

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

УДК 331.445

EDN MZRONV

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЭФФЕКТИВНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Коды JEL: G18, J18, J58

Сыроижко В. В., доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, финансов и менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: val.siroizhko2012@yandex.ru; SPIN-код: 5622-8777

Чернышова М. В., магистр, специалист кафедры экономики, финансов и менеджмента, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: g15m04v@yandex.ru; SPIN-код: 9463—5214

Малащев С. А., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия
E-mail: mser.999@gmail.com; SPIN-код: отсутствует

Поступила в редакцию 10.09.2025. Принята к публикации 25.09.2025

Аннотация

Актуальность темы. Осуществление в стране экономической и политической реформ, демократизация государственной и общественной жизни, необходимость неотложного решения многих социальных проблем объективно требуют серьезных изменений в системе государственного управления и местного самоуправления. Современные быстро меняющиеся социальные и рыночные условия заставляют руководство государственных структур реагировать соответствующим образом, внося коррективы в свою деятельность. Однако, это невозможно без совершенствования профессиональных навыков и личностных качеств управленцев, что обуславливает необходимость работы по подбору кадров, постоянного непрерывного обучения.

Таким образом, актуальность исследования определяется ориентацией органов государственной и муниципальной службы на обеспечение эффективной реализации кадровой политики на муниципальном уровне.

Цель. Оценка существующих методов и инструментов, обеспечивающих реализацию кадровой политики на муниципальном уровне, а также выявление эффективных путей их дальнейшего совершенствования.

Методология. Исследование основано на системном подходе с применением статистического, сравнительного, логического и ретроспективного анализа.

Результаты и выводы. В ходе исследования определено, что кадровое обеспечение в государственном и муниципальном управлении — это деятельность, направленная на подбор профессионально подготовленных кадров всех органов власти, способных в конкретных условиях в рамках закона и должностных полномочий эффективно осуществлять задачи и функции государственных и муниципальных органов.

Выявлено, что, в современных условиях эффективность деятельности органов местного самоуправления зависит от уровня профессионализма работников муниципальной службы. Однако в настоящее время на муниципальной службе наблюдается дефицит квалифицированных кадров, что ставит задачу формирования высокопрофессионального кадрового состава для успешного решения вопросов местного значения.

Сформулированы предложения по развитию существующих и разработке новых методов и инструментов, обеспечивающих реализацию кадровой политики на муниципальном уровне.

Область применения. Результаты исследования могут быть применены в процессе совершенствования методов и инструментов, обеспечивающих реализацию кадровой политики на муниципальном уровне.

Ключевые слова: формы и инструменты, кадровая политика, муниципальный уровень, региональный уровень, финансовая поддержка, регуляторная поддержка.

UDC 331.445

EDN MZROHV

IDENTIFICATION OF MODERN METHODS AND TOOLS THAT ENSURE THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY AT THE MUNICIPAL LEVEL

JEL Codes: G18, J18, J58

Syroizhko V. V., Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics, Finance and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail: val.siroizhko2012@yandex.ru; SPIN-code: 5622-8777

Chernyshova M. V., master's degree, Specialist of the Department of Economics, Finance and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail: g15m04v@yandex.ru; SPIN-code: 9463-5214

Malashev S. A., graduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail: mser.999@gmail.com; SPIN-code: missing

Received by the editorial office 10.09.2025. Accepted for publication 25.09.2025

Abstract

The relevance of the topic. The implementation of economic and political reforms in the country, the democratization of state and public life, and the urgent need to address numerous social problems objectively require significant changes in the systems of public administration and local self-government. Today's rapidly changing social and market conditions compel government leadership to respond accordingly, making adjustments to their operations. However, this is impossible without improving the professional skills and personal qualities of managers, which necessitates personnel selection and ongoing training.

Thus, the relevance of the study is determined by the orientation of state and municipal service bodies to ensure the effective implementation of personnel policy at the municipal level.

Goal. To evaluate existing methods and tools for implementing personnel policy at the municipal level, as well as to identify effective ways for their further improvement.

Methodology. The study is based on a systematic approach using statistical, comparative, logical and retrospective analysis.

Results and conclusions. The study determined that staffing in state and municipal administration is an activity aimed at selecting professionally trained personnel for all government bodies capable of effectively fulfilling the tasks and functions of state and municipal bodies within the law and their official responsibilities under current conditions.

It was also found that, under current conditions, the effectiveness of local government depends on the level of professionalism of municipal service employees. However, there is currently a shortage of qualified personnel in the municipal service, necessitating the development of a highly professional workforce capable of successfully addressing local issues.

Proposals were formulated for developing existing and new methods and tools to ensure the implementation of personnel policies at the municipal level.

The scope of application. The results of the study can be applied in the process of improving methods and tools for implementing personnel policy at the municipal level.

Key words: forms and instruments, personnel policy, municipal level, regional level, financial support, regulatory support.

Введение

Развитие и улучшение системы государственного и муниципального управления являются ключевым звеном успешного решения проблем, стоящих перед обществом и государством. Именно органы государственной и муниципальной службы способны напрямую повлиять на развитие разрабатываемых в стране политических и экономических реформ и обеспечить их реализацию.

Для того, чтобы модернизация страны обернулась успехом, необходимо усовершенствовать систему кадрового обеспечения органов государственного и муниципального управления.

Однако, в настоящее время ответственные должности в аппарате органов местного самоуправления замещают специалисты гуманитарных, социальных и смежных направлений подготовки. Работа на муниципальной службе зачастую связана с бюрократическими процедурами, бумажной волокитой, непрерывным документооборотом. Данные факты сильно снижают престиж и привлекательность муниципальной службы для потенциальных работников, дезориентируют молодёжь на стадии выбора профессии.

Также, следует отметить проблему несовершенной системы обучения, подготовки, переподготовки и повышения профессиональной квалификации муниципальных кадров. Переходные методики распространяются недостаточно эффективно, система обучения не поставлена на прочную законодательную основу, муниципальное образование не обладает квалифицированным педагогическим составом в данной сфере и достаточным финансированием для подготовки, переподготовки, повышения квалификации специалистов [2, С. 27].

Особенно проблемная ситуация с центрами повышения квалификации: они эффективны менее, чем в половине случаев. Несмотря на то, что большинство сотрудников местных администраций проходит подготовку в таких центрах (в отличие от получения профессионального образования, числящегося у 13 % служащих, по статистике, краткосрочные курсы оканчивает почти 90 %), как отмечают сами сотрудники, полезных знаний и навыков они в процессе повышения квалификации практически не получают. Часто это бывает связано с выбором образовательных учреждений, занимающихся повышением квалификации муниципальных кадров. [7, С. 99].

Обилие проблем в сфере местного самоуправления препятствует эффективной работе даже по-настоящему квалифицированных, компетентных сотрудников и отталкивает молодёжь от муниципальной службы.

Направления совершенствования муниципальной кадровой политики

При разработке рекомендаций по совершенствованию кадровой политики важно учитывать роль кадровой службы как основного звена, способствующего развитию муниципального органа управления.

Это означает: необходимость создания условий для профессионального развития сотрудников кадровых служб, повышения их квалификации и компетенций, оптимизации структуры и функций кадровых служб для обеспечения их максимальной эффективности, внедрения современных технологий и методов управления персоналом, формирования единой системы материальной и нематериальной мотивации для сотрудников кадровых служб и обеспечения кадровых служб необходимыми ресурсами для реализации их функций.

Эти меры помогут создать кадровую службу, способную эффективно управлять человеческими ресурсами и способствовать достижению стратегических целей муниципалитетов.

Многообразие определений кадровой политики обусловлено различными подходами к ее концептуализации и реализации, зависящими от нескольких ключевых факторов [11, С. 2].

Во-первых, различия в определениях кадровой политики связаны с разнообразием целей и задач, стоящих перед муниципалитетами и коммерческими организациями. В коммерческих структурах кадровая политика может быть ориентирована на повышение конкурентоспособности посредством развития компетенций работников. В государственных и муниципальных органах акцент делается на обеспечение эффективного исполнения функций государственной службы и соблюдение правовых норм.

Во-вторых, кадровая политика зависит от отраслевой специфики и масштабов организации. В крупных корпорациях она может включать сложные системы управления талантами, корпоративное обучение и программы международной мобильности. В небольших организациях кадровая политика менее формализована и направлена на решение текущих кадровых вопросов.

В-третьих, кадровая политика определяется культурой и ценностями организации. Организации, ориентированные на инновации, могут разрабатывать кадровую политику, стимулирующую инициативность сотрудников

Законодательное закрепление понятия «кадровая политика» необходимо для установления юридических норм и стандартов, регулирующих управление персоналом, обеспечивая тем самым соблюдение трудового законодательства, защиту трудовых прав и интересов участ-

ников трудовых отношений, а также создание условий для эффективного функционирования организаций [3, С. 126].

Кадровая политика муниципального образования должна строго соблюдать нормативные акты и правовые нормы, регулирующие трудовые отношения. Это гарантирует не только законность и правомерность управленческих решений в области персонала, но и защиту трудовых прав работников, предотвращение правовых конфликтов и обеспечение стабильности внутри организации.

Кадровая политика органов государственной власти связана с ценностными ориентирами и идеологией, которые формируются на уровне государственной и общественной практики. Она представляет собой систему целей, задач и методов, направленных на управление человеческими ресурсами в государственных структурах, соответствующих принципам и ценностям, заложенным в конституционном строе и законодательстве.

Идеология органов государственной власти определяет основные ценности, цели и задачи государственной политики в различных сферах жизни общества. Она формирует основы для разработки стратегий и программ, включая кадровую политику, которая должна отражать и поддерживать эти ценности. Если в стране акцент делается на развитие инноваций и науки, кадровая политика должна ориентироваться на поддержку высококвалифицированных специалистов в этих областях.

Зависимость между идеологией и кадровой политикой проявляется через принятие решений о назначениях, расстановке кадров, проведении кадровых перестановок и оценке профессиональных качеств сотрудников. Важно, чтобы кадровая политика соответствовала общегосударственным целям и при этом обеспечивала эффективное управление государственными ресурсами.

Таким образом, кадровая политика не только отражает ценностные ориентиры органов государственной власти, но и является ключевым инструментом их реализации, способствуя достижению стратегических целей и задач, определенных в рамках общегосударственной идеологии [6, С. 18].

Для успешной реализации национальных интересов Российской Федерации в области кадровой политики необходим ряд ключевых мероприятий. Прежде всего, это укрепление правовой основы, включающей ясное определение целей, принципов и направлений кадровой политики, вытекающих из конституционных принципов и национальных стратегических интересов. Важно развивать систему кадрового обеспечения, ориентированную на профес-

сиональный подбор, обучение и переподготовку кадров для государственной службы, а также стимулировать их профессиональное развитие и ответственность. Принципы прозрачности и открытости должны быть строго соблюдены в процессах набора и расстановки кадров, что способствует обеспечению эффективности и ответственности кадровой политики национальным стратегическим целям.

Представляется, что в настоящее время требуется новый подход к кадровому отбору, основанный на трех направлениях [9, С. 56].

1. Создание общего кадрового пространства органов государственной власти и местного самоуправления в рамках федерального округа направлено на улучшение координации и эффективности управления на региональном уровне. Это предполагает объединение кадровых ресурсов различных уровней государственной и муниципальной структур в пределах федерального округа для более целенаправленного использования человеческих ресурсов, поддержки совместных проектов и решения совместных задач.

2. Отказ от принципа оседлости государственных и муниципальных служащих включает в себя использование ротации, перемещения и мобильности в кадровой политике. Это направлено на повышение профессиональной компетентности и опыта сотрудников за счет их участия в различных проектах и работе в разных структурных подразделениях. Такой подход способствует обновлению знаний и умений персонала, а также повышению их адаптивности к изменениям внешней среды и внутренним потребностям организации.

3. Обеспечение права гражданина РФ, имеющего высшее профессиональное образование и опыт работы, на замещение вакантной должности после прохождения конкурса и профессиональной переподготовки направлено на обеспечение принципа профессионального отбора и повышения качества кадров в государственной и муниципальной службе. Это позволяет привлекать наиболее квалифицированных кандидатов на ключевые позиции и обеспечивать их долгосрочное профессиональное развитие в государственных структурах.

Предлагаемые меры по улучшению кадровой политики должны реализовываться через разработку и принятие соответствующих нормативно-правовых актов на различных уровнях власти: федеральном, региональном и местном. На федеральном уровне может быть принят законодательный акт, устанавливающий основные принципы создания общего кадрового пространства в рамках федеральных округов, принципы использования мобильности и ротации государственных и муниципальных слу-

жащих, а также правила и условия профессионального отбора и переподготовки персонала.

На региональном уровне необходимо разработать и утвердить местные нормативные акты, которые бы регламентировали конкретные меры по реализации указанных положений внутри федерального округа или региона. Это включает в себя разработку местных программ поддержки мобильности и профессионального развития, а также механизмов организации конкурсов и профессиональной переподготовки.

Правовые механизмы реализации включают не только законодательные акты, но и подзаконные нормативные акты, включающие в себя постановления, распоряжения и положения, устанавливающие конкретные правила и процедуры, сроки и ответственность за выполнение мероприятий по улучшению кадровой политики.

Важно также обеспечить мониторинг и оценку эффективности внедряемых мер, что может осуществляться через системы учета и отчетности, а также через регулярное проведение аналитических обзоров и проверок соответствия реализованных мероприятий поставленным целям и задачам [10, С. 3].

Для оценки эффективности кадровой политики муниципалитета предложены следующие критерии:

1. Текучесть кадров, как в целом по организации, так и по подразделениям, а также по основным категориям персонала.

2. Наличие вакантных рабочих мест, незаполненных за определенный период.

3. Число трудовых конфликтов и споров, требующих специальных усилий для их разрешения.

4. Наличие прямых претензий к деятельности кадровой службы со стороны подразделений и первых руководителей организации.

5. Показатель обоснованных претензий к организации со стороны государственных органов регулирования и контроля в сфере трудовых отношений;

6. Удельный вес сотрудников, выразивших неудовлетворенность своими отношениями с работодателями в целом и непосредственным руководителем в частности, а также с коллегами по работе, который отражает степень учета интересов персонала [6, С. 161].

Меры по кадровому обеспечению на муниципальном уровне

Существующие проблемы в кадровой сфере тесно связаны с проблемами в иных сферах местного самоуправления, поэтому решать их нужно в комплексе. Для улучшения ситуации в сфере кадрового обеспечения на муниципаль-

ном уровне следует принять ряд предложенных далее мер:

1. Принимать на муниципальную службу только специалистов, получивших образование по направлениям обучения, которые соответствуют требованиям, предъявляемым к конкретной муниципальной должности муниципальной службы.

2. Внедрить кадровый маркетинг — эффективное укомплектование организации кадрами, распространение информации о вакантности и привлекательности рабочих мест с позиции работодателя, а также поиск персонала не только по профессиональным, но и по личностным качествам, таким как честность, порядочность, ответственность, способность к нестандартным решениям и т. п. [5, С. 66].

3. Повышать авторитет и престиж муниципальной службы для привлечения наиболее перспективной молодежи в данную сферу (в том числе на стадии выбора профессии). В первую очередь этому поспособствует улучшение условий труда сотрудников администрации и установление дополнительных гарантий муниципальным служащим будет способствовать реализации задач по повышению престижа муниципальной службы, притоку высококвалифицированных кадров.

4. Развивать системы подготовки кадров муниципальной службы и дополнительного профессионального образования муниципальных служащих. В рамках реализации этой задачи предполагается выполнение системы следующих мероприятий:

— разработка и внедрение индивидуальных планов профессионального развития муниципальных служащих, организация индивидуального обучения муниципальных служащих;

— развитие практического обучения муниципальных служащих на рабочем месте;

— участие муниципальных служащих в курсах повышения квалификации, в том числе с использованием дистанционных технологий обучения;

— стимулирование самообразования муниципальных служащих;

— участие муниципальных служащих в обучающих семинарах, в том числе в режиме видеоконференцсвязи;

— приобретение учебно-методической литературы;

— осуществление мониторинга и анализа эффективности процесса профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих.

Особое внимание в реализации мер по кадровому обеспечению муниципалитетов должно уделяться формированию кадрового резерва.

Основными этапами формирования кадрового резерва муниципальных служащих являются отбор кандидатов в состав резерва, их изучение, согласование состава с руководителем, определение сроков, форм и методов подготовки.

В первую очередь, он должен формироваться: из числа перспективных работников самой администрации; из числа наиболее подготовленных в профессиональном отношении выпускников высших учебных заведений.

Несмотря на различные источники формирования и использования кадрового резерва, требования к подбору должны быть едины: высокий уровень профессионализма; прогрессивные взгляды и личностные характеристики — положительная мотивация на реализацию социально-экономической политики государства; активная установка на добросовестное и творческое выполнение должностных обязанностей; ответственность, самоконтроль и организованность; готовность к сотрудничеству и совместной работе; высокий уровень интеллекта; способность принимать решения в сложных ситуациях; эмоциональная зрелость.

Несомненно, данные критерии в практической деятельности муниципалитетов осуществить весьма сложно, поэтому необходимы четкая расстановка приоритетов по требованиям, а также ситуационный подход в процессе проведения собеседования кандидатов на вакантные должности.

Вместе с тем имеется ещё несколько вопросов, подлежащих рассмотрению в целях оптимизации и совершенствования деятельности органов местного самоуправления и, в частности, муниципальных служащих.

Так, например, в настоящее время вопросы повышения эффективности исполнения полномочий муниципальных контрольно-счетных органов являются очень важными [1, С. 188]. Данное обстоятельство обусловлено тем, что проводимые контрольные и экспертно-аналитические мероприятия должны быть связаны с выполнением задач, обозначенных в обращениях Президента Российской Федерации.

Решение проблем государственного аудита и контроля на муниципальном уровне должно способствовать:

- повышению уровня профессиональной подготовки кадровых ресурсов для обеспечения органов муниципального финансового контроля квалифицированными специалистами;

- использованию информационных систем в деятельности региональных и местных контрольно-счетных органов для оперативного обмена информацией с федеральными органами государственного финансового контроля и аудита [8, С. 87];

- совершенствованию и упорядочиванию нормативно-правовой базы в сфере государственных (муниципальных) закупок, совершенствование контрольных процедур, повышение ответственности за выявленные нарушения и нанесение государству ущерба;

- активизации научно-исследовательской деятельности, обмена опытом в областях регулирования и обеспечения системы государственного аудита и контроля.

Также актуальным вопросом совершенствования деятельности органов местного самоуправления и муниципальных служащих является обеспечения надлежащего и своевременного опубликования актов органов местного самоуправления по вопросам местного значения, поскольку на практике, момент опубликования соответствующего документа является основным аспектом для решения некоторых обращений, межведомственных запросов или судебных разбирательств.

Заключение

Анализ законодательства о местном самоуправлении и муниципальной службе подчеркивает необходимость комплексного совершенствования управления кадрами на всех уровнях власти — федеральном, региональном и муниципальном. Это включает два основных направления: первое — улучшение использования текущего кадрового потенциала муниципальной службы, и второе — разработка и внедрение долгосрочных стратегических изменений.

Для достижения этих целей требуется проведение ряда мероприятий, таких как демократизация процессов принятия кадровых решений, повышение профессионального уровня служащих, смена управленческих практик с административных на менеджмент, а также улучшение престижа муниципальной службы и внедрение современных информационно-аналитических подходов.

Суть заключается в необходимости создания специальной системы кадрового обеспечения для администрации муниципального образования. Эта система должна включать комплексное внедрение правовых, организационных, управленческих, образовательных, финансово-экономических и других мероприятий. Важность подготовки нового поколения управленцев, соответствующих современным профессиональным стандартам и способных оперативно реагировать на вызовы современности, выделяется как ключевая задача для улучшения эффективности управленческой деятельности на уровне региона и муниципальных образований. Достижение этой цели, на наш взгляд, возможно посредством реализации следующих задач:

— совершенствование механизма подбора кадрового состава служащих и работы с ним на основе эффективных кадровых технологий;

— завершение формирования системы непрерывного профессионального развития служащих;

— совершенствование планирования и управления человеческими ресурсами, разработка новых программ подготовки и профессионального развития муниципальных служащих;

— создание условий для повышения роли управленческих кадров;

— завершение процесса внедрения системы стимулирования муниципальных служащих на основе показателей результативности их деятельности;

— внедрение компетентностной модели управления кадровыми процессами в системе муниципального управления;

— реализация системы мер, направленных на повышение престижа муниципальной службы, авторитета служащих.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев В. А. Аудит эффективности муниципальных программ / В. А. Андреев, Е. А. Мартынова // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — № 3 (24). — С. 188—197.

2. Астафичев П. А. Муниципальное право России / П. А. Астафичев. — Москва : ИЦ РИОР; ИНФРА-М, 2022. — 27 с.

3. Вечер Л. С. Государственная кадровая политика: курс лекций / Л. С. Вечер. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. — 343 с.

4. Вольфсон Э. Н. Совершенствование механизмов контроля как фактора развития профессиональной компетенции следователей органов внутренних дел / Э. Н. Вольфсон, И. Н. Раззоренова // Вестник Кузбасского государственного технического университета. — 2023. — № 2. — С. 161—163.

5. Ковалева И. В. Этапы реализации механизма внутреннего маркетинга персонала / И. В. Ковалева // Актуальные вопросы экономических наук. — 2022. — № 39. — С. 66—70.

6. Корсакова С. В. Муниципально-правовая политика в РФ: реализация принципа самостоятельности местного самоуправления / С. В. Корсакова // Муниципальная служба: правовые вопросы. — 2021. — № 2. — С. 18.

7. Магомедов К. О. Профессионально-адаптационные проблемы в муниципальной службе Российской Федерации / К. О. Магомедов // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2022. — № 1. — С. 99—105.

8. Сафронова А. М. Организационно-правовые основы местного самоуправления в Российской Федерации : учебное пособие / А. М. Сафронова ; науч. ред. Л. Н. Мазур. — 2-е изд. — М. : ФЛИНТА, 2022. — 139 с.

9. Слепцова Е. В. Пути решения проблем кадрового потенциала государственной службы / Е. В. Слепцова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 10. — С. 103—106.

10. Холопов В. А. Актуальные задачи кадровой политики в контексте борьбы с коррупцией в органах муниципального управления / В. А. Холопов // Муниципальная служба: правовые вопросы. — 2024. — № 1. — С. 3.

11. Шарин В. И. Проблема формирования мотивации в системе государственной гражданской службы Российской Федерации / В. И. Шарин // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2021. — № 3 (530). — С. 2—68.

LITERATURE

1. Andreev V. A. Audit of the effectiveness of municipal programs / V. A. Andreev, E. A. Martynova // Azimuth of scientific research: economics and management. — 2020. — No. 3 (24). — Pp. 188—197.

2. Astafichev P. A. Municipal law of Russia / P. A. Astafichev. — Moscow : IC RIOR; INFRA-M, 2022. — 27 p.

3. Veher L. S. State personnel policy: course of lectures / L. S. Veher. — Minsk : Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus, 2021. — 343 p.

4. Wolfson E. N. Improving control mechanisms as a factor in the development of professional competence of investigators of internal affairs bodies / E. N. Wolfson, I. N. Razzorenova // Bulletin of Kuzbass State Technical University. — 2023. — No. 2. — Pp. 161—163.

5. Kovaleva I. V. Stages of implementation of the internal personnel marketing mechanism / I. V. Kovaleva // Current issues of economic sciences. — 2022. — No. 39. — Pp. 66—70.

6. Korsakova S. V. Municipal and legal policy in the Russian Federation: implementation of the

principle of independence of local self-government / S. V. Korsakova // Municipal service: legal issues. — 2021. — No. 2. — P. 18.

7. *Magomedov K. O.* Professional adaptation problems in the municipal service of the Russian Federation / K. O. Magomedov // Issues of public and municipal administration. — 2022. — No. 1. — Pp. 99—105.

8. *Safronova A. M.* Organizational and legal foundations of local self-government in the Russian Federation: a tutorial / A. M. Safronova ; scientific.

ed. L. N. Mazur. — Second ed. — M. : FLINTA, 2022. — 139 p.

9. *Sleptsova E. V.* Ways to solve the problems of human resources potential of the civil service / E. V. Sleptsova // Economy and business: theory and practice. — 2023. — No. 10. — Pp. 103—106.

10. *Sharin V. I.* The problem of motivation formation in the system of state civil service of the Russian Federation / V. I. Sharin // Bulletin of the Ural State University of Economics. — 2021. — No. 3 (530). — Pp. 2—68.