

УДК 330.868:354

UDC 330.868:354

ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОГО ПЕРИОДА

PECULIARITIES OF PERSONNEL POLICIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN PERIOD

Бовыкина Маина Федоровна
к.э.н., доцент

Bovykina Maina Fedorovna
Cand.Econ.Sci., associate professor

Ануприенко Дарья Николаевна
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО Кубанский государственный технологический университет, Краснодар, Россия

Anuprienko Darya Nikolaevna,
Cand.Econ.Sci., associate professor
FGBOU VPO Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia.

Бабенко Наталья Филипповна
к.ф.-м.н., доцент
АНО ВПО ЦРФ Краснодарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, Краснодар, Россия

Babenko Natalya Filippovna
Cand.Phys-Math.Sci., associate professor
ANO VPO ZRF Krasnodar Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation, Krasnodar, Russia.

Статья отражает ведущую роль кадровой политики в совершенствовании и развитии государственного управления

The article presents an important role of personnel policy in the improvement and development of public administration

Ключевые слова: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Keywords: PERSONNEL POLICY, LAW, MANAGEMENT, IMPROVEMENT, EFFECTIVENESS

Обзор современной литературы по кардинальным проблемам кадровой политики в государственном управлении свидетельствует, что успех любого дела зависит от кадров, особенно руководящих; от правильной, научно обоснованной организации работы по подготовке, подбору и расстановке, это ясно ощущается в современный период, когда во всех сферах жизни происходят крупные перемены, набирают силу позитивные тенденции вызванные современными тенденциями развития общества.

Однако изменения к лучшему идут медленно и болезненно, ибо дело перестройки оказалось более трудным, чем предполагалось, а причины и корни, породившие негативные явления, более глубокими и живучими.

Жизнь ставит вопрос не просто об улучшении работы с кадрами, а о совершенствовании всей кадровой политики.

Постановка рассматриваемой проблемы исходит из потребности привести систему управления в соответствие с требованиями времени.

В настоящий период в теоретической разработке кадровой политики создан определенный задел, связанный с общими процессами укрепления правовой основы государственной и общественной жизни, совершенствованием системы управления, искоренения негативных явлений. Однако многие вопросы должного освещения еще не получили. Например, о необходимости сокращения аппарата управления и формирования оптимального уровня численности управленческих кадров, что требует усиления внимания к разработке научно-обоснованных программ и нормативной базы. Особую актуальность приобретают организационно-правовые проблемы сочетания централизации и демократии, единоначалия и коллегиальности, развития системы выборности руководящих работников, совершенствование аттестаций, расширение конкурсной системы замещения должностей [6].

Формирование кадров государственного аппарата детерминировано кадровой политикой. основополагающие требования кадровой политики сводятся к необходимости подбора кадров по деловым и политическим признакам, сочетанию сменяемости и преемственности кадров, гласности в их подборе и расстановке, сочетании молодых кадров с опытными, единстве доверия с высокой принципиальностью и требовательностью, личными качествами людей, требованиями строжайшей дисциплины и ответственности за порученное дело, методах воспитания кадров, изучения их способностей и недостатков, соединении теоретической подготовки с практикой управленческой деятельности. Эти положения составляют основу кадровой политики, они позволяют определить содержание, формы и методы работы с кадрами аппарата, критерии оценки способностей к практической деятельности [5]. «Кадры решают все» - главный принцип кадровой политики в современных условиях системы управления и развития экономики страны; кадровая политика связана с государственной властью – это участие в делах государства, определение форм, задач, содержание

деятельности государства. Политика ведется через людей, а значит влияет на различные формы управленческой деятельности, с ней связаны все управленческие функции.

Кадровая политика носитель главной цели – развития системы работы с кадрами управления, определяющая перспективы развития экономики и самого управления, т. е. обеспечение общей политики государства посредством организации деятельности определенной категории работников аппарата управления.

На каждом этапе развития общества в зависимости от решаемых социально-кадровых задач, кадровая политика совершенствуется и наполняется новым содержанием:

- цели, задачи, принципы, субъекты управленческих отношений;
- кадровая политика и кадровая работа: роль, соотносительность и отличительные особенности;
- процесс формирования руководящих кадров государственных и общественных организаций, контроль за их деятельностью;
- влияние кадровой политики на различные формы управленческой деятельности, связь с управленческими функциями;
- основные направления развития кадровой политики по обновлению всех сфер жизни общества;
- законодательные акты по укреплению кадровой политики государства [3].

Важнейшей задачей кадровой политики является выработка требований к служащим аппарата управления, без которых невозможно осуществление правильного подбора и расстановки кадров:

- методические положения по определению и содержанию таких требований (группировки кадров по теоретико-политическим, деловым, морально-этическим, социально-психологическим качествам и др.);
- система критериев оценки качеств руководящих кадров;

- принципы и нормативные акты подбора и расстановки кадров основанные на:

- а) требованиях, которым должны отвечать лица для замещения государственных должностей;
- б) организационно-правовых способах комплектования кадров (назначение, выборы, конкурс);
- в) процедурах и правилах объективной оценки политических, деловых и моральных качеств людей и их личных данных (аттестация, составление служебных характеристик, обсуждение кандидатов на собраниях трудового коллектива) [10].

Важное направление всей кадровой политики в современных условиях – **демократизация** подбора, расстановки и воспитания работников звеньев государственного и хозяйственного управления. Необходимо расширять выборность и конкурсную систему замещения должностей для работников государственных органов. При этом, внедрение выборности рассматривается как существенное условие дальнейшей демократизации управления.

С учетом специфики управленческих функций, положения административных коллективов, сочетания органов государственного управления, способов замещения должностей – назначения, конкурса и избрания – как основной путь постепенного перехода к выборности, при этом важным является учет тех недостатков, которые характерны для выборной компании. Одна из таких причин – превращение выборности в формальную процедуру, что объясняется потерей управления процессом подбора кадров, непредсказуемыми результатами вследствие отказа от традиционных форм и методов работы: так например, многим руководящим работникам трудно отказаться от права назначать или освобождать нижестоящих руководителей.

Выборность позволяет избранным руководителям быть под защитой

коллектива в случае принципиальных разногласий его с вышестоящим начальством. Необходимо отметить, что часто ни профсоюзный комитет, ни в целом трудовой коллектив, которые наделены соответствующими правами в подборе и расстановке кадров выборным методом, не осуществляют их в полной мере. Одна из причин этого в том, что закон о трудовых коллективах и закон о государственном предприятии (объединение) слабо действует в этом направлении. В этой связи появляется необходимость в едином нормативном акте, устанавливающем порядок и правила проведения выборов руководителей [4, 6].

Развитие коллективизма и гласности при подборе и расстановке кадров диктует необходимость широкого использования конкурсной системы.

В целом при всей своей демократичности этот метод также не лишен недостатков и главный из них – формализм в организации и проведении конкурсов, что проявляется в отсутствии состязательности претендентов, возможности отбора наиболее достойных из них. Решение проблем, связанных с конкурсным отбором кадров – использование механизма участия трудовых коллективов, что обеспечивает максимальную гласность, информированность, исключение келейности, субъективизма «начальственных» мнений при подборе руководителей.

В настоящее время еще основной формой заполнения управленческих должностей остается назначение. Оно выступает как административно-правовая форма, обеспечивающая с одной стороны, замещение должностей людьми с учетом их компетенции, идейно-политического рода, организаторских способностей, нравственных и социально-психологических качеств, а с другой – формирование эффективно работающего коллектива. И чем выше должность в управленческой иерархии, тем меньше возможностей заполнить ее выборным путем. Считается, что недооценка назначения – это недооценка административных форм в системе нормативно – правового регулирования. При этом, учет мнения коллектива перед назна-

чением не противоречит принципу единоначалия, а развивает и обогащает его.

Современная кадровая политика предъявляет серьезные требования к подготовке, повышению квалификации и оценке деятельности кадров. В данной связи возрастает значение проводимой в государственном аппарате аттестации. Она определяется как установленный законом порядок периодической проверки теоретических знаний, практических навыков, способностей и реальных возможностей работника с целью определения соответствия его занимаемой должности, перспективы к дальнейшему перемещению (включая резерв на выдвижение, понижению или повышению в должности). Закон устанавливает, что аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна способствовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров, повышению их деловой квалификации и идеологического уровня.

Существует типовой перечень должностей, подлежащих аттестации. Аттестация распространена на всех руководящих, инженерно-технических, педагогических, медицинских работников и других специалистов народного хозяйства, а также научных сотрудников. Аттестация должна проводится периодически один раз в 3-5 лет, для чего руководители предприятия, организаций и учреждений назначают аттестационные комиссии из числа ответственных работников и квалифицированных специалистов [8, 10].

На основании аттестационных документов и обсуждения политических, деловых и моральных качеств аттестационная комиссия оценивает работника и принимает решение о соответствии занимаемой должности, соответствии ей при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии при повторной аттестации через год и наконец, о соответствии лица занимаемой должности.

Министерства и ведомства вправе расширить этот перечень с учетом

потребностей соответствующей отрасли.

Замечено, что и сама процедура аттестации нередко идет в разрез с элементарными требованиями психологии, травмирует человека. Некоторые считают, что необходимо единое положение для аттестации управленческих кадров (целесообразно иметь такие для различных отраслей хозяйства, сфер общественной жизни, звеньев и уровней системы управления).

Нормативные аттестации определяются законом о государственной службе. Кроме того, узаконивается специальным нормативным актом периодическая аттестация ответственных работников аппарата российских органов руководящих работников и специалистов народного хозяйства.

Необходимость нормативно-правового закрепления кадровой политики – одно из требований успешного развития современного общества [2]. Многие основные ее положения отражены в объемном правовом институте, как государственная служба. Этот институт является комплексным: включает в себя нормы различных отраслей права, которыми регулируются весьма разнообразные по своему содержанию государственно-служебные отношения. Наибольший вес в нем занимают нормы российского административного права, которые имеют организационный характер. Ими устанавливаются правовой статус государственной должности, способы замещения государственных должностей и различного рода условия поступления на государственную службу, порядок подготовки, подбора и расстановки работников в государственных должностях. Нормами административного права определяются также объем служебных обязанностей и прав, пределы ответственности, порядок выполнения государственными служащими функций по должности как внутри государственной организации, в которой он занимает должность, так и за ее пределами [12].

Но основной недостаток правового обеспечения государственно-служебных отношений – неурегулированность (частичная урегулированность) важнейших вопросов, организации и функционирования государ-

ственной службы, а также недостаточно полный учет в ряде случаев специфики труда служащих. Из-за отсутствия в законодательстве единого определения правового статуса служащих, его содержания, а также форм обеспечения, многие вопросы труда служащих регламентируются на местах с разной степенью полноты деятельности и юридической грамотности. Становится очевидным, что установление и точное оформление должностного статуса служащих представляет собой исходное условие организации работы аппарата.

В настоящее время повышение роли государственного управления во всех сферах общественной жизни требует создания масштабного законодательного акта, который обеспечил бы комплексное правовое решение всех основных управленческих проблем.

Для того, чтобы не допускать застоя в работе, формировать кадры, имеющие разносторонний опыт, отзывчивые на новое, прогрессивные, целесообразно практиковать перемещение работников, длительное время находящихся на одном посту, в другие организации и регионы, осуществлять обмен кадрами между центром и местами.

Закрепляя правоустановления в области реализации кадровой политики, закон о государственной службе должен установить категорический запрет о приеме на работу, повышение в должности руководителей или специалистов, исходя из дружеских отношений, кумовства и иных соображений, противоречащих общественным, государственным интересам.

Укреплению кадров будет способствовать система периодических аттестаций служащих, а также переход к выборности руководителей производственных подразделений, учет общественного мнения при назначении на руководящие посты.

Многочисленные исследования проблем государственной службы позволили ученым наметить концептуальный подход к созданию проектируемого законодательного акта.

Прежде всего, должен быть решен вопрос о самой возможности специального нормативного регулирования группы государственно-служебных отношений в условиях единства правового регулирования трудовых отношений в России.

Единые принципы и оценки приложения труда рабочих и служащих – результат многолетнего опыта управленческой деятельности. Однако, в пределах этого единства, касающегося основ регулирования трудовых отношений, объективно сложилась специфика труда разных социальных групп трудящихся в частных и государственных структурах. Всестороннее отражение и закрепление позитивных сторон этой специфики в нормативном акте должна способствовать развитию государственно-служебных отношений в направлении, отвечающем целям и интересам государства.

Законодательный акт не должен противоречить общему подходу к регулированию трудовых отношений в стране и является выражением принципа единства и дифференциации правовой регламентации по признаку особенностей труда [11].

Содержание документа отражает:

- социально-политическую и правовую характеристику института государственной службы;
- место в системе общественных отношений;
- комплексный характер;
- сущность государственной службы как формы реализации государственных функций в области экономического, социального развития страны и профессиональной деятельности;
- вопросы развития социальной демократии в сфере государственной службы;
- задачи и общие принципы ответственности государственных служащих в российском обществе.

Все проблемы государственной службы, по мнению некоторых уче-

ных составят в основном три большие группы:

Первая – общие вопросы. Здесь дается характеристика государственной службы, ее задачи, принципы и определен круг служащих, на которых распространяется акт. Тут же должна найти разрешение проблема обеспеченности организационного руководства государственной службы.

Вторая – проблемы организации государственной службы. Это прежде всего вопросы подбора кадров: перечень и характеристика организационно-правовых вопросов зачисления на службу, определение требований, которые должны предъявляться к служащим при замещении должностей, а также установление способов выявления необходимых качеств претендентов на должности. К этой группе относятся вопросы регулирования прохождения службы (продвижения по службе), служебного роста.

Приводится подробная характеристика оснований и условий прекращения государственно-служебных отношений.

Третья группа – правовое регулирование функционирования государственной службы, т. е. с регламентацией выполнения служащими возложенных на них функций. Узловыми являются вопросы закрепления принципов и способов разделения и кооперации труда в соответствующей структуре и организации взаимодействия субъектов государственно-служебных отношений [2, 4].

Комплексно-правовое решение перечисленных проблем в едином акте о государственной службе повысит эффективность деятельности служащих государственного аппарата.

В современной системе управления особое значение приобретает мотивация трудовой деятельности кадрового потенциала. Она является мощным стратегическим инструментом, ориентирующим управленцев на достижение установленных целей, на основе базовых ценностей и норм, осуществляемых в рамках конкретной деятельности.

В центре ее лежит гармония индивидуального и коллективного об-

щения. При этом действующая в организации мотивационная система склоняет сотрудников к пониманию значимости соответствия культурным нормам общения, поддержания здорового психологического климата в коллективе, правил проведения согласованных процедур внутри организации. Проявление и использование мотивации безгранично; являясь резервным ресурсом, она развивает и совершенствует отношение к трудовой деятельности.

Ключевым моментом становится развитие позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий труда в организации.

Кроме того, мотивация как мощный рычаг реализации потенциала личности направляет внимание не на усилия, а на результаты в целом.

Проводимые в России экономические реформы способствуют установлению принципиально новых отношений организации с государством и партнерами, новых экономических и правовых регуляторов. В этих условиях требуются значительные изменения в регулировании социально-экономических процессов. Особенно возрастает роль оперативности в принятии управленческих решений, расчет различных сценариев и вариантов развития и функционирования отдельных организаций и предприятий.

Система показателей эффективности производства и экономический анализ является частью механизма управления организацией и направлены на экономию затрат и ресурсов. Экономический анализ и прогнозирование решают целый ряд задач:

- выявление тенденций изменения важнейших экономических явлений в прошлом и настоящем;
- оценка возможностей распространения найденных закономерностей

стей на будущее;

- предвидение наиболее вероятных ситуаций и проблем экономического развития в ближайших и отдаленных перспективах;
- поиск возможных направлений экономического роста;
- обоснование наиболее предпочтительных стратегий развития в будущем.

Следовательно, возникла потребность в новых способах и методах оценки деятельности организации, позволяющих более подробно и всесторонне анализировать и прогнозировать трудовую деятельность, разрабатывать рекомендации по управлению кадрами, повышению эффективности социально-трудовой и экономической деятельности организации [7].

Один из способов оценки трудовой деятельности и анализа трудовых показателей – создание аудита кадров организации, особого направления аудиторской работы [1, 13].

Проведение аудита кадров позволяет более подробно и объективно оценивать деятельность организации в области организации трудового процесса регламентации трудовых отношений. На основании результатов аудита кадров могут быть определены направления для совершенствования стандартов, определяющих организацию трудовых процессов, формирование социально-трудовых отношений в организации.

Аудит кадров позволяет убедиться в том, что трудовой потенциал используется полностью и эффективно, повышена роль службы управления персоналом.

Основная задача проведения аудита кадров – оценка деятельности организации в сфере труда и социально-трудовых отношений, разработка предложений по оптимизации организации трудовой деятельности и трудовых отношений.

Важное условие управления устойчивым развитием организации - координация деятельности между подразделениями для наиболее эффек-

тивного их использования (организационные условия, работа с персоналом, финансы и др.), по решению стратегических, тактических и текущих задач организации. Этому должны способствовать высокий профессиональный уровень сотрудников, широкая информационная поддержка, компетентность в принятии стратегических и тактических решений, планирование и координация деятельности подразделения для достижения общих целей.

Для правильного построения и решения основных проблем функционирования кадровой политики важная роль отводится аудиторской системе, как эффективному инструменту ее совершенствования.

В этой связи планирование аудита осуществляется следующим образом:

- выявляются потенциальные проблемы (работа должна быть выполнена с оптимальными затратами, качественно и своевременно). Планирование позволяет эффективно распределять работу между членами группы специалистов, а также координировать работу;

- определяются затраты времени на планирование работы, что зависит от масштабов деятельности аудиторского лица, сложности аудита, опыта работы, знаний особенностей деятельности;

- выявляется информация о деятельности аудируемого лица, операции и другие особенности, влияющие на отчетность;

- отражаются предполагаемые объемы и порядок проведения аудиторской проверки.

При выполнении аудита принимаются во внимание:

- влияние новых нормативных правовых актов;
- использование тестов, средств контроля и процедур проверки;
- ожидаемые оценки риска и риска средств контроля;
- возможность существенных искажений и недобросовестных действий;

- координация и направление работы, проверка выполнения работы.

Результат аудиторской проверки – выявление проблем работы с кадрами и скрытых резервов по совершенствованию кадровой политики и кадровой работы в государственных учреждениях.

Вышеизложенный материал позволяет обобщить информацию по рассматриваемой проблеме и представить содержание кадровой политики в виде взаимосвязанных блоков (общий вид):

Блок А. Политико-идеологические факторы:

- миссия (общая философия и политика);
- идеология;
- базовые цели и задачи (стратегия);
- стили и принципы управления;
- функции управления;
- законодательство и т. д.

Блок Б. Организационно-правовые факторы:

- нормативно-правовое регулирование;
- формы и методы работы с кадрами;
- разделение и кооперация труда;
- выборность, конкурсы, назначение кадров;
- обучение и подготовка кадров;
- подбор и расстановка кадров и т. д.

Блок В. Мотивационные факторы:

- базовые ценности и правила поведения и общения;
- самоопределение;
- командный дух;
- организационная культура и т.д.

Блок Г. Планирование аудита и оценка кадровой политики:

- цели и задачи аудита;
- объект и предмет аудита;

- методические положения;
- порядок и контроль проведения аудита;
- тестирование и аттестация кадров;
- контроллинг;
- методы и система показателей оценки управленческой деятельности и т. д.

Блок Д. Программа совершенствования кадровой политики:

- разработка и внедрение мероприятий;
- система стимулирования кадров;
- инновационные факторы и т. д.

Механизм управления и совершенствования кадровой политикой, основанный на логических связях элементов каждого блока представлен на нижеприведенной схеме (рис. 1):

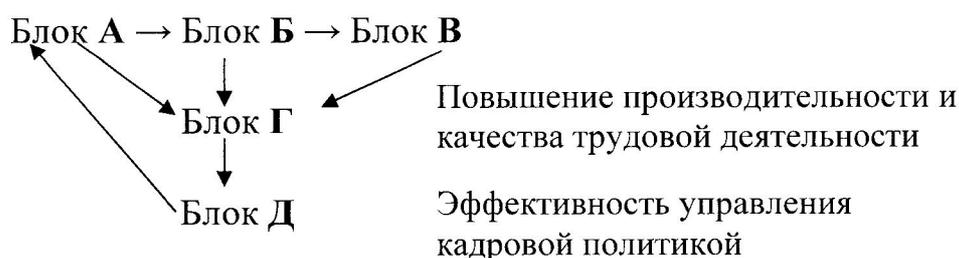


Рисунок 1 - Механизм управления и совершенствования кадровой политикой.

Кадровая политика в современных условиях требует глубокого исследования всех составляющих частей предлагаемой системы. В решении этой задачи потребуется большое количество эмпирического материала, каких бы это не потребовало материальных и моральных затрат.

Предложенный исследовательский материал в статье по данному вопросу не позволяет более полно раскрыть особенности содержания модели кадровой политики. Здесь требуется системный подход в поиске рациональной модели формирования и совершенствования кадровой политики, что очень важно в укреплении государственного управления.

Список литературы

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. пособие. / Под ред. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2010. 262 с.
2. Государственная и муниципальная служба / Под. Ред. Ю.А. Петрова, 2-е изд. М.: ЮНИТИ, 2008. 389 с.
3. Коробкин М. В. Акты органов исполнительной власти основа административного регламента // Административное и муниципальное право. 2011. №1. С 40-52.
4. Лапин А. Е., Петрова Ю. А. К вопросу о реализации полномочий представительных органов местного самоуправления в Российской Федерации // Административное и муниципальное право. 2011. №4. С 24-33.
5. Орешин С. В. Вопросы государственной службы // Административное право и процесс. 2011. №2. С 52-53.
6. Об утверждении Положения о порядке внесения и рассмотрения предложений о кандидатурах на должность высшего должностного лица субъекта Российской Федерации Постановление Правительства от 23.04.2009 № 441 // Собрание законодательства РФ от 27.04.2009. №17 ст. 2053
7. О мерах по реализации Указа Президента РФ от 28.06.2007. № 825 Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти Субъектов РФ. Постановление Правительства РФ от 15.04.2009. №322 // Собрание законодательства РФ от 27.04.2009. №17 ст. 2083.
8. О типовых государственных должностях субъектов РФ. Указ президента РФ от 07.12.2009. №49 ст. 5921.
9. Трегубова Е. Н. Запрещающие нормы административного права // Административное и муниципальное право. 2011. №1. С 52-55.
10. Федеральный закон. О государственной гражданской службе Российской Федерации. М.: Роспечать, 2012. 120 с.
11. Федеральный закон. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации. М.: Роспечать, 2012. 230 с.
12. Федеральный закон. О муниципальной службе в Российской Федерации. М.: Роспечать, 2011. 213 с.
13. Федеральный закон. Об аудиторской деятельности. М.: Роспечать, 2011. 155 с.

References

1. Audit i kontrolling personala organizacii: Ucheb. posobie. / Pod red. P.Je. Shlendera. M.: Vuzovskij uchebnik, 2010. 262 s.
2. Gosudarstvennaja i municipal'naja sluzhba / Pod. Red. Ju.A. Petrova, 2-e izd. M.: JuNITI, 2008. 389 s.
3. Korobkin M. V. Akty organov ispolnitel'noj vlasti osnova administrativ-nogo reglamenta // Administrativnoe i municipal'noe pravo. 2011. №1. S 40-52.
4. Lapin A. E., Petrova Ju. A. K voprosu o realizacii polnomochij predstavitel'nyh organov mestnogo samoupravlenija v Rossijskoj Federacii // Administrativ-noe i municipal'noe pravo. 2011. №4. S 24-33.
5. Oreshin S. V. Voprosy gosudarstvennoj sluzhby // Administrativnoe pravo i process. 2011. №2. S 52-53.
6. Ob utverzhdenii Polozhenija o porjadke vnesenija i rassmotrenija predlozhenij o kandidaturah na dolzhnost' vysshego dolzhnostnogo lica sub#ekta Rossijskoj Federacii Postanovlenie Pravitel'stva ot 23.04.2009 № 441 // Sobranie zakonodatel'stva RF ot 27.04.2009. №17 st. 2053

7. O merah po realizacii Ukaza Prezidenta RF ot 28.06.2007. № 825 Ob ocenke jefektivnosti dejatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti Sub#ektov RF. Posta-novlenie Pravitel'stva RF ot 15.04.2009. №322 // Sobranie zakonodatel'stva RF ot 27.04.2009. №17 st. 2083.

8. O tipovyh gosudarstvennyh dolzhnostjah sub#ektov RF. Ukaz prezidenta RF ot 07.12.2009. №49 st. 5921.

9. Tregubova E. N. Zapreshhajushhie normy administrativnogo prava // Administrativnoe i municipal'noe pravo. 2011. №1. S 52-55.

10. Federal'nyj zakon. O gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossijskoj Federacii. M.: Rospechat', 2012. 120 s.

11. Federal'nyj zakon. Ob obshhix principah organizacii mastnogo samouprav-lenija v Rossijskoj Federacii. M.: Rospechat', 2012. 230 s.

12. Federal'nyj zakon. O municipal'noj sluzhbe v Rossijskoj Federacii. M.: Rospechat', 2011. 213 s.

13. Federal'nyj zakon. Ob auditorskoj dejatel'nosti. M.: Rospechat', 2011. 155 s.