ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНКУРСНЫХ ПРОЦЕДУР ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО СОСТАВА МЕСТНЫХ АДМИНИСТРАЦИЙ

Чевтаева Н. Г.

доктор социологических наук, доцент, заведующая кафедрой управления персоналом Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, д. 66, natalya.chevtaeva@uapa.ru

УДК 316.334.3
ББК 60.561.322

Цель. Выявление доминирующих практик формирования кадрового состава администраций муниципальных образований.

Методы: для анализа эффективности процедур отбора кадров использовался анкетный опрос муниципальных служащих, экспертное интервью с руководителями структурных подразделений администраций муниципальных образований. Социологическое исследование проводилось в трех муниципальных образованиях Свердловской области: Камышловский муниципальный район, Богдановический городской округ, Горноуральский городской округ.

Результаты и практическая значимость. Выявлены преимущества и препятствия на пути использования конкурсных процедур при формировании кадрового состава администраций муниципальных образований. Определены актуальные проблемы работы с кадровым резервом.

Научная новизна. Выявлены объективные и субъективные факторы, снижающие эффективность работы по отбору персонала в администрации муниципальных образований. Выделены позитивные практики, используемые органами местного самоуправления при формировании кадрового состава.

Ключевые слова: кадровая политика, конкурсный отбор, муниципальное управление, кадровый резерв.

PROBLEMS AND PROSPECTS OF COMPETITIVE PROCESS WITH STAFF FORMING AT THE LOCAL ADMINISTRATIONS

Chevtaeva N. G.

Doctor of Science (Sociology), Assistant Professor, the Head of HR-Department of the Ural Institute of Management-branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Russia), 66, 8 Marta St., Yekaterinburg, 620990, natalya.chevtaeva@uapa.ru

Purpose. Identification of the dominant practices of staff forming at the municipal administration.

Methods. The author used procedures questionnaire municipal employees, expert interviews with heads of departments of municipal administrations to analyze the effectiveness of personnel selection. Sociological research conducted in three municipalities of the Sverdlovsk region: Kamyshlov municipal district, Bogdanovich urban district, Gornouralsk urban district.

Results and practical significance. Author identified the advantages and obstacles to the use of competitive procedures in the formation of the staff of the municipal administration. Also current problems with talent pool were identified.

© Чевтаева Н. Г., 2015

Scientific novelty. Author identified objective and subjective factors that reduce the efficiency of the recruitment in the municipalities administration. The positive practices used by local authorities in the formation of staff were highlighted.

Key words: personnel policy, competitive selection, municipal management, personnel reserve.

Персонал органов местного самоуправления занимает ключевое место в решении сложных задач жизнеобеспечения и развития территорий муниципальных образований. Анализ практики работы по отбору персонала подтверждает известную истину: секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них [1]. Вместе с тем, кадровый вопрос остается для администраций муниципальных образований не менее болезненным, чем пресловутый вопрос о недостатке финансирования [2]. В данной статье поставлена цель анализа практики использования технологий отбора персонала в администрации муниципальных образований, выявления тенденций и факторов, определяющих эффективность формирования кадрового состава. Для анализа доминирующих технологий поиска и подбора персонала использованы статистические данные, характеризующие динамику кадрового состава органов местного самоуправления, результаты социологического опроса муниципальных служащих, провденного осенью 2014 года в Свердловской области.

Федеральный закон от 02 марта 2007 года N 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» и Закон Свердловской области от 29 октября 2007 года N 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» четко регулирует порядок поступления на муниципальную службу. Статья 17 Федерального закона № 25 предусматривает возможность использования конкурсных процедур при замещении должностей муниципальной службы: «при замещении должности муниципальной службы в муниципальном образовании заключению трудового договора *может* предшествовать конкурс, в ходе которого осуществляется оценка профессионального уровня претендентов на замещение должности муниципальной службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности муниципальной службы» [3]. В отличие от государственной службы, где конкурсный порядок замещения должностей (для определенных категорий и групп должностей) является обязательным, для муниципальных должностей решение вопроса о проведении конкурса для замещения вакансий отдается на усмотрение администрации муниципального образования.

Подобное послабление порядка замещения должностей для органов местного самоуправления вполне объяснимо. В условиях сложившейся неравномерности развития территорий Российской Федерации, в каждом регионе найдутся муниципальные образования, где невысокий уровень заработной платы работников местных администраций, при высоком уровне ответственности [4; 5], плюс весьма неразвитая инфраструктура не привлекают потенциальных кандидатов. В этих условиях жесткое требование обязательного проведения конкурсных процедур, где, как известно, чтобы конкурс состоялся, должно быть не менее двух кандидатов, могло бы стать серьезным препятствием при формировании кадрового состава. Решая вопрос о возможности использования конкурсных процедур при заполнении вакансий на должности муниципальных служащих, следует учитывать целый спектр факторов: не только внешние угрозы, ограничивающих возможность проведения конкурса, но и преимущества конкурсного отбора персонала местных администраций. Практика конкурсного отбора позволяет выбирать наиболее конкурентоспособные, профессиональные кадры на рынке труда, а, значит, и достигать результативности их профессиональной деятельности.

Проблемы формирования кадрового состава муниципальной службы находятся в центе внимания как исследователей [6; 7; 8], так и органов власти. Правительством Свердловской области приняты ключевые государственные программы: «Реформирование и развитие государственной гражданской службы Свердловской области (2010–2013 годы)» [9], «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области и противодействие коррупции в Свердловской области до 2020 года» [10]. В программных документах отмечается, что за период с 2011 года по 01 июля 2013 года произошло качественное улучшение состава муниципальных служащих по большинству показателей. Это обусловлено проведением реформы муниципальной службы, строгим контролем за соблюдением законодательства о муниципальной службе.

Фактическая численность муниципальных служащих в Свердловской области составляла на 01 июля 2013 года 7382 человека. По сравнению с 2011 годом численность увеличилась на 561 человека, что составляет чуть более 8 процентов; по сравнению с 2012 годом – на 132 человека, что составляет около 2 процентов.

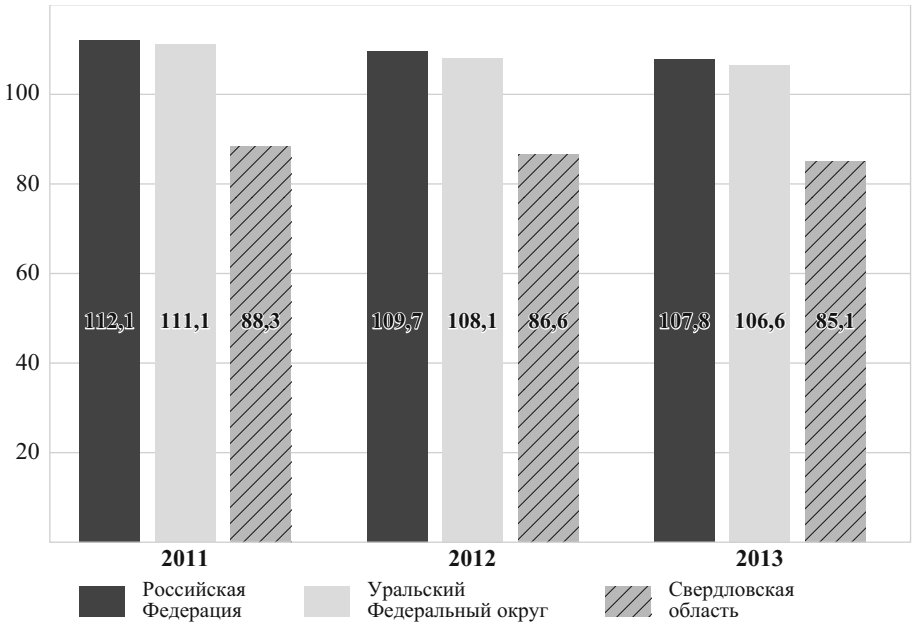


Рис. 1.
Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления на 10000 человек постоянного населения (по данным Росстата)

Заметим, что по данным Росстата [11] численность работников государственных органов и органов местного самоуправления на 10000 человек постоянного населения в Свердловской области:

- во-первых, неуклонно снижается: 88,3 в 2011 году до 85,1 человек на 10 000 человек постоянного населения;
- во вторых, меньше, чем по аналогичному показателю в Уральском федеральном округе и Российской Федерации в целом (85,1 против 106,6 и 107,8 человек на 10 000 человек постоянного населения).

По состоянию на 01 июля 2013 года высшее профессиональное образование имеют более 87 процентов муниципальных служащих Свердловской области; среднее, среднее профессиональное образование – около 13 процентов служащих. Более 7 процентов (539 муниципальных служащих) в Свердловской области получили два и более высших образования, 48 муниципальных служащих в Свердловской области имеют ученую степень. При этом количество муниципальных служащих, не соответствующих квалификационным требованиям к уровню образованию для замещения должностей муниципальной службы, снизилось с 6 процентов в 2010 году до 0,25 процента в 2013 году.

Улучшение качественного состава муниципальных служащих по уровню образования во многом определяется действующей системой контроля над соблюдением квалификационных требований к должностям муниципальной службы, осуществляемой кадровыми службами органов местного самоуправления совместно с Департаментом кадровой политики Губернатора Свердловской области.

В распределении по возрасту состав муниципальных служащих области по состоянию на 1 июля 2013 года показан на рис. 2.

В целом можно говорить об омоложении муниципальной службы в Свердловской области: если

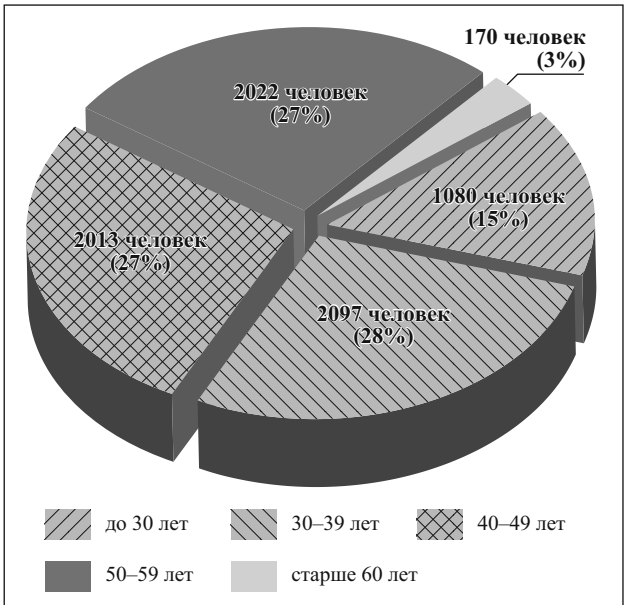


Рис. 2. **Состав муниципальных служащих Свердловской области в распределении по возрасту.**

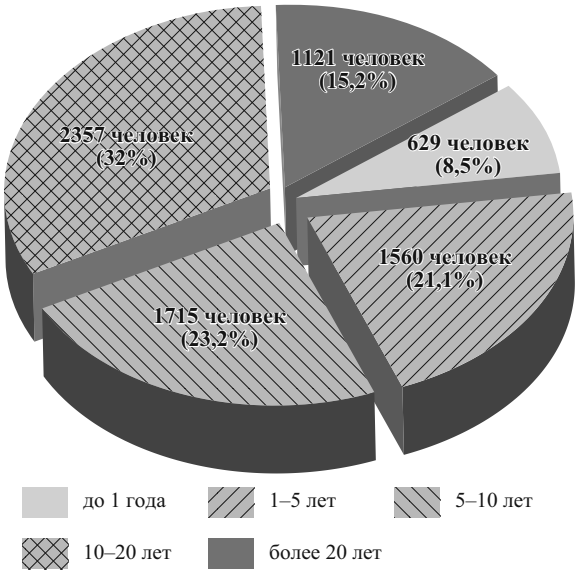


Рис. 3. **Состав муниципальных служащих Свердловской области в распределении по стажу муниципальной службы.**

в 2010 году должности муниципальной службы замещали 1651 служащий в возрасте до 40 лет, или 37 процентов, то в настоящее время – 3177 служащих, или 43 процента от общего количества муниципальных служащих. Средний возраст муниципальных служащих на муниципальной службе в Свердловской области в 2010 году составлял 46,5 лет, в 2011 году – 43 года, в 2013 – 42 года.

В настоящее время в составе муниципальных служащих органов местного самоуправления муниципальных образований в Свердловской области в основном преобладают женщины – 5869 человек, или 80 процентов.

В распределении по стажу муниципальной службы состав муниципальных служащих показан на рис. 3.

На 92 человека по сравнению с 2012 годом увеличилось количество служащих с опытом работы в органах местного самоуправления более 20 лет, что свидетельствует о стабильности и преемственности системы управления.

Анализируя проблемы в развитии муниципальной службы, в программе указывается на:

1) «отсутствие профильного профессионального образования у муниципальных служащих: несмотря на высокий уровень образования, большинство муниципальных служащих не имеют образования по соответствующей специальности;

2) применение устаревших кадровых технологий оценки и подбора кадров на муниципальной службе в органах местного самоуправления муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области;

3) отсутствие системности в работе с кадровым резервом как основным источником обновления и пополнения кадрового состава органов местного самоуправления муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области».

Для анализа поисков путей решения выявленных проблем специалистами Уральского института управления РАНХиГС совместно с Департаментом кадровой политики Губернатора Свердловской области в октябре – декабре 2014 года был проведен аудит кадровых функций по набору персонала. В качестве объекта исследования выступила три муниципальных образования Свердловской области: Камышловский муниципальный район, Богдановический городской округ, Горноуральский городской округ. Были опрошены две группы респондентов:

- муниципальные служащие администраций 135 человек (82% от генеральной совокупности) методом анкетного опроса;
- руководители структурных подразделений администраций муниципальных образований методом структурированного интервью.

О репрезентативности выборки могут свидетельствовать следующие характеристики респондентов. Среди опрошенных методом анкетного опроса 21,7% мужчин и 78,3% женщин. Из них 8% респондентов в возрасте до 30 лет, 31% – от 30 до 39 лет, 39% – в возрастной группе от 40 до 49 лет и 22% старше 50 лет. Таким образом, в администрациях преобладают муниципальные служащие активного трудоспособного возраста: от 30 до 50 лет (70%). В тоже время, число респондентов старше 50 лет оказалось в два с половиной раза больше, чем молодых муниципальных служащих (до 30 лет). Такая возрастная структура респондентов соответствует кадровому составу муниципальных служащих администраций.

Анализ стажа работы муниципальных служащих показывает, что среди респондентов достаточно равномерно представлены муниципальные служащие как недавно работающие (41% трудятся в администрации до 5 лет), так и опытные сотрудники (20% работают в данной организации от 5 до 9 лет, 28% – от 10 до 19 лет и 11% более 20 лет). Видно, что за последние 5 лет произошло изменение кадрового состава администрации, именно эта группа сегодня преобладает в администрации (40%). Кадровый состав администраций муниципальных образований меняется достаточно динамично.

Среди опрошенных представлены все группы должностей: от младшей (7%), включая муниципальных служащих старших должностей – 26%, ведущих

должностей – 40%, главных должностей – 21% – до высшей группы (6%).

Муниципальных служащих отличает высокий уровень образования: почти 90% имеют высшее и еще 5% незаконченное высшее образование. Преобладающий профиль образования муниципальных служащих: экономическое (50,4%), педагогическое (16,7%), 10,3% имеет юридическое образование, каждый десятый получил гуманитарное образование, 8,7% – естественно-техническое и только 5,8% имеют образование по специальности «Государственное и муниципальное управление». Незначительное число респондентов (менее 5% специалисты в сфере менеджмента, строительства, сельского хозяйства, военного дела).

В ходе опроса важно было выяснить, насколько распространена практика проведения конкурсного отбора при формировании кадрового состава местных администраций, всегда ли обоснован отказ от использования конкурсных процедур, оценка руководителями



Рис. 4. **Способы поступления на должность муниципальной службы (процент от общего числа опрошенных).**

и специалистами эффективности работы по отбору и набору персонала.

Анализируя методы формирования кадрового состава, муниципальным служащим был задан вопрос: «Как вы приняты на нынешнюю должность?» (рис. 4). Анализ ответов респондентов демонстрируют доминирование практики назначений по приглашению руководителя – более половины (59,3%); слабое использование конкурсных процедур (22%), низкой эффективности использования кадрового резерва (7%). Подобная тенденция зафиксирована и в ряде других социологических исследований [12, 13].

Ситуация выглядит таким образом, что ответственность за формирование кадрового состава возложена на руководителя структурного подразделения, который, использую круг своих личных и профессиональных связей, осуществляет поиск персонала.

В серии интервью с руководителями структурных подразделений мы попросили прокомментировать эту практику. Руководители уточнили, что администрации проводятся конкурсы на вакантную должность, в кадровый резерв, резерв управленческих кадров, при этом используется такой метод оценки кандидатов, как собеседование (тестирование не проводится). Стремление администрации расширить практику использования конкурсных процедур сталкивается с объективной ситуацией конкурентоспособности муниципальной службы на рынке труда. Хотя в администрации существует большой спрос на инициативных и грамотных сотрудников, большинство претендентов, заинтересовавшихся объявлениями о конкурсе, отказываются в нем участвовать. Основная причина, по мнению экспертов, видится в низкой конкурентоспособности муниципальной службы на рынке труда, невысокого уровня заработной платы при высоком уровне требований к муниципальным служащим. Возрастающий уровень требований к муниципальным служащим со стороны Главы и руководителя аппарата является, по оценкам руководителей, значимой причиной текучести кадров.

В ходе аудита респондентов попросили оценить эффективность процедуры формирования кадрового состава. Отвечая на вопрос «Насколько эффективно, по вашему мнению, в вашей администрации осуществляется прием новых специалистов?»

Данные, представленные на рис. 5, наглядно свидетельствуют, что общая оценка эффективности приема новых специалистов оценивается респондентами достаточно критично. Треть муниципальных служащих считают малоэффективной или совсем не эффективной практику отбора персонала. Высшую оценку практике отбора кадров поставили 14% из числа опрошенных муниципальных служащих. Добавим сюда еще треть, которые, пусть более осторожно (в какой-то мере эффективно») но, все же положительно оценивают

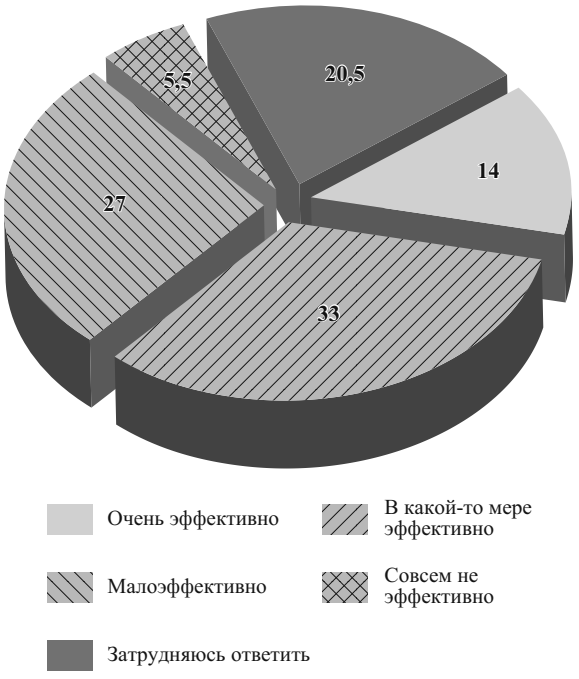


Рис. 5. **Оценка респондентами эффективности приема новых работников в администрацию муниципального образования**

работу кадровых служб по формированию кадрового состава. Каждый пятый воздержался от каких либо оценок. Таким образом, менее половины опрошенных муниципальных служащих заявили об эффективности практики приема персонала в их администрациях.

Ответы муниципальных служащих позволяют лишний раз задуматься, насколько обоснована практика игнорирования конкурсных процедур или сказываются установки и традиции кадровой работы, идущие вразрез с современными тенденциями формирования кадрового состава.

В соответствии с решениями представительных органов власти в каждом муниципальном образовании создан кадровый резерв, утверждены Положения «О порядке формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы». В соответствии с нормативными требованиями, в администрациях сформированы списки кадрового резерва, утвержденные постановлением глав администрации.

В соответствии с утвержденными Положениями о формировании кадрового резерва с лицами, включенными в кадровый резерв органов местного самоуправления, должна быть организована работа в соответствии с годовыми и перспективными планами практической подготовки кадрового резерва органов местного самоуправления. Однако, как показал экспертный опрос начальников отдела муниципальной службы и кадров, обозначенные планы, отсутствуют в двух из трех муниципальных образований. Приятое исключение составил Богдановический городской округ.

Анализ списочного состава кадрового резерва позволил зафиксировать, что более половины состава кадрового резерва (от 50 до 70 %) составляют работники администрации муниципального образования. Остывшая часть – это, как правило, работники подведомственных организаций и лишь единицы – лица, не работающие в настоящее время в системе муниципального управления. В ходе экспертного опроса руководители структурных подразделений отметили, что каждая категория резервистов обладает своими конкурентными преимуществами: если действующие муниципальные служащие знают специфику муниципального управления, то работники подведомственных организаций обладают детальным пониманием специфики отрасли, содержания профессиональной деятельности, в отношении которых муниципальные служащие осуществляют регулирующее и управляющее воздействия.

Анкетный опрос муниципальных служащих позволил детализировать отдельные аспекты работы с кадровым резервом. Важно было выяснить степень информированности муниципальных служащих о целях и задачах кадрового резерва. «Как вы считаете,

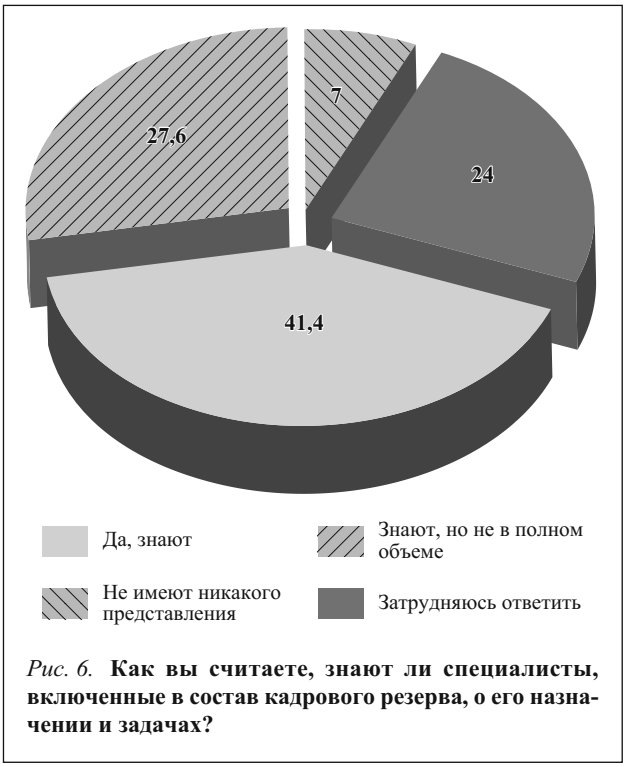


Рис. 6. **Как вы считаете, знают ли специалисты, включенные в состав кадрового резерва, о его назначении и задачах?**

знают ли специалисты, включенные в состав кадрового резерва о его назначении и задачах?» – спросили респондентов (рис. 6).

По оценкам более половины респондентов, муниципальные служащие осведомлены о целях и задачах кадрового резерва: либо уверенное «знают» – 41,4% или знают, но не в полном объеме – 27,6%.

Среди проблем по работе с кадровым резервом, муниципальные служащие отметили (табл. 1):

- Отсутствие планомерной работы по обучению и развитию лиц, состоящих в резерве – 50,0%;
- Повышение ответственности руководителей за работу с резервом кадров – 29,5%;
- Четкое определение критериев отбора в резерв кадров – 32,5%;
- Практически не назначают из резерва на вакантные должности – 16,7%.

Подводя итоги проведенному социологическому опросу, можно сделать следующие *выводы.*

- В качестве положительной тенденции при формировании кадрового состава местных администраций можно выделить практику использования конкурсных процедур как при назначении на вакантную должность, так и при формировании кадрового резерва. Это свидетельствует о понимании как руководителями структурных подразделений, так и специалистами местных администраций преимуществ формирования кадрового состава на конкурсной основе.
- Доминирующей остается практика назначений по приглашению руководителя.
- Внешние факторы, препятствующие использованию конкурсных процедур при формировании кадрового состава местных администраций: стремление администрации расширить практику использования конкурсных процедур сталкивается с объективной ситуацией конкурентоспособности муниципальной службы на рынке труда. Хотя в администрации существует большой спрос на инициативных и грамотных сотрудников, большинство претендентов, заинтересовавшихся объявлениями о конкурсе, отказываются в нем участвовать.

Таблица 1. **Какие проблемы работы с кадровым резервом наиболее значимы?**

Варианты ответа	**Процент опрошенных**
Четкое определение критериев отбора в резерв кадров	32,5
Отсутствие планомерной работы по обучению и развитию лиц, состоящих в резерве	50
Повышение ответственности руководителей за работу с резервом кадров	29,5
Практически не назначают из резерва на вакантные должности	16
Нет времени для работы с резервом	2
Низкие зарплаты	2
Итого ответивших:	94,6*
Нет ответа	5,4

* Сумма превышает 100%, поскольку один опрошенный мог дать несколько ответов одновременно.

- Социально-психологические факторы, ограничивающие возможность использования конкурсных процедур: стремление руководителей ограничиться кругом своих социальных контактов при поиске персонала. При отборе персонала проявляются также элементы пассивной кадровой политики, когда кадровые службы просто ожидают претендентов для участия в конкурсе.

С целью расширения практики назначений на вакантные должности из кадрового резерва, который сегодня используется крайне слабо, необходимо осуществлять планомерную работу по обучению и развитию лиц, состоящих в резерве, повысить ответственность руководителей за работу с резервом кадров. При формировании кадрового состава местных администраций следует обратить внимания на адресную работу с персоналом подведомственных организаций, активного привлечения их к участию в конкурсах, как на вакантную должность, так и в кадровый резерв.

Литература:

1 *Агибалова О. Ю.* Правовое и кадровое обеспечение муниципального управления: монография. Воронеж: ИПЦ «Научная книга». 2011. 138 с.

2 *Лукашов В. В., Овчинникова О. П.* Методика оценки результативности управления муниципальным развитием и кадровое обеспечение муниципального управления [электронный ресурс] // Вопросы управления. 2015. № 1. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/01/05/ (дата обращения 10.03.2015).

References:

1 *Agibalova O. Yu.* Legal and staffing of municipal management: a monograph. Voronezh: IPTS «Nauchnaya kniga», 2011. 138 c.

2 *Lukashov V. V., Ovchinnikova O. P.* Methodology of assessment of municipal development management effectiveness and staff provision of municipal management [e-recourse] // Management Issues. 2015. № 1. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/01/05/ (date of references: 10.03.2015).

Литература:

3 О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 04.03.2014) // Собрание законодательства РФ. 05.03.2007. № 10. Ст. 1152.

4 *Русинова А. С.* Теоретические аспекты статусной ответственности муниципального служащего [электронный ресурс] // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 1 (6). URL: http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2014/01/ (дата обращения 20.03.2015).

5 *Васильева Е. И., Хачатурян М. В.* Проблемы назначения на должность главы местной администрации [электронный ресурс] // Муниципалитет: экономика и управление. 2014. № 3 (8). URL: http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2014/03/ (дата обращения 20.03.2015).

6 *Биджиев А. С., Шамарова Г. М.* Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы // Государственная власть и местное самоуправление. 2013, № 3. С. 23–29.

7 *Рой О. М.* Трансформация системы подготовки кадров государственного и муниципального управления в условиях административной реформы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 1. С 151–156.

8 Эффективность управления социально-экономическим развитием административно-территориальных образований: Монография / под ред. д-ра экон. наук, проф. В. И. Терехина. М.: ИНФРА-М, 2013. 316 с.

9 Об утверждении Концепции областной целевой программы «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления в Свердловской области» на 2013–2015 годы: Постановление Правительства Свердловской области от 18.02.2013 № 178-ПП // Собрание законодательства Свердловской области. 04.04.2013. № 2-2 (2013). Ст. 248.

10 Об утверждении государственной программы Свердловской области «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления Свердловской области и противодействие коррупции в Свердловской области до 2020 года»: Постановление Правительства Свердловской области от 21 октября 2013 г. № 1276-ПП (ред. от 30.12.2014) [электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

11 Официальный сайт Росстата [электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/state/# (дата обращения 20.03.2015).

12 *Новокрещенов А. В.* Кадры для органов власти (инновационный подход к пониманию и реализации государственной кадровой политики) // Государственная власть и местное самоуправление, 2013. № 9. С. 17–20.

13 *Багирова А. П.* Государственные и муниципальные служащие: компетенции и содержание подготовки в демографической сфере [электронный ресурс] // Вопросы управления. 2014. № 5. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/05/ (дата обращения 21.03.2015).

References:

3 On municipal service in the Russian Federation: Federal Law of 02 March 2007 № 25-FL (as amended on 04.03.2014) // Collected Legislation of the Russian Federation. 05.03.2007. № 10. Art. 1152.

4 *Rusinova A. S.* Theoretical aspects of status responsibility of a municipal servant [e-recourse] // Municipality: Economics and Management. 2014. № 1 (6). URL: http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2014/01/ (date of reference: 20.03.2015).

5 *Vasileva E. I., Hachaturyan M. V.* Problems of Appointment the Head of the Local Administration Under Contract in Rezhevsky District [e-recourse] // Municipality: Economics and Management. 2014. № 3 (8). URL: http://municipal.uapa.ru/ru/issue/2014/03/ (date of reference: 20.03.2015).

6 *Bidzhiyev A. S., Shamarova G. M.* Features of formation and use of personnel reserve of state and municipal service // State power and Local Self-Government. 2013, № 3. Pp. 23–29.

7 *Roy O. M.* The transformation of the system of a professional training of state and municipal management under conditions of administrative reform// Public Administration Issues. 2009. № 1. Pp. 151–156.

8 Effectiveness of socio-economic development of the administrative-territorial formations: Monograph / Edited by PhD (Economics), professor V. I. Terekhin. M.: INFRA-M, 2013. 316 p.

9 On approval of the Concept of the regional target program "Development of personnel policy in the state and municipal government in the Sverdlovsk region" for 2013–2015: Regulation of the Government of the Sverdlovsk region of 18 February 2013 № 178-PP // Collected Legislation of Sverdlovsk Region. 04.04.2013. № 2-2 (2013). Art. 248.

10 On approval of the state program of the Sverdlovsk region "Development of personnel policy in the state and municipal government of the Sverdlovsk region and the fight against corruption in the Sverdlovsk region up to 2020": Regulation of the Government of the Sverdlovsk region of 21 October 2013 № 1276-PP (as amended on 30.12.2014) [e-recourse]. Access from ref.-legal system «Consultant Plus».

11 Official website of the Federal State Statistics Service [e-recourse]. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/state/# (date of reference: 20.03.2015).

12 *Novokreshchenov A. V.* Frames for authorities (an innovative approach to the understanding and implementation of personnel policy) // State power and Local Self-Government. 2013. № 9. Pp. 17–20.

13 *Bagirova A. P.* Public and municipal employees: competencies and content of training in the in the demographic field [e-recourse] // Management Issues. 2014. № 5. URL: http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/05/ (date of reference: 21.03.2015).