в Администрации.

На следующем этапе совместно с сотрудниками разработать общие ценности и миссию органов местного самоуправления. Это поможет создать единое видение и целевую ориентацию, а также укрепить корпоративную культуру. Стимулирование и признание будет одним из завершающих этапов проекта. Внедрение системы стимулирования и признания достижений сотрудников поможет повысить мотивацию сотрудников и поддерживать развитие лидерского потенциала. Это может быть в виде финансовых поощрений, наград, благодарностей или возможностей для профессионального роста.

Рассмотрим сроки, необходимые для реализации данного проекта:

Этап 1: Разработка и планирование (3 месяцев):

- Формирование рабочей группы по реализации проекта.
- Разработка детального плана проекта с указанием сроков, ответственных лиц, бюджета и ключевых показателей эффективности (KPI).
- Проведение анализа существующих практик развития лидерства в Администрации.
- Разработка системы оценки лидерского потенциала и модели компетенций.

Этап 2: Внедрение (8 месяцев):

- Запуск системы выявления, оценки и отбора перспективных сотрудников.
- Разработка и реализация программ обучения и развития лидеров на всех уровнях.
- Создание системы поддержки и наставничества.
- Внедрение элементов лидерской корпоративной культуры во все аспекты деятельности Администрации.

Этап 3: Развитие и оценка (6 месяцев):

- Мониторинг и оценка эффективности внедренных практик развития лидерства.
- Анализ достижения KPI и корректировка плана проекта при необходимости.
- Формирование системы непрерывного развития лидерского потенциала, включающей ротацию кадров, участие в профессиональных сообществах и самообразование.

Таким образом, срок реализации данного проекта составит примерно 15 месяцев (1 год и 3 месяца). Важно понимать, что данные расчеты являются приблизительными и могут потребовать внесения корректировок после детального анализа и оценки объема необходимых изменений.

Таблица 2.1 - Бюджет проекта «Развитие лидерского потенциала»

Статья расходов	Примерная сумма (в рублях)
Зарплата сотрудников, участвующих в проекте	3 000 000
Разработка и реализация программ обучения	2 500 000
Создание системы поддержки и наставничества	1 000 000
Организация и проведение мероприятий по развитию лидерства	1 000 000
Непредвиденные расходы	600 000

Исходя из данных, приведенных в таблице 2.1, можно сделать вывод, что общий бюджет проекта составит 8,1 млн рублей. Полученные данные являются приблизительными расчетами предстоящих статей расходов и могут быть скорректированы с учетом изменений в ходе реализации проекта. В проекте большая статья расходов приходится на заработную плату сотрудников, участвующих в проекте, что оправдано продолжительностью проекта, а также необходимостью привлечения внешних экспертов и специалистов, а также привлечения руководства для проведения мероприятий и тренингов.

В конце реализации проекта изменений очень важно оценить результаты, чтобы определить их эффективность и внести необходимые коррективы. Это позволит улучшить муниципальную систему управления и корпоративную культуру на основе полученных результатов. Реализация данного проекта будет способствовать развитию лидерского потенциала сотрудников органов местного самоуправления, укреплению корпоративной культуры и повышению эффективности системы муниципального управления.

Внедрение эффективных методов коммуникации и командной работы в муниципальном учреждении может значительно повысить производительность труда, качество обслуживания граждан и общую эффективность организации. Проект мер по совершенствованию системы муниципального управления на основе формирования корпоративной культуры, включающий внедрение эффективных коммуникационных практик и командной работы, может быть реализован путем последовательных этапов действий.

Одним из важнейших элементов этого проекта станет организация серии тренингов и семинаров, направленных на развитие навыков эффективной коммуникации среди сотрудников администрации. Особое внимание уделяется активному слушанию, открытому выражению мнений, конструктивной обратной связи и навыкам публичных выступлений. Это позволит повысить качество взаимодействия между подразделениями и повысить общую культуру общения в администрации.

Не менее важным направлением проекта станет развитие командных навыков у сотрудников. Проводятся тренинги по командообразованию и регулярные встречи сотрудников из разных отделов для совместного решения задач. Кроме того, в администрации внедряется практика ротации персонала, которая позволяет сотрудникам приобретать опыт в различных областях и укреплять межфункциональное сотрудничество.

Для поддержки и закрепления новых методов коммуникации и командной работы будет внедрена специальная цифровая платформа. Она позволит сотрудникам эффективно взаимодействовать, обмениваться информацией, совместно работать над проектами и задачами. Платформа также будет включать учебные материалы, примеры успешных кейсов и возможности для обратной связи и предложений от команды.

В реализации данного проекта важную роль играет соблюдение четкой последовательности этапов реализации и проведение работ в установленные сроки с учетом установленного финансирования проекта. Первым этапом реализации проекта будет углубленный анализ текущей ситуации. На этом уровне проводится анализ существующей системы муниципального управления, выявляются проблемы в коммуникации и командной работе, а также потенциал для улучшения. На основе результатов анализа вам следует разработать стратегию формирования корпоративной культуры, включающую ценности, принципы и практики, способствующие эффективному общению и командной работе. Параллельно с разработкой стратегии необходимо обучать и повышать квалификацию сотрудников. Для этого этапа необходимо разработать и провести обучающие программы по общению, развитию командных навыков, лидерству и управлению конфликтами для сотрудников муниципального учреждения.

Каждый участник системы должен четко понимать свои цели и роли. Это подтверждается разработкой и внедрением системы управления целями и определением четких ролей и обязанностей для каждого сотрудника. Следующим шагом является создание открытой и поддерживающей среды, разработка механизмов для создания открытой среды, в которой сотрудники

могут свободно общаться, выражать свои мысли и идеи и получать обратную связь.

Сегодня трудно представить эффективно функционирующую систему без внедрения современных технологий. Разработка и внедрение современных коммуникационных технологий для улучшения внутренней коммуникации и сотрудничества помогут в организации этого процесса. Необходимо регулярно оценивать и корректировать проект при возникновении проблемных ситуаций. Разработка системы регулярной оценки эффективности коммуникации и командной работы, анализ результатов и адаптация процессов, при необходимости, приводят к более эффективным инновациям.

На последних этапах важно не забывать о системе мотивации. Благоприятная рабочая атмосфера создается за счет внедрения системы мотивации, основанной на достижении общих целей команды, с целью поощрения сотрудников за успешное сотрудничество и вклад в развитие организации.

Для успешного завершения проекта необходимо отслеживать и оценивать результаты. Мониторинг и оценка результатов внедрения эффективных методов коммуникации и командной работы, а также анализ влияния на общую эффективность системы местного самоуправления являются составляющими этого этапа. На основе полученных результатов будет скорректирована стратегия формирования корпоративной культуры, а также практики общения и командной работы с целью дальнейшего совершенствования системы муниципального управления.

Важной составляющей любого проекта являются сроки его реализации. Мы обозначаем сроки выполнения данного проекта, разделив его на 3 последовательных этапа:

Этап 1: Разработка и планирование (1 месяц):

- Формирование рабочей группы для реализации проекта.
- Разработка плана проекта с указанием сроков, ответственных лиц и бюджета.

- Анализ существующих коммуникаций и командной работы в администрации.

Этап 2: Внедрение (6 месяцев):

- Создание и внедрение системы внутренней коммуникации.
- Проведение обучающих курсов по эффективной коммуникации и командной работе.
- Разработка и внедрение системы поощрения и поддержки командной работы.

Этап 3: Развитие и оценка (6 месяцев):

- Проводить мероприятия по развитию корпоративной культуры.
- Осуществлять мониторинг и оценку эффективности внедренных практик.
- При необходимости вносить коррективы в план проекта.

Таким образом, общая продолжительность данного проекта от первого этапа планирования до заключительного (оценки) займет около 13 месяцев (1 год и 1 месяц). Важно понимать, что эти расчеты являются приблизительными, и после детального анализа и оценки объема необходимых изменений могут потребоваться корректировки.

Таблица 2.2 - Бюджет проекта «Внедрение практик эффективной коммуникации и командной работы»

Статья расходов	Примерная сумма
Зарплата сотрудников, участвующих в проекте	3 000 000 рублей
Разработка и внедрение системы внутренних коммуникаций	1 000 000 рублей
Проведение тренингов	2 000 000 рублей
Организация корпоративных мероприятий	500 000 рублей
Непредвиденные расходы	500 000 рублей

Исходя из данных, приведенных в таблице 2, можно сделать вывод, что бюджет данного проекта составит 7 миллионов рублей. Полученные данные

являются приблизительными расчетами предстоящих статей расходов и могут быть скорректированы с учетом изменений в ходе реализации проекта. Большая статья расходов в проекте отведена на заработную плату сотрудников, участвующих в проекте, что оправдано продолжительностью проекта, а также необходимостью привлечения внешних спикеров и специалистов.

Этот событийный проект поможет внедрить практику эффективной коммуникации и командной работы в муниципальном учреждении на основе формирования корпоративной культуры, что приведет к повышению производительности труда и общей эффективности организации.

Последним проектом является проект "Развитие системы корпоративных коммуникаций". Данный проект имеет более узкую направленность с акцентом на развитие коммуникативных навыков. Его основная цель - улучшить коммуникацию между сотрудниками различных подразделений администрации. Исходя из основной цели, мы формулируем задачи по ее реализации. Для этого проекта необходимо проанализировать существующие каналы коммуникации в администрации, разработать и внедрить новые каналы коммуникации, такие как форум, электронная доска объявлений, провести тренинги для сотрудников по эффективному общению, создать систему обратной связи, чтобы сотрудники могли обмениваться своими предложениями и идеями. Ожидаемые результаты этого проекта следующие: сотрудники будут лучше информированы о работе друг друга; расширится сотрудничество между подразделениями; сократится количество конфликтов между сотрудниками.; повышается качество работы администрации.

Развитие системы корпоративных коммуникаций в администрации Петрозаводского городского округа является важным проектом, направленным на совершенствование системы муниципального управления. Данный проект направлен на создание корпоративной культуры, способствующей эффективной работе организации и улучшению взаимодействия между сотрудниками и руководством. Здесь повышенное внимание уделяется обучению сотрудников посредством тренингов и семинаров по коммуникативным навыкам, развитию

лидерских качеств и управленческих навыков. Такие мероприятия помогут улучшить коммуникацию внутри организации и взаимодействие между сотрудниками. В систему внутренних коммуникаций вносятся изменения для обеспечения эффективного распространения информации внутри администрации. Это может включать в себя создание электронных платформ для обмена информацией, организацию регулярных встреч и конференций, использование средств связи для удаленной работы.

Ни один проект не сможет эффективно работать без формирования ценностей и принципов. В этом проекте большее внимание будет уделяться разработке и внедрению кодекса этики и корпоративных ценностей, которые будут направлены на развитие здоровой рабочей среды, уважение к коллегам и ответственность перед обществом. Это поможет создать единую корпоративную культуру и укрепить имидж Администрации. На завершающем этапе проводится оценка результатов. Итоговая оценка будет производиться с учетом данных о регулярных анализах эффективности системы корпоративных коммуникаций и внесение необходимых корректировок. Это позволит оценить достигнутые результаты и определить области для дальнейшего улучшения. Рассмотрим поэтапно сроки реализации проекта:

Этап 1: Разработка и планирование (1,5 месяца):

- Формирование рабочей группы по реализации проекта.
- Разработка плана проекта с указанием сроков, ответственных лиц и бюджета.
- Проведение анализа существующих практик развития лидерства в Администрации.

Этап 2: Внедрение (3 месяцев):

- Выявление и оценка лидерского потенциала сотрудников.
- Разработка и реализация программ обучения и развития лидеров.
- Создание системы поддержки и наставничества.

Этап 3: Развитие и оценка (3 месяца):

- Формирование корпоративной культуры, поддерживающей лидерство.

- Мониторинг и оценка эффективности внедренных практик.
- Внесение корректировок в план проекта при необходимости.

Таким образом, срок реализации данного проекта составит 7,5 месяцев. Важно понимать, что данные расчеты являются приблизительными и могут потребовать внесения корректировок после детального анализа и оценки объема необходимых изменений.

Таблица 2.3 - Бюджет проекта «Развитие системы корпоративных коммуникаций»

Статья расходов	Примерная сумма
Зарплата сотрудников, участвующих в проекте	2 000 000 рублей
Разработка и реализация программ обучения	3 000 000 рублей
Создание системы поддержки и наставничества	1 000 000 рублей
Непредвиденные расходы	500 000 рублей

Опираясь на данные, представленные в таблице 2.3, общий бюджет составит 6,5 млн. рублей. Большая часть расходов по предварительным расчетам будет направлена на разработку и реализацию программ обучения. Данная статья является самой затратной в связи с необходимостью созданий методологических пособий и материалов, которые будут применять в будущем, в т. ч. в других муниципальных учреждениях с целью повышения эффективности труда сотрудников и совершенствование корпоративной культуры.

Все эти мероприятия помогут развить систему корпоративных коммуникаций в Администрации Петрозаводского городского округа и способствовать совершенствованию системы муниципального менеджмента.

Реализация предлагаемых проектов по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе развития корпоративной культуры в Администрации Петрозаводского городского округа позволит достичь ряда важных результатов. Во-первых, внедрение проекта развития лидерского потенциала позволит улучшить преемственность знаний, повысить

квалификацию персонала и обеспечить преемственность в системе муниципального управления. Во-вторых, внедрение практик эффективной коммуникации и командной работы будет способствовать улучшению взаимодействия между подразделениями администрации, что положительно скажется на координации деятельности и скорости принятия управленческих решений. В-третьих, развитие системы корпоративных коммуникаций повысит уровень вовлеченности и компетентности сотрудников, что положительно отразится на эффективности их работы и качестве предоставляемых муниципальных услуг.

В результате реализации данных проектов ожидается повышение удовлетворенности жителей качеством муниципальных услуг, рост репутации и доверия к органам местного самоуправления, а также создание условий для привлечения и удержания квалифицированных специалистов в сфере муниципального управления. Развитие корпоративной культуры и профессионализма кадров является ключом к совершенствованию системы муниципального менеджмента и повышению эффективности деятельности местной администрации.

3.2 Оценка эффективности проектов мероприятий по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры Администрации Петрозаводского городского округа

Для оценки эффективности предложенных проектов по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры в Администрации Петрозаводского городского округа и выбора приоритетного необходимо произвести анализ сильных и слабых сторон, соответствие рациональности реализации выделенного бюджета и сроков к будущим результатам.

Проект развития лидерского потенциала в Администрации Петрозаводского городского округа является важным проектом для

совершенствования системы муниципального менеджмента и формирования корпоративной культуры. Он направлен на развитие навыков и качеств руководителей, а также на создание условий для роста и развития персонала.

Детальное рассмотрение сильных и слабых сторон поможет понять с чем придется столкнуться организации при реализации. В качестве сильных сторон проекта можно выделить улучшение эффективности управления, повышение мотивации и продуктивности сотрудников и формирование единой корпоративной культуры.

Развитие лидерских навыков позволит руководителям Администрации лучше управлять своими подразделениями, принимать обоснованные решения и достигать поставленных целей. Создание условий для развития лидерских качеств у сотрудников поможет им расти профессионально, повышать свою самооценку и участвовать в достижении общих целей. В свою очередь развитие лидерского потенциала способствует формированию единой системы ценностей, принципов и норм поведения, что поможет создать здоровую рабочую среду и повысить уровень доверия между сотрудниками.

К слабым сторонам проекта можно отнести высокие затраты, которые будут связаны с большими финансовыми вложениями в связи с организацией и проведением тренингов, семинаров и других образовательных мероприятий. Это может оказаться недоступным для Администрации с ограниченным бюджетом. Также роль играет и необходимость выделения времени на обучение. Процесс развития лидерского потенциала требует времени и усилий как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников. Это может затруднить проведение текущих задач и процессов в организации.

Проект внедрения практик эффективной коммуникации и командной работы в муниципальном учреждении является необходимым для совершенствования системы муниципального менеджмента и формирования корпоративной культуры. Он направлен на улучшение внутренних коммуникаций, повышение эффективности работы коллектива и создание благоприятной атмосферы сотрудничества.

В данном проекте к сильным сторонам можно отнести улучшение взаимопонимания и сотрудничества, т. к. внедрение практик эффективной коммуникации и командной работы поможет устранить недоразумения, повысить уровень доверия между сотрудниками и способствует более эффективному взаимодействию. Улучшение коммуникации и командной работы способствует более быстрому принятию решений, оптимизации рабочих процессов и повышению общей производительности труда. Данный проект поможет сформировать единую команду, которая будет способна работать согласованно и достигать общих целей.

Необходимость изменения культуры организации может повлечь за собой сопротивление со стороны сотрудников, привыкших к старым методам работы. Для успешной реализации проекта также потребуются выделение времени и ресурсов на обучение сотрудников, проведение тренингов и мероприятий по формированию командной работы, а это говорит о ресурсоемкости проекта. Эти аспекты представляют собой слабую сторону проекта.

К сильным сторонам проекта развития системы корпоративных коммуникаций в рамках совершенствования системы муниципального менеджмента и формирования корпоративной культуры можно отнести улучшение внутренних коммуникаций путем повышения эффективности обмена информацией, улучшения понимания целей и задач коллектива. Такой аспект, как создание единого информационного пространства, поможет обеспечить доступность и прозрачность информации для сотрудников. Повышение мотивации и участия сотрудников, как следствие улучшение взаимодействия внутри коллектива, создание условий для активного участия в жизни организации также благоприятно скажутся на общем результате деятельности.

В противовес в данном проекте отнесем возможное сопротивление со стороны части сотрудников или руководства при внедрении новой системы коммуникаций, ограниченный бюджет, способный ограничить возможности по реализации проекта и необходимость времени на адаптацию, т.к. внедрение

новых практик может потребовать времени на обучение и привыкание к новым способам работы.

При реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы муниципального менеджмента Администрации Петрозаводского городского округа на основе формирования корпоративной культуры могут возникнуть определенные риски или иначе их можно назвать слабыми сторонами проекта. Необходимо разработать эффективные меры по их минимизации, чтобы обеспечить успешное достижение поставленных целей. Например, для борьбы с сопротивлением изменениям со стороны сотрудников решением может стать проведение информационной кампании по разъяснению важности и преимуществ предлагаемых изменений, вовлечение сотрудников в процесс внедрения новшеств и поощрение их активного участия. Для минимизации такого риска, как недостаток финансовых ресурсов, необходимо тщательное планирование бюджета проектов, поиск внебюджетных источников финансирования и эффективное управление расходами. Администрация также может столкнуться с недостаточной компетентностью сотрудников в области корпоративной культуры и управления изменениями. Решением является организация обучающих программ для ключевых участников проектов, а также создание системы наставничества и непрерывного профессионального развития.

Реализация каждого проекта позволит повысить эффективность системы муниципального менеджмента в Администрации Петрозаводского городского округа. Кроме того, ожидается значительное увеличение инициативности и вовлеченности сотрудников в развитие организации. Сравнительный анализ (таблица 3) поможет более детально рассмотреть проекты и выделить главное в каждом из них.

Таблица 3 - Сравнительный анализ проектов

Проект	Развитие лидерского потенциала	Внедрение практик эффективной	Развитие системы корпоративных коммуникаций
--------	--------------------------------------	-------------------------------------	--

		коммуникации и командной работы	
Цель	Формирование и развитие лидерских качеств у сотрудников	Совершенствование внутрикорпоративных коммуникаций и развитие навыков командной работы	Формирование эффективной системы внутренних и внешних коммуникаций Администрации
Ожидаемые результаты	Повышение уровня лидерских компетенций, готовности брать на себя ответственность	Улучшение взаимодействия между сотрудниками, повышение вовлеченности и сплоченности коллектива	Повышение информированности сотрудников, улучшение обратной связи, укрепление корпоративной культуры
Сроки	15 месяцев	13 месяцев	7,5 месяцев
Бюджет	8,1 млн.	7 млн.	6,5 млн.

Проведенный анализ показывает, что все три проекта направлены на развитие корпоративной культуры и совершенствование муниципального менеджмента, но имеют разные акценты и целевые результаты. Среди проектов самым затратным и длительным выступает проект по развитию лидерского потенциала, при этом его реализация имеет важное стратегическое значение для развития корпоративной культуры и муниципального менеджмента в целом.

Таблица 4 - Оценка эффективности внедрения корпоративной культуры

Показатель	Текущее значение	Целевое значение	Методика расчета
Вовлеченность сотрудников	65%	85%	Доля сотрудников, активно участвующих в мероприятиях по развитию корпоративной культуры
Удовлетворенность персонала	75%	90%	Результаты регулярных опросов сотрудников
Текучесть кадров	15%	10%	Доля уволившихся сотрудников в течение года

Производительность труда	85%	95%	Отношение фактического объема работ к плановому
-----------------------------	-----	-----	--

В данной таблице 4 представлены данные, на основе которых можно произвести оценку эффективности внедренного проекта по совершенствованию муниципального менеджмента за счет улучшения корпоративной культуры. В таблице можно увидеть текущие показатели, которые демонстрируют состояние системы на данный момент, а также целевые показатели, достижение которых возможно за счет грамотного внедрения проектной деятельности.

Учитывая важность развития корпоративной культуры для повышения эффективности муниципального управления, все три проекта заслуживают пристального внимания. Однако, исходя из поставленных целей и ожидаемых результатов, наиболее целесообразным для реализации представляется проект развития лидерского потенциала. Успешная реализация проекта развития лидерского потенциала позволит достичь ключевых результатов, а именно поспособствует повышению управленческих компетенций. Ведь именно формирование у руководителей и ключевых специалистов набора эффективных инструментов для принятия решений, организации команды и управления проектами является основой для эффективной работы коллектива.

На фоне внедренных изменений обеспечен рост ответственности и инициативности сотрудников. Сотрудники будут готовы брать на себя больше ответственности, проявлять активность и самостоятельно решать возникающие задачи. Тренинги и обучающие программы помогут в формировании сплоченной, мотивированной и высокопрофессиональной команды, приверженной целям Администрации. Как результат - повышение эффективности управления. Положительный эффект отразится на качестве и оперативности принимаемых решений, а также на общей результативности работы Администрации.

Внедрение проекта «Развитие лидерского потенциала» будет способствовать повышению эффективности муниципального управления и

качества предоставляемых услуг. Внедрение инноваций и поддержка творческих идей сотрудников обеспечит высокую адаптивность и конкурентоспособность муниципального менеджмента в современных условиях.

Реализация предложенного проекта по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры позволит Администрации Петрозаводского городского округа достичь повышения эффективности управления, вовлеченности персонала и качества предоставляемых услуг. Внедрение современных технологий, развитие лидерских навыков и укрепление взаимодействия с гражданами будут способствовать повышению конкурентоспособности и адаптивности муниципального управления в условиях постоянных изменений. Предложенные рекомендации адресованы руководству и сотрудникам Администрации и призваны стать основой для дальнейшего совершенствования системы муниципального менеджмента.

В заключение, реализация каждого из предложенных проектов по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры Администрации Петрозаводского городского округа поможет повысить эффективность управления и уровень вовлеченности сотрудников. Сформированная сильная корпоративная культура, основанная на общих ценностях, сплоченная команда профессионалов и эффективные каналы коммуникации будут способствовать достижению стратегических целей муниципалитета и повышению качества предоставляемых населению услуг. Применение лучших практик, внедрение системы наставничества и профессионального развития, а также регулярная оценка результатов и корректировка мер по минимизации рисков позволят закрепить положительные изменения и создать устойчивую модель муниципального управления, ориентированную на высокую производительность, клиентоориентированность и социальную ответственность.

Для повышения эффективности и качества работы Администрации Петрозаводского городского округа необходимо реализовать ряд ключевых

изменений. В первую очередь, важно продолжить оптимизацию организационной структуры и системы управления, устранив дублирование функций и улучшив взаимодействие между подразделениями. Кроме того, следует уделить особое внимание совершенствованию кадровой политики - повысить квалификацию сотрудников, внедрить более совершенные подходы к их мотивации и развитию.

Не последнее значение имеет совершенствование финансово-экономического обеспечения администрации, включая увеличение бюджетных ассигнований на ее деятельность, оптимизацию расходов и повышение качества бюджетного планирования. Также необходимо продолжить работу по модернизации материально-технической базы и информационно-технологического потенциала, что позволит повысить производительность труда и качество предоставляемых услуг населению. Реализация предложенных изменений в совокупности с повышением качества других немаловажных аспектов в деятельности организации позволит наладить все протекающие процессы и вывести Администрацию на новый уровень предоставления качественных и своевременных услуг населению, а также развитие муниципального менеджмента.

Заключение

Формирование корпоративной культуры является ключевым направлением деятельности муниципального учреждения и базой для совершенствования системы муниципального менеджмента путем повышения эффективности управления и уровня вовлеченности сотрудников. Сформированная сильная корпоративная культура, основанная на общих ценностях, сплоченная команда профессионалов и эффективные каналы коммуникации будут способствовать достижению стратегических целей муниципалитета и повышению качества предоставляемых населению услуг.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были поставлены задачи, каждая из которых решалась в отдельной главе.

Для решения поставленных задач были использованные такие современные методы исследования, как анализ научной и методической литературы по теме исследования, анализ нормативно-правовых документов, методы математического анализа, стандартные статистические методы.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы муниципального менеджмента и корпоративной культуры, раскрыты понятия муниципального менеджмента и корпоративной культуры, их сущность, а также особенности проявления корпоративной культуры в системе органов местного самоуправления с учетом современных тенденций в обществе.

Во второй главе рассматривается организационно-экономическая характеристика организации и проводится анализ современного состояния муниципального менеджмента в ней. В третьей главе разработано три проекта, которые содержат мероприятия по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры, а также приведена оценка ожидаемых результатов после внедрения предложенных мероприятий и выбран наиболее приоритетный проект.

Во второй главе была рассмотрена организационно-экономическая характеристика организации и проведен анализ современного состояния муниципального менеджмента в ней.

В третьей главе было предложено три проекта, содержащие мероприятия по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры, а также приведена оценка ожидаемых результатов после внедрения предложенных мероприятий и выбран наиболее приоритетный проект.

Также были рассчитаны сроки и необходимые затраты организации на реализацию проектов, а также приведены ожидаемые результаты от успешного внедрения приоритетного проекта в стратегию развития организации.

Таким образом, главная задача данной выпускной квалификационной работы, а именно разработка проекта по совершенствованию системы муниципального менеджмента на основе формирования корпоративной культуры, была достигнута.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 01.07.2020 N 11-ФКЗ) // Текст Конституции опубликован в «Российской газете» от 25 декабря 1993 г. N 237 (первоначальный текст)
2. Конституция Республики Карелия

3. Федеральный закон "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" от 06.10.1999 N 184-ФЗ
4. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 15.05.2024) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
5. Федеральный закон "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" от 27.07.2010 N 210-ФЗ
6. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ
7. Федеральный закон "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" от 09.02.2009 N 8-ФЗ
8. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.02.2024)
9. Закон республики Карелия от 24 июля 2007 года N 1107-ЗРК «О муниципальной службе в Республике Карелия» (с изменениями на 24 ноября 2023 года)
10. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 21.12.2023) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"
11. Решение Петрозаводского городского Совета от 15 июля 2010 года N 26/43-857 «Об утверждении структуры Администрации Петрозаводского городского округа» (с изменениями на 24 ноября 2023 года)
12. Указ Президента РФ от 22.12.1993 N 2265 "О гарантиях местного самоуправления в Российской Федерации"
13. Устав Петрозаводского городского округа от 19.10.1999 г. Петрозаводск (с изменениями на 16 февраля 2024 года)
14. Барбашова Е.А. Корпоративная культура как фактор нематериальной мотивации муниципальных служащих / Е.А. Барбашова, Е.М. Хвалимова.

- Текст: непосредственный // Экономика и социум. - 2019. - № 4 (59). - С. 186-189.
15. Бортникова В.А. Организационная культура и ее влияние на персонал в организации / В.А. Бортникова, А.Д. Еремин, Е.И. Егоренков, К. А. Фурман. - Текст: непосредственный // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в вузе и школе. - 2022. - № 41. - С. 259-264.
16. Дагаева Е.А. Система адаптации муниципальной службы: проблемы и пути совершенствования / Е.А. Дагаева, А.О. Силина. - Текст: непосредственный // Вестник Таганрогского института управления и экономики. - 2023. - № 1(37). - С. 8-14.
17. Дурашина Е.Ю. Соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» / Е.Ю. Дурашина // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - № 9. - С. 78-80.
18. Дурашина, Е.Ю. Основные элементы корпоративной культуры / Е.Ю. Дурашина // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - № 3-1. - С. 61
19. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 400 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18641-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545233> (дата обращения: 03.05.2024).
20. Краснопеев Ю.М. Организационная культура в управлении персоналом предприятия в современных условиях / Ю.М. Краснопеев, Е.В. Симахина. - Текст: непосредственный // Научный альманах. - 2020. - № 1-1 (63). - С. 37-39.
21. Леднева С.А. Организационная культура компании как условие успешности достижения стратегических целей / С.А. Леднева, Я.С. Мячковская. - Текст: непосредственный // Вопросы устойчивого развития общества. - 2022. - № 7. - С. 80-85.

- 22.Патутина Н.А. Особенность и резервы развития организационной культуры в сфере государственного и муниципального управления / Н.А. Патутина, Н.В. Кривошеин. - Текст: непосредственный // Вестник евразийской науки. - 2019. - Т. 11.-№ 6.-С.45.
- 23.Пружинин, А.Н. Особенности стратегического развития человеческого капитала / А.Н. Пружинин // Социология. 2020. - № 2. - С. 306-313.
- 24.Сучковой, Е.Э. Понятие корпоративной культуры. Методы формирования имиджа организации и ее лидера / Е.Э. Сучкова, Г.А. Чеджемова // Вопросы студенческой науки. - 2020. - № 1 (41).
- 25.Тюрин С.Б. Организационная культура как фактор управления персоналом: монография / С.Б. Тюрин. -Ярославль: АТиСО, 2023. - 168 с. - Текст: непосредственный
- 26.Шудабаева, Ж.Р. Влияние корпоративной культуры на эффективность организации / Ж.Р. Шудабаева // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet». - 2020. - № 9. -С. 11301133.
- 27.Шукюрова М.Г. Потенциал новой корпоративной культуры муниципальной гражданской службы / М.Г. Шукюрова, О.В. Филенков. - Текст: непосредственный // Вестник экспертного совета. - 2022. - № 3 (30). -С. 16-21.
- 28.Официальный сайт Администрации Петрозаводского городского округа <http://www.petrozavodsk-mo.ru/>
- 29.Официальный интернет-портал Республики Карелия <https://gov.karelia.ru/>
- 30.Статья «Опрос показал резкий рост недовольства жителей Петрозаводска работой мэра» <https://dzen.ru/a/Zh0RKmFMFXq3hqJS>