

Астахов Юрий Викторович

кандидат социологических наук, доцент,
докторант кафедры социальных технологий
Института экономики и управления
Белгородского государственного национального
исследовательского университета

Конев Иван Викторович

доктор социологических наук,
профессор кафедры социальных технологий
Института экономики и управления
Белгородского государственного национального
исследовательского университета

Надуткина Ирина Эдуардовна

кандидат социологических наук,
доцент кафедры социальных технологий
Института экономики и управления
Белгородского государственного национального
исследовательского университета

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ФОРМИРОВАНИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

Аннотация:

В статье поднимаются вопросы применения компетентностного подхода в процессе формирования кадрового резерва для муниципальных органов власти. Представлены результаты авторского исследования, нацеленного на выявление наиболее эффективного способа повышения профессионального уровня сотрудников муниципальных служб (из существующих видов дополнительного образования), диагностику самооценки кадров в различных группах по месту работы. Определен состав концепции компетентностного подхода в системе управления кадровым потенциалом муниципальной службы. Обозначено, что выявленные восемь основополагающих элементов концепции определяют тенденции в профессиональной подготовке муниципальных служащих. Особое внимание уделено важности оценки эффективности системы муниципального управления. Ключевыми критериями оценки названы уровень профессионального образования, степень изучения и освоения опыта, правильное выполнение профессиональных функций сотрудниками муниципальных служб.

Ключевые слова:

компетентностный подход, концепция, кадры, управленческий кадровый резерв, кадровый потенциал, органы муниципальной службы, кадровые технологии, дополнительное образование, самооценка кадров, профессионализм, компетентность.

Astakhov Yury Viktorovich

PhD in Social Science,
Associate Professor, Doctoral student,
Social Technologies Department,
Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University

Konev Ivan Viktorovich

D.Phil. in Social Science, Professor,
Social Technologies Department,
Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University

Nadutkina Irina Eduardovna

PhD in Social Science,
Associate Professor,
Social Technologies Department,
Institute of Economics and Management,
Belgorod State National Research University

COMPETENCY-BASED APPROACH TO BUILDING A TALENT POOL OF MUNICIPAL OFFICIALS

Summary:

The study discusses the possibilities of a competency-based approach when building talent pools for municipal government. The research is conducted to find the most effective way of enhancing municipal staff proficiency (in the context of continuing education available) and examine employee self-esteem in different groups in the workplace. The composition of the concept of competency-based approach is determined in municipal talent pool management. The concept consists of eight fundamental elements that set the trend for training municipal personnel. The emphasis is placed on the performance evaluation of municipal management. The pivotal evaluation criteria include the level of vocational education and learning from the experience, proper fulfillment of professional duties by municipal officials.

Keywords:

competency-based approach, concept, personnel, managerial talent pool, HR capacity, municipal authorities, HR technology, continuing education, employee self-esteem, professionalism, competence.

Целью статьи является обоснование и построение современного механизма формирования управленческого кадрового резерва в органах власти и управления. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих исследовательских задач:

- рассмотреть систему формирования кадров в органах власти и управления с применением компетентностного подхода;
- провести социологический анализ формирования кадрового резерва в муниципальных органах власти;

- определить образовательный уровень муниципальных служащих по видам дополнительного образования в Российской Федерации, Центральном федеральном округе, Белгородской области;
- проанализировать практику и технологии отбора персонала в органы муниципальной власти;
- провести диагностику самооценки кадров в различных группах по месту работы.

Рассматривая проблемы, связанные с профессиональным образованием муниципальных кадров, в контексте осуществления Стратегии развития города Белгорода до 2025 г. и Плана мероприятий органов местного самоуправления по ее реализации, необходимо отметить, что в условиях XXI в. экономика знаний является атрибутом муниципального управления, что определяет актуальность подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров (бакалавров, специалистов, магистрантов и аспирантов) на базе высших учебных заведений в Белгородской области и других регионах Центрального федерального округа. Важно обеспечить высокий уровень готовности выпускников этих вузов к работе в органах местного самоуправления, унитарных, автономных и бюджетных муниципальных учреждениях, бизнес-структурах. В связи с этим возрастает значимость качественного обеспечения состояния кадрового потенциала муниципальной службы.

Авторские исследования, проведенные в регионах Центрального федерального округа [1], свидетельствуют о том, что по состоянию на 2016–2017 г. 97,5 % муниципальных служащих в Белгородской области имели высшее профессиональное образование. Этот показатель на порядок выше, чем в регионах Центрального федерального округа и РФ в целом. Достаточно высокий образовательный уровень муниципальных служащих Белгородской области поддерживается системой непрерывного дополнительного профессионального образования. Несмотря на незначительное снижение удельного веса обученных в общей численности работников органов местного самоуправления в 2016 г. по сравнению с 2014 г., степень охвата системой дополнительного образования в области превышает значения аналогичных показателей по Центральному федеральному округу и РФ (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели обученности кадров муниципальной службы по видам дополнительного профессионального образования в 2014–2016 гг.

Субъект	Количество получивших дополнительное профессиональное образование, чел.	Удельный вес обученных в общей численности работников органов местного самоуправления, %	Среди них		
			прошли профессиональную подготовку	повысили квалификацию	обучены за пределами РФ
<i>2014</i>					
РФ	65 214	18,6	4,0	95,9	0,0
ЦФО	12 334	17,0	3,9	96,1	0,0
Белгородская область	1 018	22,7	4,1	95,9	0,0
<i>2015</i>					
РФ	52 130	15,5	4,8	95,2	0,0
ЦФО	9 345	14,8	4,4	95,5	0,0
Белгородская область	907	21,6	3,1	96,6	0,3
<i>2016</i>					
РФ	61 152	18,6	8,1	91,8	0,0
ЦФО	11 031	18,0	5,6	94,3	0,0
Белгородская область	843	21,9	5,6	94,3	0,1

Между тем, отмечая сравнительно высокий уровень профессионального образования муниципальных чиновников органов местного самоуправления в Белгородской области, соответствующий требованиям федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» к замещаемым должностям, и достаточно высокую степень охвата системой дополнительного образования, полагаем, что повышение уровня конкурентоспособности муниципальных служащих является одной из доминант развития кадрового потенциала муниципальной службы.

В этом контексте возрастает роль компетентностного подхода в деятельности муниципальных кадров. Обратим внимание на то, что исторический путь становления данной концепции берет свое начало в 1970-х гг., когда Д. Макклелланд впервые предложил применять термин «переменные компетенции» для обозначения определенного набора качеств личности, наличие которых выступает залогом полноценного и эффективного выполнения определенного вида работ [2]. Таким образом, постепенно компетентностный подход переместился в плоскость наиболее перспективных технологий HR-менеджмента.

Д.К. Абакаров, определяя суть компетентности, отмечает, что она связана со способностью специалиста пополнять свои знания, улучшать навыки, что дает ему возможность успешно решать самые сложные производственные, служебные задачи [3]. Компетентность является высшей степенью развития профессионализма муниципальных служащих [4].

Есть и другое мнение. Так, Г.В. Атаманчук считает, что со временем специфика профессиональной деятельности в рамках муниципальной службы влияет на профессиональную компетентность муниципального служащего. Согласимся с позицией о том, что муниципальная служба объединяет профессиональные интересы под корпоративной представительностью, включенностью в политические процессы, что проявляется в определенной направленности регулирования настроения общественности [5].

Управление процессом профессионального отбора на должности связано с реализацией сочетаемости профессионализма и компетентности муниципальных служащих. В этом сочетании соединены высокая степень овладения человеком профзнаниями, умениями, навыками, психологической устойчивости и наличие компетенции для конкретной должности [6].

Основными критериями отбора муниципальных служащих для работы в органах местного самоуправления, как правило, считаются образование, опыт, деловые качества, профессионализм, потенциальные возможности, физические характеристики, тип личности, соответствие потребности организации. Кадровые технологии отбора персонала включают в себя профессиональный, интеллектуальный, психологический и медицинский отбор.

В XXI в. в органах власти и управления, бизнес-структурах широко используется технология конкурсного отбора. Конкурсная комиссия, образованная постановлением администрации города (района), рассматривает всех претендентов (конкурсантов), изъявивших желание участвовать в конкурсной технологии и поступить на государственную или муниципальную службу, и, основываясь на результатах прохождения тестирования конкурсантами, определяет уровень их креативности, интеллекта и компетентности, выбирает лучшего из них.

Управление кадровыми ресурсами должно включать практико-ориентированный подход к выбору технологий формирования профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих, что дает возможность реализации ими неких конкурентных преимуществ [7].

Полагаем, что процесс интеграции компетентностного подхода в систему управления кадровым потенциалом муниципальных служащих целесообразно начать с рассмотрения обоснования концепции компетентностного подхода, которая в обязательном порядке будет отражать специфику деятельности органов муниципальной власти [8] (табл. 2).

Таблица 2 – Концепция компетентностного подхода в системе управления кадровым потенциалом муниципальных служащих в органе муниципальной власти

№	Элемент концепции	Характеристика
1	Объект	Модели компетенций муниципальных служащих
2	Предметная область	Конкурсный отбор муниципальных служащих: аттестация, развитие, обучение, повышение уровня мотивированности и др.
3	Цель	Повышение уровня компетентности и профессионализма муниципальных служащих
4	Задачи	Создание комплексной системы оценки эффективности работы муниципальных служащих, формирование конкурентоспособного кадрового потенциала муниципальных организаций, способствование реализации стратегий развития города и региона
5	Принципы	Комплексность, системность, адаптивность, непрерывность, нацеленность на долгосрочную перспективу и стратегические ориентиры, преемственность
6	Инструментарий	Собеседование, тесты, анкеты, аналитические и статистические отчеты, моделирование ситуаций, кейсы, деловые игры
7	Категории персонала	Все категории муниципальных служащих и резервисты
8	Результат	Беспрерывный рост уровня профессионализма и компетенций муниципальных служащих

Как видим, концепция компетентностного подхода в системе управления кадровым потенциалом муниципальной службы состоит из восьми основополагающих элементов, определяющих тенденции дальнейшего совершенствования и применения на муниципальной практике современных кадровых технологий, которые способствуют формированию компетентностного подхода у муниципальных чиновников.

Авторами статьи было проведено исследование мнений кадров по вопросу самооценки профессиональной компетенции в том деле, которым они занимаются. Ответы респондентов распределились следующим образом (см. табл. 3).

В настоящее время особую актуальность приобретают вопросы профессионализма кадров органов власти и управления, институтов гражданского общества. Профессиональное совершенствование должно производиться посредством обучения муниципальных служащих по стандартам третьего поколения, внедрения в образовательный процесс инновационных технологий и новых рабочих программ, раскрывающих актуальные проблемы государственного и муниципального управления, социологии управления, технологий кадрового менеджмента в государственном и муниципальном управлении.

Таблица 3 – Распределение мнений участников исследования по вопросу: «Считаете ли Вы себя профессионалом в том деле, которым Вы сегодня занимаетесь?», %

Вариант ответа	Всего по массиву исследований	В группах по месту работы			
		Органы муниципальной власти	Органы государственной власти	Муниципальные предприятия и учреждения	Институты гражданского общества
Определенно да	39,3	35,9	45,7	38,2	36,8
Скорее да, чем нет	46,0	52,3	45,4	42,2	47,0
Скорее нет, чем да	8,0	5,7	4,1	11,0	11,1
Определенно нет	1,3	1,1	1,1	1,8	0,9
Затрудняюсь ответить	5,4	5,0	3,7	6,8	4,3

В связи с изложенным возрастает роль оценки эффективности управленческого труда в муниципальном управлении, так как в условиях модернизации и реформирования органов местного самоуправления, глобализации, активных информационных и цифровых процессов значение социологической оценки и эффективности управления становится основополагающим.

Внедрение системы управления эффективностью и результативностью в муниципальном управлении неразрывно связано с проблемой компетентностного подхода в экономике знаний. Исследование по данной проблематике обусловлено тем, что масштабы, глубина и сложность задач, необходимость решения многих социально-экономических проблем, стоящих перед новой Россией, регионами, муниципальными образованиями, требуют качественных изменений в подготовке, переподготовке государственных и муниципальных чиновников и их опережающего образования с использованием передовых инновационных направлений технологического развития.

Социальная оценка эффективности системы муниципального управления, безусловно, представляет особый научный и практический интерес. Так, оценить эффективность системы муниципального управления возможно с различных сторон: экономической, финансовой, политической, технологической, организационной, административной и т. д. Неслучайно сегодня идет трудный и болезненный процесс освобождения местных властных структур от наследия прошлого, бюрократизма, непрофессионализма кадров, устанавливается естественная связь местной власти с институтами гражданского общества, структурами Общероссийского народного фронта, политическими партиями, пристальное внимание уделяется экономике знаний, цифровой экономике, воспроизводству кадрового потенциала во всех муниципальных образованиях и регионах Российской Федерации.

Органы местного самоуправления должны обладать авторитетом. В некоторых сложных случаях муниципальные служащие прибегают к принуждению – это важный элемент власти, нехарактерный для ее авторитета. Авторитет местной власти становится слабее по мере накопления свидетельств ее коррупционности, некомпетентности и непрофессионализма кадров. Местная власть в глазах населения соотносится с конкретной целью, различными действиями и ресурсами, используемыми для ее достижения. Но власть утрачивает влияние по мере того, как происходит экономический спад, истощаются ресурсы местного сообщества: трудоспособное население уезжает на заработки в крупные города, мегаполисы, муниципальная экономика приходит в упадок, налоговые поступления в местный бюджет сокращаются. Бюджет становится дефицитным.

Социально-экономическая стратегия устойчивого развития каждого городского и сельского муниципального образования должна быть научно проработана и обоснована. Необходимо максимально эффективное использование муниципальной собственности, земли, природных ресурсов для развития малого и среднего предпринимательства. С этой целью следует законодательно закрепить ответственность местной власти за развитие местной промышленности, 100 % прибыли от которой будет перечисляться в местный бюджет. Должна работать закономерность: чем лучше работает местная промышленность, тем богаче муниципальное образование. Для местной власти должно быть выгодно максимально эффективно использовать все ресурсы с применением новейших управленческих, кадровых, информационно-аналитических и цифровых технологий [9].

Между тем необходимо отметить, что для социологии управления важна социальная оценка системы муниципального управления, выраженная мнением муниципальных служащих и респондентов (экспертов) как объектов управления и специалистов оценки. При этом подчеркнем, что полученные оценки могут быть выражены в количественной форме.

Результаты исследований, проведенных среди муниципальных служащих в администрации города Белгорода, отражены в таблицах 4, 5, 6. Представляют интерес итоги социологического исследования на тему «Проблемы кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований».

Из таблицы 4 мы видим, что 48,83 % респондентов считают, что главным фактором, определяющим устойчивое развитие муниципального образования, является муниципальная экономика и управление, на второй позиции (45,75) – социально-экономический потенциал муниципального образования, на третьей (41,00) – инвестиционная привлекательность территории, на четвертой (39,50 %) – создание благоприятных условий для жизнедеятельности населения.

Таблица 4 – Распределение мнений участников исследования по вопросу: «Какие факторы, на Ваш взгляд, в большей мере влияют на устойчивое развитие территорий муниципальных образований?», %

Вариант ответа	Количество ответивших	
	чел.	%
Муниципальная экономика и управление	586	48,83
Социально-экономический потенциал муниципального образования	549	45,75
Принятая стратегия развития	321	26,75
Инвестиционная привлекательность территории	492	41,00
Благоприятные условия для развития малого и среднего бизнеса	357	29,75
Принятая муниципальная кадровая политика	205	17,08
Подготовленный кадровый потенциал	338	28,17
Структура кадрового потенциала	101	8,42
Базовый и ресурсный кадровый потенциал развития	104	8,67
Готовность к социально-экономическим преобразованиям	129	10,75
Благоприятные условия для жизнедеятельности населения	474	39,50
Нет данных	7	0,58

Среди факторов, способствующих повышению профессионализма муниципальных служащих, по мнению экспертов, можно выделить опыт работы (87,9 %), профессиональное обучение (42,1) и перспективы карьерного роста (42,1 %). На взгляд муниципальных служащих, повышению профессионализма способствуют профессиональное обучение (71,5 %), опыт работы (35,7) и моральное стимулирование (32,6 %) (табл. 5).

Таблица 5 – Распределение ответов муниципальных служащих и экспертов на вопрос: «Какие факторы, на Ваш взгляд, способствуют повышению профессионализма муниципальных служащих?», %

Вариант ответа	Муниципальные служащие	Эксперты
Профессиональное обучение	71,5	42,1
Опыт работы	35,7	87,9
Моральное стимулирование	32,6	27,7
Материальное стимулирование	31,0	39,7
Перспективы карьерного роста	9,3	42,1
Ротация кадров в органе муниципальной власти	3,1	9,6
Неформальная процедура аттестации кадров	1,5	8,4
Включение в кадровый резерв	0,5	39,7

Наиболее значимыми кадровыми технологиями для формирования профессионального кадрового состава муниципальной службы респонденты называют конкурсный отбор на вакантные должности – так считают 35,7 % муниципальных служащих и 62,6 % экспертов. 24,8 % опрошенных служащих также выделяют профессиональную адаптацию сотрудников, а 62,6 % экспертов считают формирование кадрового резерва одной из наиболее важных кадровых технологий на муниципальной службе (табл. 6).

Таблица 6 – Распределение ответов муниципальных служащих и экспертов на вопрос: «Какие из перечисленных кадровых технологий, по Вашему мнению, наиболее важны для формирования профессионального состава муниципальной службы?», %

Вариант ответа	Муниципальные служащие	Эксперты
Конкурсный отбор на вакантные должности	35,7	62,6
Профессиональная адаптация сотрудников	24,8	18,0
Ротация кадров	10,8	37,3
Проведение аттестации	9,34	48,0
Формирование кадрового резерва	17,9	62,6
Профессиональная ориентация учащихся высших и средних учебных заведений	23,3	20,4

Полагаем, что в условиях XXI в. на федеральном уровне необходима разработка инновационной, отвечающей времени государственной кадровой политики, которая должна преобразовать региональную и муниципальную кадровую политику, наполнить ее новым содержанием с использованием современных кадровых, управленческих, информационно-аналитических и цифровых технологий, нацелить на привлечение инвестиций в человеческий капитал.

В современной России, в регионах (субъектах РФ), в муниципальных образованиях институты гражданского общества, структуры Общероссийского народного фронта, политические партии могут выступить в качестве «сита», благодаря которому во власть должны приходиться только

профессионалы – креативные, высоконравственные, ответственные кадры, способные осуществить и «...обеспечить такую созидательную мощь, такую динамику развития, чтобы никакие преграды не помешали нам уверенно, самостоятельно идти вперед» [10].

Возрастает потребность анализа основных принципов участия местных сообществ в разработке и принятии совместных жизненно важных решений. В силу этого органам государственной и муниципальной власти, институтам гражданского общества в практической деятельности все чаще следует опираться на кадровый, человеческий потенциал и творчество специалистов. Усиление социальной активности граждан в решении этой задачи будет способствовать превращению новой России в эффективное государство, в котором «...важнейшим конкурентным преимуществом являются знания, технологии, компетенции. Это ключ к настоящему прорыву, к повышению качества жизни. Россия должна стать пространством для научного поиска, творческих людей, которые приближают будущее и способны заглянуть за горизонт» [11, с. 26].

В XXI в. внутренние источники, связанные с формированием кадрового резерва органов государственной и муниципальной власти, явно недостаточны, необходимо привлечение креативных, высокопрофессиональных, эффективных менеджеров, обладающих большими познаниями в области экономики, менеджмента, юриспруденции. Необходимо провести работу по обновлению кадрового потенциала. Выдвинуть кадры на руководящие должности сегодня возможно, как правило, через кадры ВПП «Единая Россия», кадры из местных сообществ, которые имеют опыт социализации, работы с электоратом, обладают политическим весом и готовы брать на себя ответственность за порученное дело, реализовать принятые стратегии социально-экономического развития.

Итак, исходя из вышеизложенного и результатов исследования, возможно сделать следующие выводы.

Во-первых, технологии кадрового менеджмента в сфере муниципального управления в Российской Федерации претерпели значительные изменения ввиду использования в муниципальной практике современных управленческих, кадровых, информационно-аналитических технологий, в том числе отдельных элементов компетентностного подхода.

Во-вторых, дальнейшее повышение эффективности используемых кадровых технологий в процессе отбора, аттестации, обучения, создания кадрового резерва, развития и мотивации муниципальных служащих во многом определяется внедрением компетентностного подхода в практику муниципального управления. Необходима модернизация правовой базы, нормативно закрепляющей набор профессиональных компетенций для служащих, занятых в органах государственной и муниципальной власти РФ.

В-третьих, проблема, связанная с формированием управленческого кадрового резерва в органах власти и управления, в условиях XXI в. является одной из основополагающих, так как стратегической целью государственной кадровой политики выступает подготовка кадрового потенциала новой России как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса модернизации экономического и социального развития, обеспечивающего инновационность, замещение импортных товаров и услуг отечественной техникой и продукцией.

Переход Российской Федерации к инновационной экономике, опережающие темпы внедрения в государственную и муниципальную практику современных управленческих, кадровых, информационно-аналитических и цифровых технологий требуют постоянной ротации (реновации) кадрового потенциала органов власти и управления.

Подбор, обучение и выдвижение служащих из числа управленческого кадрового резерва на ключевые государственные и муниципальные должности делает востребованными современные профессиональные знания в реальном секторе экономики, бизнес-структурах, социальной сфере и системе управления.

Ссылки и примечания:

1. Исследование «Проблемы кадрового обеспечения устойчивого развития муниципальных образований в регионах Центрального федерального округа: Белгородской, Курской, Воронежской, Липецкой областях» проведено под руководством Ю.В. Астахова в 2016–2017 гг.; метод – анкетный опрос; респонденты – муниципальные служащие (1 200 чел.) и эксперты (114 чел.).
2. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб., 2007. 669 с. (Мастера психологии).
3. Абакаров Д.К. Факторные основания качества профессионализма государственных служащих // Государственная служба. 2013. № 2 (82). С. 48–51.
4. Обухова Л.А. Профессионализация кадрового обеспечения государственной гражданской службы Российской Федерации (социологический анализ) : автореф. дис. ... д-ра социол. наук. М., 2007. 49 с.
5. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика : монография. М., 2002. 266 с.
6. Кадровый потенциал государственной службы: оценка и аттестация / под ред. А.А. Деркача. М., 2000. 79 с.
7. Деркач А.А. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности государственных служащих : учебное пособие. М., 2008. 163 с. ; Захаров В.М. Компетентностный подход к управлению воспроизводством кадров государственных и муниципальных служащих // Этносоциум. 2013. № 6 (60). С. 46–52 ; Малышева В.В. Профессиональная

- компетентность государственных служащих и ее формирование в условиях непрерывного образования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. Серия: Педагогические науки. 2007. № 1 (19). С. 81–92 ; Патрушев В.И. Социальная репутация местной власти // Управление городом: теория и практика. 2018. № 2 (29). С. 31–37 ; Buford J.A., Lindner J.R. *Human Resource Management in Local Government: Concepts and Applications for HRM Students and Practitioners*. Cincinnati, Ohio, 2002. 485 p. ; *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* / R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright. 8th ed. N. Y., 2013. 758 p.
8. Тимохина О.А., Власова Т.А. Использование компетентностного подхода как концептуальной основы развития кадрового потенциала муниципального управления // Управление городом: теория и практика. 2018. № 1 (28). С. 78–85.
 9. Consolidation of Local Communities as a Possibility / V.P. Babintsev, V.A. Sapryka, O.V. Bykhtyn, Y.I. Serkina, I.E. Nadutkina // *The Social Science*. 2016. Vol. 11, no. 10. P. 2621–2624.
 10. Послание Президента Федеральному Собранию [Электронный ресурс] // Президент России. 2018. 1 марта. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/56957> (дата обращения: 22.04.2019).
 11. Основное содержание Послания Президента РФ Владимира Путина Федеральному Собранию [Электронный ресурс]. 2018. 1 марта. URL: <https://rg.ru/poslanie.pdf> (дата обращения: 22.04.2019).

References:

- Abakarov, DK 2013, 'Factor Bases of the Quality of Professionalism of Civil Servants', *Gosudarstvennaya sluzhba*, no. 2 (82), pp. 48-51, (in Russian).
- Atamanchuk, GV 2002, *The Essence of Public Service: History, Theory, Law, Practice: a Monograph*, Moscow, 266 p., (in Russian).
- Babintsev, VP, Sapryka, VA, Bykhtyn, OV, Serkina, YI & Nadutkina, IE 2016, 'Consolidation of Local Communities as a Possibility', *The Social Science*, vol. 11, no. 10, pp. 2621-2624.
- Buford, JA & Lindner, JR 2002, *Human Resource Management in Local Government: Concepts and Applications for HRM Students and Practitioners*, Cincinnati, Ohio, 485 p.
- Derkach, AA (ed.) 2000, *Human Resources Capacity of the Public Service: Assessment and Certification*, Moscow, 79 p., (in Russian).
- Derkach, AA 2008, *Acmeological Assessment of the Professional Competence of Civil Servants: a Training Manual*, Moscow, 163 p., (in Russian).
- Malysheva, VV 2007, 'Professional Competence of Public Servants and Its Formation in the Context of Continuing Education', *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Pedagogicheskiye nauki*, no. 1 (19), pp. 81-92, (in Russian).
- McClelland, D 2007, *Motivation of the Person*, St. Petersburg, 669 p., (in Russian).
- Noe, RA, Hollenbeck, JR, Gerhart, B & Wright, PM 2013, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 8th ed., New York, 758 p.
- Obukhova, LA 2007, *Professionalization of Personnel Support of the State Civil Service of the Russian Federation (Sociological Analysis)*, D.Phil. thesis abstract, Moscow, 49 p., (in Russian).
- Patrushev, VI 2018, 'Social Reputation of Local Authorities', *Upravleniye gorodom: teoriya i praktika*, no. 2 (29), pp. 31-37, (in Russian).
- Timokhina, OA & Vlasova, TA 2018, 'Using the Competence Approach as a Conceptual Framework for the Development of Human Resources Capacity of Municipal Management', *Upravleniye gorodom: teoriya i praktika*, no. 1 (28), pp. 78-85, (in Russian).
- Zakharov, VM 2013, 'Competence Approach to Managing the Reproduction of Personnel of State and Municipal Employees', *Etnosotsium*, no. 6 (60), pp. 46-52, (in Russian).