

---

## **ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

---

**Дашкова Екатерина Сергеевна**, д-р экон. наук, доц.

**Кривошеев Юрий Игоревич**, соиск.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: dashkova-82@mail.ru; krivosheevyuri@gmail.com

*Предмет:* совокупность экономических отношений, в том числе организационных и социально-трудовых, формирующихся и развивающихся по вопросам кадрового обеспечения муниципальной службы в Российской Федерации, а также комплекс управлеченческих решений, направленных на совершенствование данных отношений. *Цель:* комплексный анализ современного состояния и проблем кадрового обеспечения муниципальной службы, обоснование тактических, стратегических мер решения выявленных проблем. *Дизайн исследования:* теоретико-методологическая основа исследования сформирована на базе государственной теории муниципального управления, дуалистической теории, общественной теории муниципального управления, теории свободной общины, теории социального обслуживания, а также современных теорий мотивации. В качестве методов исследования были использованы: анализ документов, статистический и контент-анализ. *Результаты:* обоснована исключительная роль кадровых ресурсов в повышении эффективности реализации функции, возложенных на муниципальный уровень власти. Доказано существование острой проблемы дефицита кадров в муниципалитетах, а также выявлены основные причины ее формирования: низкая заработная плата, низкий престиж работы в муниципальной службе, сложность и многоэтапность процедуры отбора и найма, высокие профессиональные риски. Разработан комплекс мероприятий по решению проблемы кадрового обеспечения муниципальной службы на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

**Ключевые слова:** муниципальное образование, муниципальная служба, муниципальные служащие, кадровое обеспечение.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/12/20-31

### **Введение**

Муниципальная служба выступает ключевым институтом государ-

ственной системы, поскольку именно от ее эффективного функционирования во многом зависят качество жизни и благополучие граждан. Кроме того, муниципальная служба реализует широкий спектр задач государственной политики на местном уровне, среди которых одной из приоритетных является комплексное развитие территории как драйвер улучшения условий жизни населения муниципального образования. Для выполнения этого комплекса сложнореализуемых задач требуются квалифицированные и высокомотивированные специалисты. Значимость данных специалистов для достижения государственных стратегических целей подчеркивается на самом высоком уровне. Так, Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин отметил: «Работа на муниципальном уровне – это и огромная ответственность, и настоящее призвание. И подчеркну, важнейшая для государства, для нашего общества, прямо скажу, миссия – это действительно служение»<sup>1</sup>. Однако, несмотря на столь высокую значимость данных специалистов для системы публичной власти, актуальной проблемой на сегодняшний день является сложность кадрового обеспечения муниципальной службы, что обусловлено в том числе острым дефицитом трудовых ресурсов в стране.

Исследованием проблематики кадрового обеспечения муниципальной службы на протяжении длительного периода времени занимались такие ученые, как: Старилов Ю.Н. [11], Иванов В.Н., Патрушев В.И. [4], Марченко И.П. [6], Астахов Ю.В. [1].

В настоящее время исследовательский интерес к вопросам кадрового обеспечения муниципальной службы усилился по причине обозначенного выше дефицита на рынке труда. Так, Погребцова Е.А. концентрирует свое внимание на проблемах формирования кадрового потенциала в муниципалитетах и доказывает существование выраженной корреляции между квалификацией муниципальных служащих и эффективностью принимаемых на данном уровне управленческих решений [9]. Коллектив ученых Сладкова Н.М., Вашаломидзе Е.В., Воскресенская О.А. исследуют влияние профессиональных конкурсов на мотивацию муниципальных служащих к приобретению новых компетенций и отмечают недостаточную организационную и методическую проработанность данных процедур и негативное влияние на мотивацию работников [10]. В исследованиях Масиловой М.Г., Лобова В.Е. выявлены ключевые векторы развития кадровой ситуации на муниципальной службе на основе анализа статистических данных по Российской Федерации, Дальневосточному федеральному округу и Приморскому краю [7]. Авторы констатируют наличие следующих проблем: рост текучести кадров, снижение укомплектованности персоналом, падение квалификационного уровня, старение кадрового состава. Для решения предлагается комплекс мер, рекомендованных для реализации на уровне региона и включающих мотивационные и адаптационные инструменты, а также образовательные

<sup>1</sup> Путин назвал работу муниципальных служащих важнейшей миссией. Доступно: <https://ria.ru/20250421/putin-2012552852.html>.

программы. Киреева Е.Ю. исследует проблему кадрового обеспечения муниципальной службы в контексте реформы местного самоуправления, проводимой в настоящее время в нашей стране [5]. В статье обосновано внедрение на муниципальном уровне отдельных положений по профессиональному развитию кадров, реализуемых в системе государственной службы Российской Федерации. Исследователь считает целесообразным формирование единой системы подготовки и переподготовки работников для государственной и муниципальной сфер.

Таким образом, вопросы кадрового обеспечения муниципальной службы в Российской Федерации являются крайне актуальными как в теоретическом, так и в прикладном срезах, чем и определена цель данного исследования.

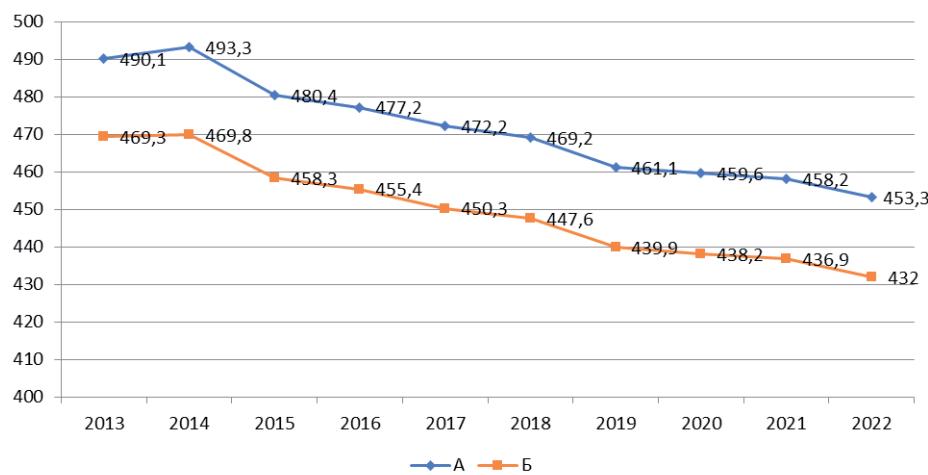
### **Методы и результаты исследования**

Теоретико-методологической основой послужили следующие теории [12, 2, 3, 8]: государственная теория муниципального управления (Гнейст Р., Штейн Л.), дуалистическая теория (Трипель Г.), общественная теория муниципального управления (Моль Р., Васильченков А.И.), теория свободной общины (Лабанд К. О., Арэнс Г., Гербер Ф., Майер Э.), теория социального обслуживания, современные теории мотивации (Макклеланд Д., Герцберг Ф., Врум В., Вайнер Б., Двек К., Бандура А.). В качестве методов исследования были использованы: анализ документов, статистический и контент-анализ.

Вопросы кадрового обеспечения муниципальной службы Российской Федерации регламентируются положениями Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации». Данный документ устанавливает должности муниципальной службы и определяет соответствующие квалификационные требования, а также основные права, обязанности, ограничения, запреты и правила служебного поведения муниципальных служащих. В законе регламентируется порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения; содержатся общие принципы оплаты труда, гарантии, особенности пенсионного обеспечения; определяется организация кадровой работы. На основании изучения содержания данного закона можно сделать вывод о том, что муниципальным служащим предоставляются широкие возможности для вертикального и горизонтального продвижения, а также для профессионального развития. При этом замещение вакантных должностей на муниципальной службе предполагает прохождение сложной конкурсной процедуры, осуществляющейся только после регистрации на Портале государственной гражданской службы (<https://gossluzhba.gov.ru/>). Данный Портал представляет собой единую базу вакансий гражданской и муниципальной службы и необходим для эффективного функционирования процессов отбора и найма персонала, а также для реализации программ профессионального развития. На наш взгляд, сложность процедуры отбора и найма персонала на муници-

пальную службу в условиях трудодефицитного рынка труда является одним из препятствий и носит демотивирующий характер при принятии решения соискателем о трудоустройстве.

С целью обоснования проблемы кадрового дефицита на муниципальной службе проведем статистический анализ. Исследуем динамику численности работников органов местного самоуправления Российской Федерации в 2013-2022 годы (рис. 1).



Примечание: А – численность работников в органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований; Б – численность работников в местных администрациях

Рис. 1. Динамика численности работников органов местного самоуправления Российской Федерации в 2013-2022 гг., тыс. чел.

Источник: построено авторами по данным Росстата. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191>

Данные, представленные на рисунке 1, свидетельствуют о выраженном тренде сокращения как общей численности муниципальных служащих, так и работников местных администраций. В первом случае сокращение показателя составило 36,8 тыс. чел., или 7,5% от численности на начало исследуемого периода, во втором – 37,3 тыс. чел., или 7,9%, соответственно.

Анализируя возрастную структуру работников муниципальной службы Российской Федерации по состоянию на конец 2022 г., можно констатировать, что наиболее многочисленной является возрастная группа 40-49 лет (33,6%). При этом молодежь в возрасте до 35 лет (включительно) составляет только 21,4%. Средний возраст работников муниципальной службы составил 44 года, что выше по сравнению с другими ветвями и уровнями государственной власти. Образовательная структура работников муниципальной службы следующая: 90% имеют высшее профессиональное образование, 9% – среднее профессиональное и 1% не имеют профессиональ-

ного образования. Следовательно, при высоком уровне образования данных работников имеет место проблема их старения.

Далее рассмотрим изменение уровня укомплектованности должностей муниципальной службы и динамику среднемесячной начисленной заработной платы муниципальных служащих за период 2019 по 2022 гг. (рис. 2, 3).

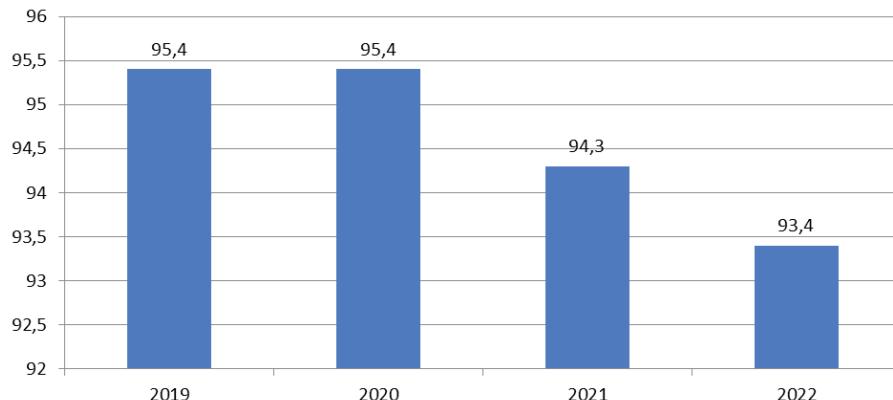


Рис. 2. Изменение уровня укомплектованности должностей муниципальной службы за период с 2019 по 2022 гг., в%

Источник: построено авторами по данным Росстата. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191>

В исследуемом периоде отмечается наличие проблемы недостаточной укомплектованности кадрами органов муниципальной власти, причем имеет место ее обострение – уровень укомплектованности снизился на 2 п.п. с 2019 по 2022 гг.

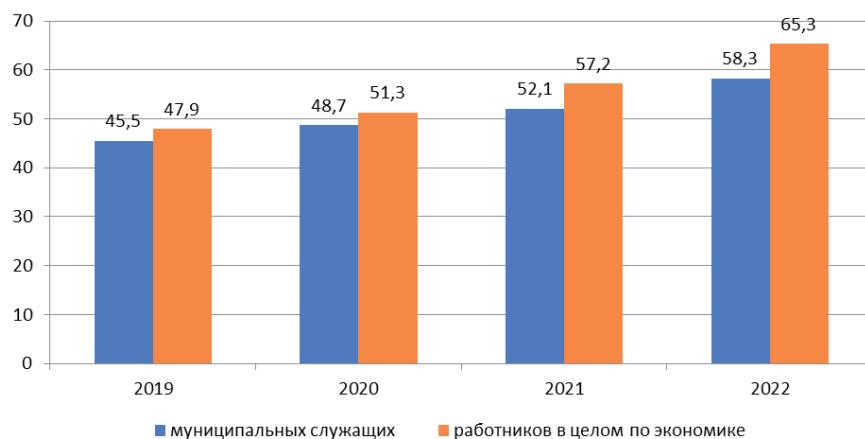


Рис. 3. Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы муниципальных служащих и работников в целом по экономике РФ за период с 2019 по 2022 гг., в %

Источник: построено авторами по данным Росстата. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191>

Среднемесячная номинальная начисленная заработка работников муниципальной службы в исследуемом периоде ниже аналогичного показателя работников в целом по экономике России и это при том, что их отличает высокий образовательный уровень. Разрыв между среднемесячной номинальной начисленной заработной платой работников муниципальной службы и работников в целом по экономике России увеличился с 2,4 тыс. руб. (5%) в 2019 году до 7 тыс. руб. (11%) в 2022 году.

Анализ статистических данных показывает обострение проблем укомплектованности работниками органов муниципальной власти и низкой заработной платы.

Сложившаяся неблагополучная ситуация в вопросах кадрового обеспечения муниципальной службы актуализирует потребность в непрерывном обучении и развитии занятых в данной сфере работников.

Проанализируем работу органов муниципальной службы по развитию и обучению персонала на основе данных Росстата (рис. 4-6).

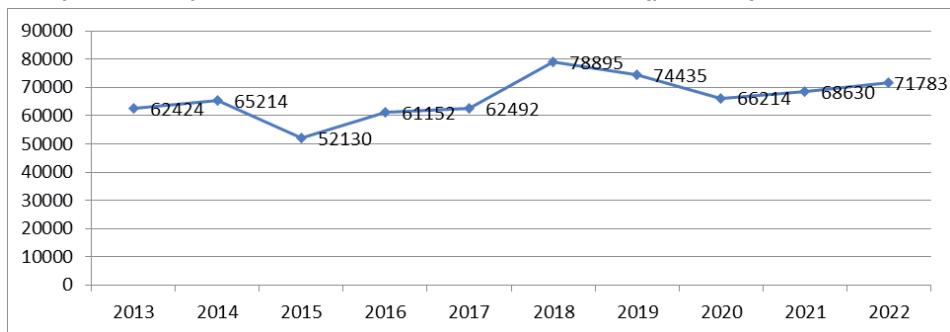


Рис. 4. Численность муниципальных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование за период с 2013 по 2022 гг., чел.

Источник: построено авторами по данным Росстата. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191>

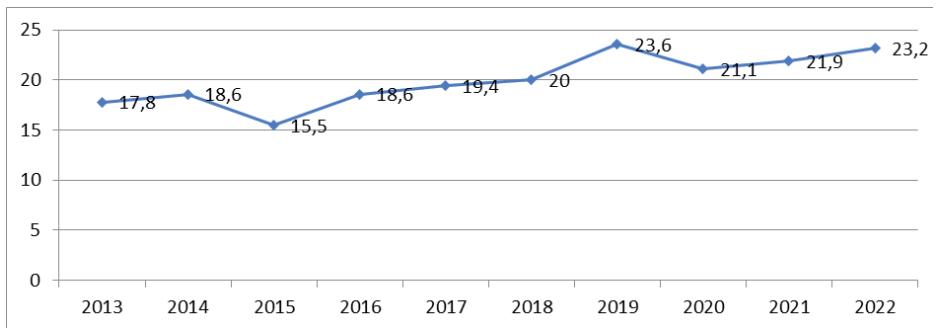


Рис. 5. Доля муниципальных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование, от их общей численности за период с 2013 по 2022 гг., %

Источник: построено авторами по данным Росстата. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191>

Анализ динамики численности муниципальных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование за период с 2013 по 2022 гг., в абсолютном и относительном выражениях свидетельствует о положительном тренде, что можно объяснить следующими причинами:

- 1) систематическим изменением реализуемых муниципальными органами власти функций и их содержания;
- 2) масштабным внедрением цифровых технологий, что потребовало оперативно сформировать необходимые компетенции у персонала (особенно старшего возраста), а также их постоянно развивать.

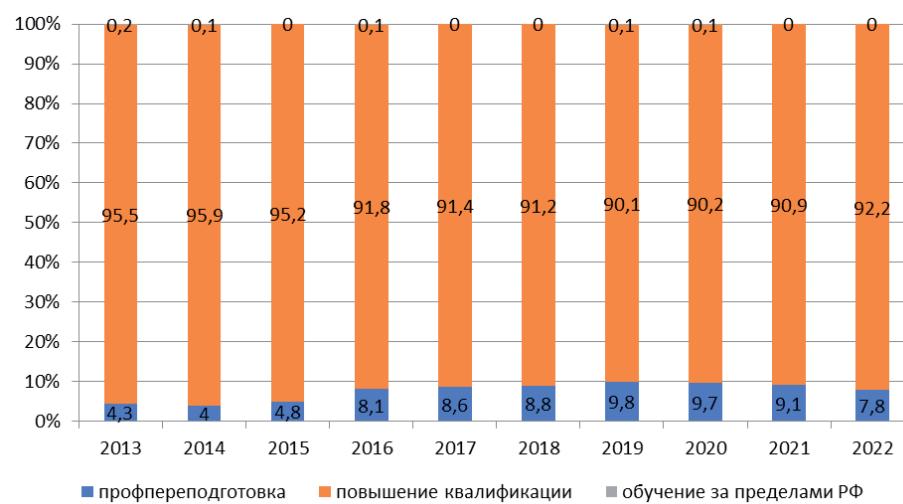


Рис. 6. Структура прошедших обучения работников по видам обучения за период с 2013 по 2022 гг., %

Источник: построено авторами по данным Росстата. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191>

Доминирующим видом обучения в исследуемом периоде выступает повышение квалификации (составляет более 90%). Однако имеет место ярко выраженный тренд увеличения доли профессиональной переподготовки, что, вероятно, обусловлено необходимостью укомплектования штата даже при отсутствии у соискателя профильного образования.

Таким образом, статистический анализ позволил подтвердить предположение о существовании дефицита кадров в муниципальной службе Российской Федерации. Однако статистические данные представлены только по итогам 2022 года, а по оценкам экспертов обозначенная проблема крайне обострилась в последние годы. Так, в рамках интернет-конференции «Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и перспективы развития», проведенной в Москве в 2025 году, обсуждалась тема усугубления кадрового дефицита на муниципальной службе: «...основные проблемы кадрового обеспечения местных органов власти заключаются: в

ограничении штатной численности сотрудников местных администраций; в отсутствии у значительного количества муниципальных служащих профильного образования; в недостаточности правовой и экономической подготовки; в слабой обеспеченности местных бюджетов; в избыточном количестве контрольно-надзорных мероприятий, проводимых органами государственной власти»<sup>2</sup>. Проблему кадрового голода подтверждают и сами работники муниципалитетов. Так, в рамках интервью, которое провели корреспонденты издания «БИЗНЕС Online» в 2024 году с главами муниципалитетов, обсуждались проблемы текущести кадров, заработных плат и условий труда на муниципальной службе. Все респонденты сошлись во мнении о том, что муниципальная служба существенно «проигрывает» бизнесу по зарплатным предложениям, репутационным позициям и профессиональным рискам. Один из респондентов отметил: «Особенно остро проблема стоит как раз в тех городах, где есть сильный бизнес и, соответственно, конкуренция за кадры... В рыночных условиях должна быть сильная зарплата, которая сможет конкурировать с теми, над кем мы главенствуем. Потому что строители приходят – забирают людей из управления строительства, приходят из энергетики ресурсники – забирают из ЖКХ, приходят с крупных предприятий – забирают из экономики»<sup>3</sup>.

Исходя из полученных результатов исследования и сделанных на их основе выводов, констатирующих проблему недостатка кадров на муниципальной службе, актуализируется потребность в разработке комплекса мер, направленных на решение данной проблемы и нивелирование провоцирующих ее факторов.

### **Заключение**

Преодоление проблем кадрового обеспечения муниципальной службы Российской Федерации должно базироваться на системной методологии, что предполагает разработку и внедрение комплекса логически взаимосвязанных мер тактического и стратегического характера. В числе первых предлагается реализовать:

– повышение материального вознаграждения муниципальных служащих и сокращение разрыва между уровнем оплаты труда муниципальных служащих и государственных служащих. Целесообразность данной меры обоснована принятием Федерального закона от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти», предполагающего «встраивание» местного самоуправления в единую систему публичной власти. Кроме этого, важно учитывать, что среднемесячная номинальная начисленная заработка плата муниципальных служащих не может быть ниже аналогичного показателя работников в целом по экономике, так как практически все муниципальные

<sup>2</sup> Материалы интернет-конференции «Кадровый потенциал органов местного самоуправления: состояние и перспективы развития». Доступно: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm>.

<sup>3</sup> «Нормальный мужик за 45 тысяч разве будет работать?!»: что в карманах у муниципальных чиновников. Доступно: <https://www.business-gazeta.ru/article/639344>.

служащие имеют высокий образовательный уровень и вполне конкуренто-способны на рынке труда;

– повышение престижа муниципальной службы за счет расширения пакета мер социальной поддержки.

В качестве мер стратегического характера необходимо:

– снижение репутационных и профессиональных рисков за счет оптимизации и цифровизации системы обработки жалоб населения, а также обеспечение консультационной и морально-психологической поддержки на основе создания централизованных служб медиации на уровне регионов;

– реализация профориентационных мероприятий, направленных на привлечение молодежи на муниципальную службу. Целесообразно такие программы осуществлять в рамках школьного образования;

– расширение сотрудничества с организациями высшего образования, реализующих профильные программы обучения, с целью формирования баз практической подготовки обучающихся и закрепления будущих специалистов на муниципальной службе;

– совершенствование механизма повышения квалификации и профессиональной переподготовки муниципальных служащих за счет внедрения современных образовательных технологий: микрообучение, геймификация, онлайн-обучение, индивидуализированные образовательные программы, технологии виртуальной и дополненной реальности.

## **Список источников**

1. Астахов Ю.В. *Кадровые технологии в системе муниципальной службы*: диссертация ... кандидата социологических наук: 22.00.08 / Астахов Юрий Викторович; [Место защиты: Белгород. гос. ун-т]. Белгород, 2010. 250 с.
2. Васильчиков А.И. *О самоуправлении: сравнительный обзор русских и иностранных земских и общественных учреждений* / [соч. кн. А. Васильчикова]. 3-е изд. СПб., 1872. 2 т. Т. 1, 1872. [10], XLII. 460 с.
3. Гордеева Т.О. Мотивация: новые подходы, диагностика, практические рекомендации // СПЖ, 2016, № 62. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-novye-podhody-diagnostika-prakticheskie-rekomendatsii> (дата обращения: 17.11.2025).
4. Иванов В.Н., Патрушев В.И. *Иновационные социальные технологии государственного и муниципального управления*: монография. Москва, Издво «Экономика», 2001. 324 с.
5. Киреева Е.Ю. Современные про- блемы в сфере кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Государственная служба, 2025, № 2(154). Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-v-sfere-kadrovogo-obespecheniya-organov mestnogo-samoupravleniya> (дата обращения: 03.10.2025).
6. Марченко И.П. *Особенности формирования кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в современной России*: монография. Новосибирск, СибАГС, 2004. 300 с.
7. Масилова М.Г., Лобов В.Е. Проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления и пути их решения // Территория новых возможностей, 2019, № 4. Доступно: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kadrovogo-obespecheniya-organov-mestnogo-samoupravleniya-i-puti-ih-resheniya-1> (дата обращения: 03.10.2025).
8. Мэриан Б. *Дуалистическая и монистическая теории. Понимание этих теорий в международном праве*. 2007,

- с. 16–27. Доступно: <https://ideas.repec.org/a/rmi/cjurid/v28-29y2007p16-27.html>.
9. Погребцова Е.А. Научные подходы к формированию кадрового потенциала муниципальной службы // *Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность*, 2023, Т. 4, №. 4, с. 243-260.
10. Сладкова Н.М., Вашаломидзе Е.В., Воскресенская О.А. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // *Экономика труда*, 2022, Т. 9, №. 12, с. 2091-2110.
11. Старилов Ю.Н. (1963). *Государственная служба в Российской Федерации: теоретико-правовое исслед.* : диссертация ... доктора юридических наук: 12.00.02. Воронеж, 1996. 238 с.
12. Gneist R. *Verwaltung Justiz Rechtsweg: Staatsverwaltung und Selbstverwaltung: nach englischen und deutschen Verhältnissen: mit besonderer Rücksicht auf Verwaltungsreformen und Kreis-Ordnungen in Preussen* / von Rudolf Gneist. Verlag von Julius Springer, 1869. 608 с.

---

# **PROBLEMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SERVICE IN THE RUSSIAN FEDERATION**

---

**Dashkova Ekaterina Sergeevna**, Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.  
**Krivosheev Yuri Igorevich**, degree candidate

Voronezh State University, Universitetskaya Sq., 1, Russia, Voronezh, 394018; e-mail:  
dashkova-82@mail.ru; krivosheevyuri@gmail.com

*Importance:* a set of economic relations, including organizational and socio-labor relations, emerging and developing in the area of staffing the municipal service in the Russian Federation, as well as a set of management decisions aimed at improving these relations. *Purpose:* a comprehensive analysis of the current state and problems of staffing the municipal service, substantiation of tactical and strategic measures to solve the identified problems. *Research design:* the theoretical and methodological basis of the study is formed by the state theory of municipal governance, dualistic theory, social theory of municipal governance, theory of free community, theory of social services, as well as modern theories of motivation. The following methods were used: document analysis, statistical and content analysis. *Results:* the exceptional role of human resources in improving the efficiency of the functions assigned to the municipal level of government is substantiated. The existence of an acute problem of personnel shortage in municipalities is proven, and the main reasons for its formation are identified: low wages, low prestige of work in the municipal service, complexity and multi-stage nature of the selection and hiring procedure, high professional risks. A set of measures has been developed to address the issue of staffing for municipal services in the medium and long terms.

**Keywords:** municipality, municipal service, municipal employees, staffing.

## **References**

1. Astakhov Yu.V. *Kadrovye tekhnologii v sisteme munitsipal'noj sluzhby* [Personnel technologies in the municipal service system: dissertation]: dissertation... kandidata sotsiologicheskikh nauk: 22.00.08 / Astakhov Yurij Viktorovich; [Mesto zashchity: Belgorod. gos. un-t]. Belgorod, 2010. 250 p. (In Russ.)  
institutions] / [soch. kn. A. Vasil'chikova]. 3-e izd. SPb., 1872. 2 t. T. 1, 1872. [10], XLII. 460 p. (In Russ.)
2. Vasil'chikov A.I. *O samoupravlenii: srovnitel'nyj obzor russkikh i inostrannyykh zemskikh i obshchestvennykh uchrezhdenij* [On self-government: a comparative review of Russian and foreign zemstvo and public institutions] / [soch. kn. A. Vasil'chikova]. 3-e izd. SPb., 1872. 2 t. T. 1, 1872. [10], XLII. 460 p. (In Russ.)
3. Gordeeva T.O. Motivatsiya: novye podkhody, diagnostika, prakticheskie rekomendatsii [Motivation: new approaches, diagnostics, practical recommendations]. *SPZh*, 2016, no. 62. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-novye-podkhody-diagnostika-prakticheskie-rekomendatsii> (accessed: 17.11.2025). (In Russ.)
4. Ivanov V.N., Patrushev V.I. *Innova-*

- tsionnye sotsial'nye tekhnologii gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Innovative social technologies of public and municipal administration]: monografiya Moskva, Izd-vo "Ekonomika", 2001. 324 p. (In Russ.)
5. Kireeva E.Yu. Sovremennye problemy v sfere kadrovogo obespecheniya organov mestnogo samoupravleniya [Current problems in the field of staffing of local government bodies]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2025, no. 2(154). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-v-sfere-kadrovogo-obespecheniya-organov-mestnogo-samoupravleniya> (accessed: 03.10.2025). (In Russ.)
6. Marchenko I.P. *Osobennosti formirovaniya kadrovogo potentsiala gosudarstvennoj (munitsipal'noj) sluzhby v sovremennoj Rossii* [Features of the Formation of the Human Resources Potential of the Civil Service (Municipal) in Contemporary Russia]: monografiya. Novosibirsk, SibAGS, 2004. 300 p. (In Russ.)
7. Masi洛ova M.G., Lobov V.E. Problemy kadrovogo obespecheniya organov mestnogo samoupravleniya i puti ikh resheniya [Problems of Staffing of Local Government Bodies and Ways to Solve Them]. *Territoriya novykh vozmozhnostej*, 2019, no. 4. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kadrovogo-obespecheniya-organov-mestnogo-samoupravleniya-i-puti-ih-resheniya-1> (accessed: 03.10.2025). (In Russ.)
8. Merian B. *Dualisticheskaya i monisticheskaya teorii. Ponimanie etikh teoriy v mezhdunarodnom prave* [Dualistic and Monistic Theories. Understanding These Theories in International Law]. 2007, pp. 16–27. Available at: <https://ideas.repec.org/a/pmu/cjurid/v28-29y2007p16-27.html>. (In Russ.)
9. Pogrebtskova E.A. Nauchnye podkhody k formirovaniyu kadrovogo potentsiala munitsipal'noj sluzhby [Scientific approaches to the formation of human resources potential of the municipal service]. *Sotsial'noe predprinimatel'stvo i korporativnaya sotsial'naya otvetstvennost'*, 2023, T. 4, no. 4, pp. 243-260. (In Russ.)
10. Sladkova N.M., Vashalomidze E.V., Voskresenskaya O.A. Professional'nye konkursy na gosudarstvennoj i munitsipal'noj sluzhbe kak instrument motivatsii professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh [Professional competitions in the civil service and municipal service as a tool for motivating the professional development of civil servants]. *Ekonomika truda*, 2022, T. 9, no. 12, pp. 2091-2110. (In Russ.)
11. Starilov Yu.N. (1963). *Gosudarstvennaya sluzhba v Rossii Federatsii: teoretiko-pravovoe issled.* [Civil service in the Russian Federation: Theoretical and legal research]: dissertatsiya ... doktora yuridicheskikh nauk: 12.00.02. Voronezh, 1996. 238 p. (In Russ.)
12. Gneist R. *Verwaltung Justiz Rechtsweg: Staatsverwaltung und Selbstverwaltung: nach englischen und deutschen Verhaltnissen: mit besonderer Rucksicht auf Verwaltungsreformen und Kreis-Ordnungen in Preussen* / von Rudolf Gneist. Verlag von Julius Springer, 1869. 608 p. (In Deutch.)