
АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ПОДБОРА КАДРОВ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ СРЕДИ МОЛОДЕЖИ: ОПЫТ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Панина Ирина Викторовна, канд. экон. наук, доц.
Серавин Дмитрий Денисович, студ.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394018; e-mail: panina@econ.vsu.ru

Предмет: важной предпосылкой эффективности работы Федеральной антимонопольной службы является ее высокий кадровый потенциал: компетенции ее персонала, их творческие способности, этические принципы. Необходимым условием его развития является пополнение рядов государственных гражданских служащих компетентной и мотивированной молодежью. Для того чтобы разработать и реализовывать грамотную политику работы со студентами – потенциальными кадрами, необходимо знать их приоритеты и потребности. *Цель:* оценка потенциала формирования персонала Федеральной антимонопольной службы из студентов вузов, обучающихся по юридическим, экономическим направлениям (специальностям) на примере Воронежской области. *Дизайн исследования:* для комплексной оценки потенциала комплектования штата Федеральной антимонопольной службы студентами, обучающимися по профильным направлениям (специальностям) в Воронежской области, было проведено анкетирование обучающихся на экономическом и юридическом факультетах Воронежского государственного университета по направлению «Юриспруденция» и специальности «Экономическая безопасность». Задачами исследования было выяснить степень информированности студентов о возможности и особенностях трудоустройства в Федеральной антимонопольной службе, основные стимулы для такого выбора и обстоятельства, ему препятствующие. *Результаты:* оценена степень информированности воронежских студентов о порядке трудоустройства в Федеральной антимонопольной службе, предметной области такой работы, приоритеты, являющиеся стимулами к такому карьерному выбору, и представления, которые ему мешают; предложены меры, способствующие преодолению проблем с формированием молодежных кадров Федеральной антимонопольной службы.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадровая политика, анти-монопольное законодательство, вуз, государственная служба.

DOI: 10.17308/meps.2022.5/9243

Введение

Современный этап развития социума характеризуется множеством серьезных вызовов сложившемуся общественному укладу: это обострение политических и социальных вопросов, разрушение многолетних межнациональных связей, глобальные и региональные экономические проблемы. Государство как гарант охраняемых законом ценностей – жизни и здоровья граждан, прав, свобод и законных интересов граждан и организаций, их имущества, объектов окружающей среды, объектов, имеющих историческое, научное, культурное значение, общественной нравственности, установленного порядка государственного управления и местного самоуправления, обороны страны и безопасности государства, стабильности финансового сектора, единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств, свободы экономической деятельности и конкуренции – находится на переднем крае борьбы с этими вызовами. Важнейшим фактором эффективности государственных мер по стабилизации обстановки, обеспечению устойчивого социально-экономического развития является высокий кадровый потенциал органов государственной власти и местного самоуправления.

Вопросам развития кадрового обеспечения государственных органов традиционно уделяется много внимания практиками, представителями научного сообщества. В.Г. Агибалова, А.С. Гужвина [1], Л.А. Запольнова [9] отмечают важность IT-навыков для современных государственных гражданских служащих, И.Н. Барциц дает оценку некоторым зарубежным практикам в профессиональной подготовке государственных служащих [3], соответствующим российским вузовским программам [4]; этой же теме посвящены работы А.Б. Берендеевой, И.И. Ледяйкиной, Е.А. Петровой [5], В.Г. Горба [8]. Актуальные вопросы правового регулирования и социальной защиты государственных гражданских служащих раскрыты В.Н. Аникиным [2], отбора кандидатов на государственную службу Э.Р. Бирюковой [6], преодоления проблемы конфликта интересов на государственной службе Ю.В. Золотаревой, О.И. Сердюковой, С.Г. Медведевым [10], Т.В. Шитовой, В.С. Литвиновой [12], развития Единой информационной системы управления кадровым составом государственной службы Российской Федерации (ЕИСУ КС; <https://gossluzhba.gov.ru/>) Н.М. Сладковой, О.А. Воскресенской, И.А. Ясинской, Ю.Л. Горковенко [11]. Важность притока молодежных кадров на государственную службу подчеркнута Р.С. Галимовым [7].

Федеральная антимонопольная служба (далее – ФАС России, Служба) является уполномоченным федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по принятию нормативных правовых актов, контролю и надзору за соблюдением законодательства в сфере конкуренции

на товарных рынках, защиты конкуренции на рынке финансовых услуг, деятельности субъектов естественных монополий и рекламы. Миссия ФАС России – свобода конкуренции и эффективная защита предпринимательства ради будущего нашей страны.

Как указано в Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период 2013 – 2024 гг. (утверждена Президиумом ФАС России 03.07.2013), «результативность и эффективность системы антимонопольного надзора в первую очередь зависит от синтеза личных и профессиональных качеств сотрудников службы». П. 2.7 Стратегии в качестве одной из основных целей ФАС России установлено развитие ее кадрового потенциала. Для его наращивания Служба реализует многие инициативы: принята и применяется кадровая политика, на конкурсной основе замещаются вакантные должности и формируется кадровый резерв, функционирует учебно-методический центр ФАС России.

В числе приоритетов кадровой политики ФАС России указано привлечение талантливой молодежи. В этой сфере также предпринят ряд мер: организовано целевое обучение по программам бакалавриата и магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА)», на основании заключенных договоров с вузами студенты третьих и четвертых курсов бакалавриата, первого и второго курсов магистратуры проходят практики в ФАС России. Для своевременного обновления кадрового состава ФАС России необходимо изучение рынка труда, получение актуальных данных о том, насколько желанно замещение должностей в данном ведомстве, достаточно ли среди кандидатов тех, кто имеет столь узкую специализацию, и в том, каким настроен к данному виду трудоустройства обладают потенциальные кандидаты, проходящие обучение по соответствующим направлениям в вузах. Задачи настоящего исследования: получение и систематизация информации о потенциале пополнения кадрового состава ФАС России молодежью, получающей высшее образование по профильным направлениям, специальностям в Воронежской области; анализ вопросов, препятствующих рассмотрению ФАС России как потенциального работодателя.

Методы и результаты исследования

Порядок и условия поступления на государственную гражданскую службу в ФАС России определены в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Требования, предъявляемые к кандидатам, претендующим на замещение должностей государственных гражданских служащих, установлены Указом Президента Российской Федерации от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной госу-

дарственной гражданской службы». Вопросами обеспечения прохождения государственной гражданской службы в ФАС России занимается Управление государственной службы.

Поступление на государственную гражданскую службу в ФАС России возможно по результатам конкурса. Конкурс на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы в ФАС России предполагает оценку профессионального уровня претендентов, их соответствия установленным квалификационным требованиям.

Право на участие в конкурсе имеют граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы.

Для замещения должностей гражданской службы категорий «руководители», «помощники (советники)», «специалисты» высшей и главной групп должностей гражданской службы обязательно наличие высшего образования не ниже уровня специалитета, магистратуры.

Для замещения должностей гражданской службы категорий «руководители», «помощники (советники)» ведущей группы должностей гражданской службы, категории «специалисты» ведущей и старшей групп должностей гражданской службы, а также категории «обеспечивающие специалисты» главной и ведущей групп должностей гражданской службы обязательно наличие высшего образования.

Для замещения должностей гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты» старшей и младшей групп должностей гражданской службы обязательно наличие профессионального образования.

При этом нанимателем могут выдвигаться требования к направлению, специальности подготовки претендента.

Квалификационные требования к стажу государственной службы или стажу работы по специальности для замещения:

а) высших должностей федеральной государственной гражданской службы – не менее четырех лет стажа государственной гражданской службы или стажа работы по специальности, направлению подготовки;

б) главных должностей федеральной государственной гражданской службы – не менее двух лет стажа государственной гражданской службы или стажа работы по специальности, направлению подготовки;

в) ведущих, старших и младших должностей федеральной государственной гражданской службы – без предъявления требования к стажу.

При наличии диплома специалиста, магистра с отличием в течение трех лет с его получения для замещения главных должностей требуется однолетний стаж государственной гражданской службы или стаж работы по специальности, направлению подготовки.

Работники ФАС России обладают статусом государственного гражданского служащего, в данном ведомстве сформирована определенная иерархическая структура должностей с преобладающим вертикальным вектором, что дает служащим возможность перемещения по карьерной лестнице.

Для решения задач исследования использовались анализ положений нормативных правовых актов, составляющих антимонопольное законодательство Российской Федерации, экономико-статистический анализ, моделирование, системный, комплексный и исторический подходы.

Эмпирическая часть исследования включала анкетирование студентов, обучающихся в крупнейшем воронежском вузе, ведущем вузе Черноземья в области экономики и юриспруденции – Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Воронежский государственный университет» (ВГУ). Генеральная совокупность включала 90 обучающихся на юридическом и экономическом факультетах ВГУ, из них 40 обучающиеся на втором и четвертом курсах юридического факультета по направлению 40.03.01 «Юриспруденция», 50 обучающихся на четвертом курсе экономического факультета по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Анкеты состояли из трех вопросов, ответы на которые необходимо было давать в тестовом формате.

Первый вопрос «Рассматривали ли Вы в качестве варианта дальнейшего трудоустройства гражданскую службу в ФАС России?» предусматривал следующие варианты ответов:

- а) да, рассматриваю;
- б) не задумывался(-лась) / не знал(-а), но, возможно, рассмотрю;
- в) думал(-а) о таком варианте, но не возникло желание;
- г) не рассматривал(-а) и не собираюсь рассматривать.

Подобная постановка вопроса и формулировка ответов позволяют выявить не только настрой потенциальных кандидатов к гражданской службе в ФАС России, но и то, насколько развито информирование потенциальных работников об особенностях трудовой занятости и вакантных должностях в данном ведомстве. По результатам анкетирования было выявлено, что 34,4% (31) респондентов ответили, что рассматривают данный вид трудоустройства, 42,2% (38) респондентов ответили, что не задумывались или не знали о подобной занятости, но, вероятно, рассмотрят и лишь 23,4% (21) респондентов рассматривали прохождение гражданской службы в данном федеральном органе, но не захотели по каким-либо причинам (рисунок 1). Основываясь на данных, полученных от первой части анкетирования, можно сделать вывод, что большинство из потенциальных кандидатов положительно настроены к дальнейшему замещению должностей в ФАС России, но преобладающее количество студентов не сталкивалось с информацией о

возможности трудоустройства в этом ведомстве, что, в свою очередь, говорит о недостаточно обширном размещении сведений в сфере подбора персонала.

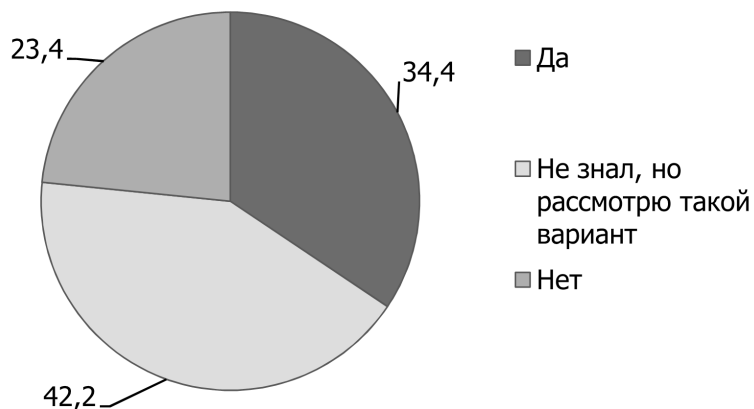


Рис. 1. Ответы на вопрос «Рассматривали ли Вы в качестве варианта дальнейшего трудоустройства гражданскую службу в ФАС России?», %

Второй вопрос «Что из перечисленных преимуществ гражданской службы в ФАС России кажется Вам приоритетным?» позволяет определить наиболее значимые аспекты трудовой занятости для потенциальных кандидатов. Для данного вопроса были предусмотрены следующие варианты ответов (допускалось выбрать несколько):

- а) стабильная и полностью официальная заработная плата;
- б) социальное обеспечение в виде стабильных и гарантированных оплачиваемых отпусков, выходных, больничных; нормированный рабочий график;
- в) возможность карьерного роста;
- г) специфика сферы деятельности, социальный статус, внутренние побуждения принести благо государству и обществу.

По результатам анкетирования было выявлено, что 27,8% (25) респондентов выбрали первые три варианта ответов, 38,9% (35) респондентов ответили, что для них наиболее приоритетным критерием является возможность карьерного роста и 33,3% (30) респондентов указали последние два варианта ответов (рис. 2).



Рис. 2. Ответы на вопрос «Что из перечисленных преимуществ гражданской службы в ФАС России кажется Вам приоритетным?», %

Следует акцентировать внимание и на том факте, что обучающиеся в большей степени отдавали предпочтение специфике деятельности, социальному статусу и внутренним морально-этическим побуждениям, а не стандартизированным преимуществам для гражданской службы в федеральных органах исполнительной власти, которые выполняются на столь же высоком уровне. Из этого следует, что сфера деятельности ФАС России вызывает интерес у респондентов, а статус данного ведомства считают достаточно высоким. Более того, это свидетельствует о конкурентоспособном положении Службы на рынке труда в сравнении с иными федеральными органами. Кроме того, очевиден самый действенный стимул привлечения молодежи – обеспечение прозрачного эффективного механизма карьерного роста (это отметили 100% респондентов).

Третий вопрос «Что для Вас является фактором, отталкивающим от трудоустройства в ФАС России?», позволяет выявить «болевы точки» в сфере кадровой безопасности данного ведомства, провести анализ сформированного мнения среди потенциальных кандидатов на замещение должностей в ФАС России. Варианты ответов предлагались следующие (также допускался множественный выбор):

- а) заработная плата;
- б) высокий уровень ответственности;
- в) высокие требования к уровню подготовки;
- г) сфера деятельности кажется наименее интересной;
- д) другое (укажите).

По результатам анкетирования два респондента не отметили препятствующих факторов, таким образом генеральная совокупность сократилась до 88 человек. Было выявлено, что 45,5% (40) респондентов не удовлетворены заработной платой в ФАС России, 27,3% (24) респондентов смущает

как заработная плата, так и высокие требования к уровню подготовки, 25% (22) респондентов выбрали варианты, связанные с уровнем ответственности и высокими требованиями к подготовке и 2,2% (2) указали другой вариант (предположили необходимость прохождения воинской службы для поступления на гражданскую государственную службу) (рис. 3).

Основываясь на данных, полученных от третьей части анкетирования, можно сделать вывод, что среди большинства обучающихся бытует мнение, что заработная плата в ФАС России недостаточно высокая. Вероятно, необходимо предпринять меры по выявлению негативных информационных источников, дискредитирующих Службу в аспекте оплаты труда.

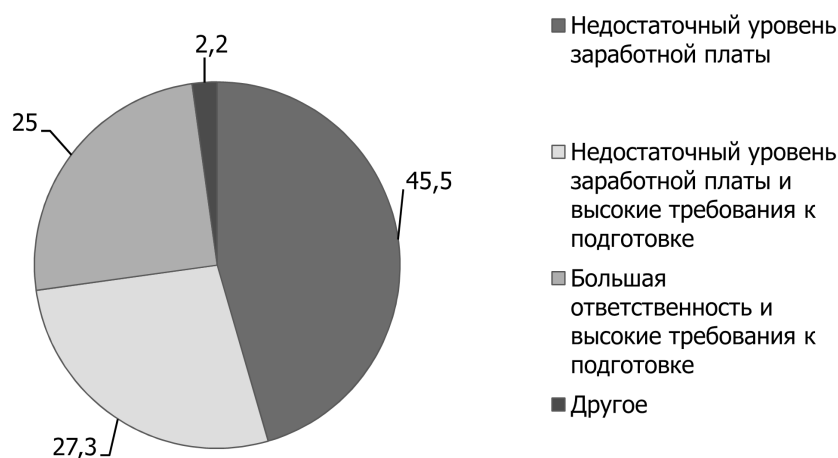


Рис. 3. Ответы на вопрос «Что для Вас является фактором, отталкивающим от трудоустройства в ФАС России?», %

Стоит заметить, что большая часть респондентов также считает, что в данном ведомстве слишком высокие требования к уровню подготовки и четверть опрошенных смущает возлагаемый уровень ответственности.

Можно предположить, что решением данных проблем может послужить увеличение количества проведения учебных практик для студентов соответствующих направлений. Возможно, стоит расширить диапазон набора на прохождение учебных практик, т.к. на данный момент в ФАС России принимают на учебную практику только с третьего курса бакалавриата. Обучающиеся в специалитете вообще не упоминаются среди приглашаемых на практику¹, несмотря на то, что предметная область специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», в частности, специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности» подходит профилю деятельности Службы. Ее учебным планом предусмотрен значительный объем часов на изучение юридических дисциплин и по своему содержанию она

¹ Прохождение практики в ФАС. Доступно: <https://fas.gov.ru/pages/about/civil-service/prohozhdenie-praktiki-v-fas.html> (дата обращения: 13.05.2022).

скорее формирует систему экономических и юридических компетенций. Добавим, что в 2022 г. на базе ВГУ проходит уже XII Международная научно-практическая конференция «Актуальные вопросы развития конкурентной политики, совершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы», организуемая совместно университетом и Управлением Федеральной антимонопольной службы по Воронежской области. По традиции активное участие под руководством преподавателей ВГУ в ней принимают студенты, обучающиеся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность».

Проведя исследование с помощью анкетирования среди студентов экономического и юридического факультетов ВГУ, которые являются потенциальными кандидатами на замещение должностей в ФАС России, можно прийти к выводу, что дальнейшее трудоустройство в данном ведомстве является востребованным на рынке труда Воронежской области, но проявление спроса на данную сферу деятельности будет значительно выше, если привлечь большие ресурсы для трансляционного механизма. Также стоит отметить, что увеличение масштаба проведения учебных практик среди студентов не только повысит их квалификацию, но и обеспечит значительный прирост желающих поступить на гражданскую службу в ФАС России.

Заключение

ФАС России как активно развивающаяся структура, обладающая широкими полномочиями и не менее объемной ответственностью, для повышения эффективности своей деятельности нуждается в усилении своего кадрового потенциала. Одним из путей его обеспечения является привлечение одаренной и мотивированной молодежи. Предметная область работы Службы предполагает в первую очередь привлечение лиц с высшим образованием по юридическим и экономическим направлениям. Для того чтобы оценить перспективы формирования кадров Службы из воронежских студентов, мы провели анкетирование 90 студентов юридического и экономического факультетов Воронежского государственного университета, из них 40 студентов, обучающихся на втором и четвертом курсах юридического факультета по направлению 40.03.01 «Юриспруденция», и 50 обучающихся на четвертом курсе экономического факультета по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализации «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности». Анализ полученных откликов дал следующие результаты:

– 34,4% респондентов ответили, что рассматривают вариант трудоустройства в ФАС России, 42,2% респондентов ответили, что не задумывались или не знали о подобной занятости, но, вероятно, рассмотрят. Это свидетельствует о том, что большинство из потенциальных кандидатов положительно относятся к работе в Службе, но преобладающее число студентов не владеют информацией о возможности такого трудоустройства. Это говорит о недостаточно активном доведении информа-

ции о вакансиях, порядке поступления на такую государственную службу до студентов – потенциальных служащих; 27,8% респондентов в качестве стимулов работы в ФАС России выбрали стабильную официальную заработную плату, социальное обеспечение, нормированный график и карьерный рост, 38,9% респондентов ответили, что для них наиболее приоритетным критерием является возможность карьерного роста и 33,3% респондентов указали карьерный рост, сферу деятельности, общественный статус и пользу такой службы. Предмет деятельности ФАС России вызывает интерес у респондентов, а ее статус считают достаточно высоким. Более того, это свидетельствует о конкурентоспособном положении Службы на рынке труда в сравнении с иными федеральными органами. Кроме того, очевиден самый действенный стимул привлечения молодежи – обеспечение прозрачного эффективного механизма карьерного роста (это отметили 100% респондентов);

– в качестве причин возможного отказа от службы в ФАС России 45,5 % респондентов указали недостаточно высокий уровень оплаты труда, 27,3% респондентов не удовлетворяют как заработная плата, так и высокие требования к уровню подготовки, 25% респондентов указали высокий уровень ответственности и высокие требования к подготовке. В качестве мер преодоления этих негативных убеждений можно предложить активизировать работу по привлечению студентов на практику в ФАС России, включив в кандидатуры не только обучающихся в бакалавриате и магистратуре, но и специалитете. Помимо будущих юристов потенциальными государственными служащими ФАС России могут быть и студенты специалитета 38.05.01 «Экономическая безопасность», предполагающего формирование комплекса экономических и юридических профессиональных компетенций. Еще одной действенной мерой может быть более активная трансляция информации о преимуществах работы в антимонопольном органе, причем информационную работу со студентами целесообразно начинать со средних курсов для обеспечения достаточного времени для формирования соответствующих приоритетов трудоустройства.

Список источников

1. Агибалова В.Г., Гужвина А.С. Цифровые технологии в управлении персоналом в сфере государственного и муниципального управления // *Заметки ученого*, 2020, no. 10, с. 127-129.
2. Аникин В.Н. Категории и критерии дифференциации в правовом регулировании статуса и социальной защиты государственных гражданских служащих // *Государственная служба*, 2021, т. 23, no. 3(131), с. 13-19.
3. Барциц И.Н. Лучшие зарубежные практики управления персоналом в системе государственного управления // *Государственная служба*, 2019, т. 21, no. 3(119), с. 29-31.
4. Барциц И.Н. Подготовка кадров для государственного управления: от бакалавра до доктора // *Государственная служба*, 2015, no. 1 (93), с. 40-47.
5. Берендеева А.Б., Ледайкина И.И., Петрова Е.А. Инновационные подходы в преподавании дисциплины «Государственная и муниципальная служба» в высшей школе // *Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика*, 2022, no. 1(51), с. 68-82.
6. Бирюкова Э.Р. Некоторые аспекты

отбора кандидатов на государственную службу // *Заметки ученого*, 2022, по. 1-2, с. 81-83.

7. Галимов Р.С. Омоложение кадров на государственной гражданской службе: состояние, проблемы и основные тенденции // *Экономика и управление: научно-практический журнал*, 2022, по. 1(163), с. 115-119.

8. Горб В.Г. Профессиональные и образовательные цели подготовки государственных служащих // *Государственная служба*, 2021, т. 23, по. 2(130), с. 55-62.

9. Запольнова Л.А. К вопросу развития кадрового потенциала государственной

гражданской службы // *Ученые записки*, 2022, по. 1(41), с. 11-17.

10. Золотарева Ю.В., Сердюкова О.И., Медведев С.Г. Анализ феномена конфликта в системе управления персоналом на государственной службе // *Заметки ученого*, 2022, по. 1-1, с. 222-226.

11. Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Ясинская И.А., Горковенко Ю.Л. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований // *Государственная служба*, 2022, т. 24, по. 1(135), с. 70-80.

12. Шитова Т.В., Литвинова В.С. Конфликт интересов в сфере функционирования государственной службы современной России // *Аграрное и земельное право*, 2022, по. 1(205), с. 70-73.

ANALYSIS OF THE RECRUITMENT POTENTIAL OF THE FEDERAL ANTIMONOPOLY SERVICE OF THE RUSSIAN FEDERATION AMONG YOUNG PEOPLE: EXPERIENCE OF THE VORONEZH REGION

Panina Irina Viktorovna, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Seravin Dmitry Denisovich, student

Voronezh State University, Universitetskaya Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: panina@econ.vsu.ru

Importance: an important prerequisite for the effectiveness of the Federal Antimonopoly Service is its high personnel potential: the competence of its staff, their creative abilities, ethical principles. A necessary condition for its development is the replenishment of the ranks of state civil servants with competent and motivated youth. In order to develop and implement a competent policy of working with potential students, it is necessary to know their priorities and needs. *Purpose:* to assess the potential of forming the staff of the Federal Antimonopoly Service from university students studying in legal, economic areas (specialties) on the example of the Voronezh region. *Research design:* for a comprehensive assessment of the staffing potential of the Federal Antimonopoly Service by students studying in specialized areas (specialties) in the Voronezh Region, a survey was conducted of students studying at the economic and law faculties of Voronezh State University in the direction of «Jurisprudence» and the specialty «Economic Security». The objectives of the study were to find out the degree of awareness of students about the possibility and features of employment in the Federal Antimonopoly Service, the main incentives for such a choice and the circumstances that prevent it. *Results:* the authors evaluated the degree of the awareness of Voronezh students about the procedure for employment in the Federal Antimonopoly Service, the subject area of such work, priorities that are incentives for such a career choice and ideas; they also proposed the measures to overcome problems with the formation of youth personnel of the Federal Antimonopoly Service

Keywords: personnel potential, personnel policy, antimonopoly legislation, university, public service.

References

1. Agibalova V.G., Guzhvina A.S. Tsifrovyye tehnologii v upravlenii personalom v sfere gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya [Digital technologies in personnel management in the field of public and municipal administration]. *Zametki uchenogo*, 2020, no. 10, pp. 127-129. (In Russ.)

2. Anikin V.N. Kategorii i kriterii differenciacii v pravovom regulirovanii statusa i socialnoi zashhity gosudarstvennykh grazhdanskih sluzhashhih [Categories and criteria of differentiation in the legal regulation of the status and social protection of State civil servants]. *Gosudarstvennaja sluzhba*, 2021, vol. 23, no. 3(131), pp. 13-19. (In Russ.)
3. Barcic I.N. Luchshie zarubezhnye praktiki upravlenija personalom v sisteme gosudarstvennogo upravlenija [The best foreign practices of personnel management in the public administration system]. *Gosudarstvennaja sluzhba*, 2019, vol. 21, no. 3(119), pp. 29-31. (In Russ.)
4. Barcic I.N. Podgotovka kadrov dlja gosudarstvennogo upravlenija: ot bakalavra do doktora [Training of personnel for public administration: from bachelor to doctor]. *Gosudarstvennaja sluzhba*, 2015, no. 1 (93), pp. 40-47. (In Russ.)
5. Berendeeva A.B., Ledjajkina I.I., Petrova E.A. Innovacionnye podhody v prepodavanii discipliny «Gosudarstvennaja i municipal'naja sluzhba» v vysshei shkole [Innovative approaches in teaching the discipline "State and Municipal Service" in higher education]. *Vestnik Ivanovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2022, no. 1(51), pp. 68-82. (In Russ.)
6. Biryukova E.R. Nekotorye aspekty otbora kandidatov na gosudarstvennyu sluzhbu [Some aspects of the selection of candidates for public service]. *Zametki uchenogo*, 2022, no. 1-2, pp. 81-83. (In Russ.)
7. Galimov R.S. Omolozhenie kadrov na gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe: sostojanie, problemy i osnovnye tendencii [Rejuvenation of personnel in the state civil service: state, problems and main trends]. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal*, 2022, no. 1(163), pp. 115-119. (In Russ.)
8. Gorb V.G. Professional'nye i obrazovatelnye celi podgotovki gosudarstvennykh sluzhashhih [Professional and educational goals of training civil servants]. *Gosudarstvennaja sluzhba*, 2021, vol. 23, no. 2(130), pp. 55-62. (In Russ.)
9. Zapolnova L.A. K voprosu razvitiya kadrovogo potenciala gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby [On the issue of the development of the personnel potential of the State civil service]. *Uchenye zapiski*, 2022, no. 1(41), pp. 11-17. (In Russ.)
10. Zolotareva Ju.V., Serdjukova O.I., Medvedev S.G. Analiz fenomena konflikta v sisteme upravlenija personalom na gosudarstvennoj sluzhbe [Analysis of the phenomenon of conflict in the personnel management system in the civil service]. *Zametki uchenogo*, 2022, no. 1-1, pp. 222-226. (In Russ.)
11. Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Jasinskaya I.A., Gorkovenko Ju.L. Luchshie kadrovye praktiki v zhiznennom cikle preobrazovanii [Best HR practices in the transformation lifecycle]. *Gosudarstvennaja sluzhba*, 2022, vol. 24, no. 1(135), pp. 70-80. (In Russ.)
12. Shitova T.V., Litvinova V.S. Konflikt interesov v sfere funkcionirovaniya gosudarstvennoj sluzhby sovremennoi Rossii [Conflict of interests in the functioning of the civil service of modern Russia]. *Agrarnoe i zemelnoe pravo*, 2022, no. 1(205), pp. 70-73. (In Russ.)