

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ



ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «СТАВРОПОЛЬСКИЙ КРАЕВОЙ ИНСТИТУТ
РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ, ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ И ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ В 2021 ГОДУ

2022

Комплексный мониторинг системы
образования Ставропольского края



Ставрополь, 2022

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ

ГБУ ДПО «СТАВРОПОЛЬСКИЙ КРАЕВОЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ,
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

**ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
И ПОДГОТОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД
В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ
СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ В 2021 ГОДУ**

Утверждено решением
Регионального учебно-методического объединения
в системе общего образования Ставропольского края.
Протокол №2 от 29 июня 2022 года.

г. Ставрополь, 2022

Формирование резерва управленческих кадров и подготовка управленческих команд в муниципальных образованиях Ставропольского края в 2021 году. Информационно-аналитическая справка – Ставрополь, СКИРО ПК и ПРО, 2022. – 14 с.

В информационно-аналитической справке представлен анализ результатов мониторинга деятельности по формированию и использованию кадрового резерва управленческих кадров в муниципальных образованиях Ставропольского края. Представленные данные могут являться информационным обеспечением оценки состояния деятельности в муниципальных и городских округах края по работе с управленческими кадрами в сфере образования.

Справка предназначена для руководителей органов управления образованием, специалистов органов управления образованием и методических служб, представителей администрации общеобразовательных организаций.

© ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования»

При перепечатке ссылка обязательна

Введение

В рамках выполнения государственного задания ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования», приказа министерства образования Ставропольского края от 27.05.2022 года № 913-пр «Об организации в 2022 году работы по проведению мониторинга эффективности управления качеством образования в Ставропольском крае» был проведен анализ данных о деятельности по формированию муниципального кадрового резерва на замещение должностей руководителей образовательных организаций и формированию муниципальных и школьных управленческих команд из числа руководителей, заместителей руководителей и педагогических работников, имеющих признанные профессиональные достижения.

Сроки проведения мониторинга: с 07 по 15 июня 2022 г.

Использование результатов мониторинга. Представленные в справке данные могут быть использованы для формирования:

- аналитических материалов по эффективности деятельности по работе с управленческими кадрами в сфере образования;
- общего рейтинга муниципальных образований;
- программ наставничества работников отрасли образование;
- программ дополнительного профессионального образования, в том числе стажировок;
- методических рекомендаций по проведению собеседования с руководителями при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового резерва руководителей образовательных организаций;
- руководителем органа управления образованием плана мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности с транслированием продуктивных (инновационных) моделей управления, плана оценки качества образования;
- планов повышения эффективности деятельности общеобразовательных организаций;
- программ проведения методических мероприятий по повышению эффективности работы муниципальных органов управления образованием и методических служб.

Цель мониторинга: выявление факторов, влияющих на качество результатов деятельности органов управления образованием муниципальных и городских округов по формированию резерва управленческих кадров.

Задачи:

1. Оценить эффективность управления процессом формирования резерва управленческих кадров и управленческих команд;
2. Изучить условия формирования и подготовки работников, включенных в списки резерва управленческих кадров и муниципальных/школьных управленческих команд;
3. Оценить организацию процесса и результаты деятельности по

формированию резерва управленческих кадров и муниципальных/школьных управленческих команд.

Мониторинг организационно-правового обеспечения деятельности по формированию управленческого резерва и подготовке управленческих команд

Таблица 1.

№	Территория	Наличие пакета док-тов		Отвеовтса организ. работы		Перодич. формир. резерва		Соотнош резерва и числа ОО		Упр. кач. формир. резерва		Назнач из сост. резерва		Создана управ. команд.	Планир. деят. упр. команд
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021		
1	Александровский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	-	+	-	+	+	
2	Андроповский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	-	+	+	+	+	+
3	Апанасенковский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	-	+	-	+	+	
4	Арзгирский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	-	+	-	+	+	
5	Благодарненский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	-	+	-	+	+	
6	Буденновский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	
7	Георгиевский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	<1	<1	-	-	-	-		
8	Грачевский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	<1	<1	-	-	+	+		

№	Территория	Наличие пакета док-тов		Отвеотсза организ. работы		Перодич. формир. резерва		Соотнош резерва и числа ОО		Упр. кач. формир. резерва		Назнач из сост. резерва		Создана управ. команд.	Планир. деят. упр. команд
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2021	2021
9	Изобильненский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	1/1	-	-	-	+	+	
10	Ипатовский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	1/1	-	-	-	+	+	
11	Кировский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Раз в 3 г.	Раз в 3 г.	</1	</1	-	-	-	+	+	
12	Кочубеевский муниципальный округ	+	+	Рук. МС	Рук. МС	Раз в 3 г.	Раз в 3 г.	</1	</1	-	-	-	-	-	
13	Красногвардейский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	1/1	-	-	-	+	+	+
14	Курский муниципальный округ	+	+	Не назн	Рук. МС	Через год	Через год	</1	</1	-	-	-	-	-	
15	Левокумский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	+
16	Минераловодский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	1/1	-	-	-	+	+	+
17	Нефтекумский городской округ	+	+	Не назн	Зам. рук	Через год	Через год	</1	</1	-	-	-	-	-	
18	Новоалександровский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	

№	Территория	Наличие пакета док - гов		Отвеотсза организ. работы		Перодич. формир. резерва		Соотнош резерва и числа ОО		Упр. кач. формир. резерва		Назнач из сост. резерва		Создана управ. команд.	Планир. деят. упр. команд
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2021	2021
19	Новоселицкий муниципальный округ	+	+	Рук. МС	Рук. МС	Через год	Через год	</1	</1	-	-	-	-		
20	Петровский городской округ	-	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	1/1	-	-	-	+	+	
21	Предгорный муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	1/1	-	-	-	+		
22	Советский городской округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	</1	-	-	+	+	+	
23	Степновский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	</1	-	-	+	+		
24	Труновский муниципальный округ	-	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	</1	-	-	+	+	+	
25	Туркменский муниципальный округ	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	</1	</1	-	-	+	+	+	
26	Шпаковский муниципальный округ	+	+	Рук. МС	Рук. МС	Через год	Через год	</1	</1	-	-	-	-		
27	г. Эссентуки	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	
28	г. Железноводск	+	+	Рук. МС	Рук. МС	Через год	Через год	</1	</1	-	-	-	-		

№	Территория	Наличие пакета док-тов		Отвеотсза организ. работы		Перодич. формир. резерва		Соотнош резерва и числа ОО		Упр. кач. формир. резерва		Назнач из сост. резерва		Создана управ. команд.	Планир. деят. упр. команд
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2021	2021
29	г. Кисловодск	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+		
30	г. Лермонтов	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	-	+	+	+		
31	г. Невинномысск	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	+
32	г. Пятигорск	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	+
33	г. Ставрополь	+	+	Зам. рук	Зам. рук	Ежегод.	Ежегод.	1/1	1/1	+	+	+	+	+	+

Мониторинг содержания деятельности по формированию управленческого резерва

Таблица 2.

№	Территория	Траектор управлен роста		Школа молодого управл.		Участие в сетев. сооб.(%)		Професс обществ деят.(%)		Выступл. на мероп.		Обучен. по ДПП		Заслуш. отчетов		Стажиров. площадки	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
1.	Александровский муниципальный округ	+	+	+	+	2,6	2,6	2	1,8	+	+	+	+	+	+	+	+
2.	Андроповский муниципальный округ	+	+	+	+	2,2	2	2,4	2,3	+	+	+	+	+	+	+	+
3.	Апанасенковский муниципальный округ	+	+	+	+	1,6	3,2	0,9	0,8	+	+	+	+	+	+	+	+

№	Территория	Граектор управлен роста		Школа молодого управл.		Участие в сетев. сооб.(%)		Професс обществ деят.(%)		Выступл. на мероп.		Обучен. по ДПП		Заслущ. отчетов		Стажиров. площадки	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
4.	Арзгирский муниципальный округ	+	+	+	+	3,2	2,2	1,4	1	+	+	+	+	+	+	+	+
5.	Благодарненский городской округ	+	+	+	+	1	1,6	1,2	1,4	+	+	+	+	+	+	+	+
6.	Буденновский муниципальный округ	+	+	+	+	2	1,6	3,4	2,6	+	+	+	+	+	+	+	+
7.	Георгиевский городской округ	-	-	-	-					+	+	-	+	+	+		
8.	Грачевский муниципальный округ	-	-	-	-					+	+	-	-	+	+		
9.	Изобильненский городской округ	+	+	+	+		2,6		0,5	+	+	+	+	+	+		
10.	Ипатовский городской округ	+	+	+	+		3,4		2,1	+	+	+	+	+	+		
11.	Кировский городской округ	-	-	-	-					-	+	-	+		+		
12.	Кочубеевский муниципальный округ	-	+	-	+					+	+	+	+		+		
13.	Красногвардейский муниципальный округ	+	+	+	+		3		3,2	+	+	+	+	+	+	+	+

№	Территория	Граектор управлен роста		Школа молодого управл.		Участие в сетев. сооб.(%)		Професс обществ деят.(%)		Выступл. на мероп.		Обучен. по ДПП		Заслуж. отчетов		Стажиров. площадки	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
14.	Курский муниципальный округ	-	-	-	-					+	+	+	+		+		
15.	Левокумский муниципальный округ	+	+	+	+		3,8		1,7	+	+	+	+	+	+		+
16.	Минераловодский городской округ	+	+	+	+			1	2	+	+	+	+	+	+		
17.	Нефтекумский городской округ	-	-	-	-					-	+	-	+	+	+		
18.	Новоалександровский городской округ	+	+	+	+			1	1,7	+	+	+	+		+		+
19.	Новоселицкий муниципальный округ	-	-	-	-					-	+	-	+		+		
20.	Петровский городской округ	-	+	-	+	2,7	2	0,8	0,7	+	+	+	+	+	+		
21.	Предгорный муниципальный округ	-	+	-	+					+	+	+	+		+		
22.	Советский городской округ	+	+	-	+	1,7	1,6	2,9	2,2	+	+	+	+	+	+		
23.	Степновский муниципальный округ	-	-	-	-					-	+	-	-	+	+		

№	Территория	Граектор управлен роста		Школа молодого управл.		Участие в сетев. сооб.(%)		Професс обществ деят.(%)		Выступл. на мероп.		Обучен. по ДПП		Заслуж. отчетов		Стажиров. площадки	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
24.	Труновский муниципальный округ	-	+	-	+	2,1	3			+	+	+	+	+	+		+
25.	Туркменский муниципальный округ	-	+	-	+	2,6	3,4			+	+	+	+		+		
26.	Шпаковский муниципальный округ	-	+	-	+					+	+	-	-	+	+		
27.	г. Ессентуки	+	+	-	+	3,1	2,4			+	+	+	+	+	+		
28.	г. Железноводск	-	-	-	-					-	+	-	-	+	+		
29.	г. Кисловодск	+	+	+	+	2,2	3,6	1,5	3	+	+	+	+	+	+	+	+
30.	г. Лермонтов	+	+	+	+	0,9	2,4	1,2	1,3	+	+	+	+	+	+	+	+
31.	г. Невинномысск	+	+	+	+	1,3	1	2	2,4	+	+	+	+	+	+	+	+
32.	г. Пятигорск	+	+	+	+	1,2	2	2,4	1,7	+	+	+	+	+	+	+	+
33.	г. Ставрополь	+	+	+	+	4,3	2,6	0,9	1,6	+	+	+	+	+	+	+	+

Проведенный мониторинг продемонстрировал, что по сравнению с предыдущим годом, по всем показателям работы при формировании резерва управленческих кадров муниципальных систем образования Ставропольского края наблюдается положительная динамика. Так с целью нормативно-правового обеспечения данной деятельности во всех муниципальных образованиях разработан полный, качественный пакет документов, регламентирующих данный вид деятельности (Положение о работе с кадровым резервом, Положение о школе кадрового резерва, Комплексная программа по формированию и подготовке работников, включенных в списки резерва управленческих кадров отрасли образования и др.).

Говоря о нормативно-организационном обеспечении работы с кадровым резервом необходимо отметить, что в 85% муниципальных образований ответственность за организацию данной деятельности приказом возложена на заместителей руководителей муниципальных органов управления образованием, в 15% муниципальных образований – на руководителей муниципальных методических служб. Изучение документации, собеседование с работниками – организаторами и работниками, включенными в списки резерва управленческих кадров, показали, что во всех муниципальных образованиях в соответствии с Положением организована работа по формированию кадрового резерва. По сравнению с предыдущим периодом показатели обновления состава резерва остались неизменными: в 78% муниципальных образованиях ежегодно обновляется состав резерва, в 15% муниципальных образований – один раз в два года, в двух муниципальных образованиях – каждые три года. Говоря о численном составе резерва управленческих кадров необходимо отметить, что соотношение количества ОО и числа лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров на уровне не менее 1/1 достигнуто в 61% муниципальных образований, что на 18% больше, чем в прошлом году. Рост показали Изобильненский, Ипатовский, Красногвардейский, Минераловодский, Петровский, Предгорный округа. Необходимо отметить, что только нормативно-организационное обеспечение работы с кадровым резервом в 45% муниципальных образований находится на высоком уровне (в прошлом году – 37%), в 55% муниципальных образований – на среднем уровне (в прошлом году средний – 45%, низкий – 18%).

Во всех муниципальных образованиях с кадровым резервом организована планомерная, регулярная работа: разработаны и реализуются траектории управленческого роста, проводятся занятия в Школе молодых управленцев, работники, включенные в списки резерва управленческих кадров выступают на мероприятиях регионального, муниципального уровней, в своих ОО, активно участвуют в деятельности сетевых сообществ, обучаются в учреждениях дополнительного профессионального образования, участвуют в профессионально-общественной деятельности, периодически отчитываются о проделанной работе. Необходимо отметить, что на 17%

выросло число муниципальных образований, где разработаны и реализуются траектории управленческого роста (с 58% до 75%). Показатель вырос в Кочубеевском, Петровском, Предгорном, Труновском, Туркменском, Шпаковском округах.

Регулярно проводятся занятия Школы молодых управленцев в 75% муниципальных образований (в прошлом году – 50%). Рост показали Кочубеевский, Петровский, Предгорный, Советский, Труновский, Туркменский, Шпаковский округа и г. Ессентуки. Во всех муниципальных образованиях работники, включенные в списки резерва управленческих кадров, выступают на мероприятиях регионального, муниципального уровней, в своих ОО. Рост на 15% обеспечили Кировский, Нефтекумский, Новоселицкий, Степновский округа, г. Железноводск.

Активно участвуют в деятельности сетевых сообществ 50% включенных в списки резерва из 60% муниципальных образований. Рост показателей, соответственно на 16% и 8% обеспечили Апанасенковский, Изобильненский, Ипатовский, Красногвардейский, Левокумский, Труновский, Туркменский округа, г. Кисловодск.

Активно обучаются в учреждениях дополнительного профессионального образования работники из 85% муниципальных образований, участвуют в профессионально-общественной деятельности 35% включенных в списки резерва из 60% муниципальных образований. Рост показателей, соответственно на 10% и 5% обеспечили Ипатовский и Красногвардейский округа, г. Кисловодск.

Ежегодно отчеты работников, включенных в списки резерва управленческих кадров, заслушиваются во всех муниципальных образованиях. В 2020 году в 21% районов данная работа не была организована.

Следует отметить, что в 44% муниципальных образований развернута сеть стажировочных площадок для руководителей и организована менторская, тьюторская, наставническая деятельность. В 2021 году эта работа была развернута в Левокумском, Новоалександровском, Труновском округах.

Продуктивная деятельность по управлению качеством формирования резерва управленческих кадров развернута в 45% муниципальных образований края: поставлены реалистические целевые ориентиры, определена система показателей, проводится оценка качества условий, организации и результатов. Специалисты – организаторы регулярно отчитываются о проделанной работе, вопросы работы с резервом рассматриваются органами государственно-общественного управления муниципальным образовательным комплексом, руководителями органов управления образованием и руководством района. В реализации данного направления преуспели Александровский, Андроповский, Апанасенковский, Арзгирский, Благодарненский округа, г. Лермонтов.

В течение 2020 и 2021 года наибольшее число руководителей ОО, назначенных из состава резерва, отмечено в Андроповском, Буденновском, Левокумском округах, г. Невинномысске, г. Пятигорске, г. Ставрополе. Наименьшее в Георгиевском, Кочубеевском, Курском, Нефтекумском, Новоселицком, Шпаковском округах, в г. Железноводске.

Изучение уровня удовлетворенности руководителей, организаторов и работников, включенных в списки резерва, показал, что все категории опрошенных осознают важность данной работы. Значения показателей данного раздела мониторинга по сравнению с прошлым годом существенно не изменились. Большинство работников (85%), включенных в списки резерва, считают проводимую работу эффективной и достаточной. Среди проблем отмечают нехватку времени – 90% опрошенных, необходимость организации менторской, тьюторской, наставнической деятельности – 42%, на эпизодический характер работы с резервом указали 20% опрошенных. Специалисты, являющиеся организаторами работы с резервом, отмечают недостаточное внимание руководства к вопросам подготовки управленческих кадров – 18% опрошенных, личную недостаточную компетентность в данной сфере деятельности – 25%, незаинтересованность работников, включенных в списки резерва – 28% опрошенных. Руководители органов управления образованием и руководство района среди проблем отмечают незаинтересованность работников, включенных в списки резерва – 18% опрошенных, недостаточную компетентность организаторов в данной сфере деятельности – 20%.

В 67% округов Ставропольского края организована работа по созданию муниципальных управленческих команд: утверждены положения о муниципальных управленческих командах, сформирован и утвержден состав команд, о чем свидетельствуют приказы руководителей муниципальных органов управления образованием. Вместе с тем, только в шести муниципальных образованиях края (18%) проведена работа по стратегическому планированию деятельности муниципальных управленческих команд.

Факторы, повлиявшие на результаты анализа:

- недостаточное внимание руководителей муниципальных органов управления образованием к вопросам формирования резерва управленческих кадров и муниципальных/школьных управленческих команд;
- низкая продуктивность деятельности по управлению качеством формирования резерва управленческих кадров и использования командных методов управления;
- назначение руководителей ОО без предварительно включения в состав резерва;
- эпизодический характер работы с резервом и управленческими командами;

- незаинтересованность работников, включенных в списки резерва и состав управленческих команд;
- недостаточная компетентность организаторов в данной сфере деятельности;
- недостаточное развитие сети стажировочных площадок для руководителей, менторской, тьюторской, наставнической деятельности.

Рекомендации по итогам проведения мониторинга формирования резерва управленческих кадров и подготовки управленческих команд

1. Муниципальным органам управления образованием Георгиевского, Грачевского, Кировского, Курского, Нефтекумского, Новоселицкого, Предгорного, Степновского округов активизировать работу по формированию резерва управленческих кадров и подготовке управленческих команд.

2. Муниципальным методическим службам обеспечить организационно-методическое сопровождение деятельности по подготовке муниципальных и школьных управленческих команд.

3. ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования» запланировать проведение мероприятий:

- по обобщению и распространению эффективных муниципальных моделей деятельности по формированию резерва управленческих кадров и муниципальных и школьных управленческих команд;

- по повышению уровня профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций, работников муниципальных органов управления образованием и муниципальных методических служб в области командных методов управления.

4. Министерству образования Ставропольского края обеспечить организационно-правовое сопровождение деятельности муниципальных органов управления образованием по формированию резерва управленческих кадров.