



ЭКОНОМИКА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ЮЖНЫХ РЕГИОНОВ

УДК 332.1:352
ББК 65.050.22-640

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ ¹

Я.Я. Кайль, В.С. Епинина, А.А. Манякин

В статье рассмотрены теоретические основы кадрового обеспечения органов местного самоуправления. Представлен анализ основных проблем кадрового обеспечения муниципальной службы в разрезе субъектов Южного макрорегиона и предложены конкретные меры по их устранению.

Ключевые слова: кадровое обеспечение муниципальной службы, местное самоуправление, Южный федеральный округ, муниципальный служащий.

PROBLEMS OF THE LOCAL AUTHORITIES STAFFING AND THEIR SOLUTIONS

*Ya.Ya. Kayl, V.S. Epinina,
A.A. Manyakin*

In the article theoretical bases of staffing of local government are described. The analysis of the basic problems of the staff provision of the municipal service in the regions of the Southern macroregion is given and the real measures for their removal are offered.

Key words: staffing of the municipal service, local authorities, Southern federal district, municipal employee.

Муниципальная служба в РФ является одним из важнейших институтов управления, от результативного функционирования которого зависит не только эффективное развитие муниципальных образований и регионов, но и страны в целом. Однако на современном этапе становления местного самоуправления в России муниципальная служба находится в стадии формирования, о чем свидетельствуют высокая степень правотворческой динамики в данной сфере на федеральном, региональном и местном уровнях, слабая теоретическая и методологическая разработанность проблем, связанных с муниципальной службой. Это совершенно нормальное явление в условиях реформирования любой сложной системы, которое, в свою очередь, говорит о наличии многочисленных проблем, требующих незамедлительного решения. Основная проблема — это недостаточно рациональное и эффективное кадровое обеспечение органов местного самоуправления.

Кадровое обеспечение органов местного самоуправления в целом можно рассматривать с позиции двух подходов — содержательного и деятельностного. С точки зрения содержательного подхода кадровое обеспечение представляет собой уже сложившийся набор кадров в статике, то есть систему кадров, закрепленных в соответствии с их квалификационными требованиями на должностях муниципальной службы.

С точки зрения деятельностного подхода кадровое обеспечение — это деятельность специальных органов местного самоуправления и должностных лиц муниципальной службы: по подбору, отбору, расстановке кадров (организация и проведение конкурса, передвижение кадров по горизонтали и вертикали), аттестации муниципальных служащих (внутренний мониторинг качества работы муниципальных служащих), подготовке, переподготовке и повышению их квалификации, а также по формированию кадрового резерва и работе с ним (см. рис. 1).

Рассмотрение кадрового обеспечения в данном контексте более целесообразно с позиции реализации целей и задач, стоящих перед

практикой управления деятельностью органов местного самоуправления, в первую очередь — для достижения текущих и перспективных целей в интересах местного сообщества, региона и государства.

Залогом эффективного развития кадровой политики в сфере муниципальной службы является адекватная теоретическим разработкам и реальному состоянию дел в органах местного самоуправления система нормативно-правовых актов федерального, регионального и муниципального уровней. Такая система нормативно-правовых актов должна быть последовательной не только с формальной точки зрения — наличие законов субъектов РФ Южного федерального округа (ЮФО) о муниципальной службе, программ развития муниципальной службы субъектов, кадровых резервов муниципальных служащих, но и с содержательной. При этом федеральное законодательство не должно подавлять региональное, чтобы законодатели могли учитывать специфику субъектов РФ ЮФО при ведении региональной и муниципальной кадровой политики, сохранялась динамика нормативно-правовых актов в данной сфере, и как следствие, развитие системы кадрового обеспечения муниципальной службы.

Правовые основы кадрового обеспечения органов местного самоуправления составляют нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровней. На федеральном уровне можно выделить три главных документа: Конституция РФ, Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», Федеральный закон № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ».

На региональном уровне в ЮФО действуют: Закон «О муниципальной службе в Ростовской области», Закон «О некоторых вопросах правового регулирования муниципальной службы в Республике Калмыкия»; Закон «О муниципальной службе в Республике Адыгея», Закон «О муниципальной службе в Краснодарском крае», Закон «О некоторых вопросах муниципальной службы в Волгоградской области», Закон «Об отдельных вопросах правового регулирования муниципальной службы в Астраханской области».

Программы развития муниципальной службы на региональном уровне существуют не во всех субъектах ЮФО, а только в Ростовской области и в Республике Адыгея. На муниципальном уровне программы развития муниципальной службы приняты в городах Ростова-Дону и Элисте.

В каждом законодательном акте субъектов РФ ЮФО есть свои особенности правового

регулирования кадрового обеспечения, например, отличаются квалификационные требования, необходимые для замещения должностей муниципальной службы, предъявляемые к стажу муниципальной службы и стажу работы по специальности (см. табл. 1).

Анализ данных таблицы 1 позволяет говорить о том, что в большинстве субъектов РФ ЮФО как к стажу муниципальной службы, так и к стажу работы по специальности предъявляются более строгие требования. При этом во всех регионах, за исключением Краснодарского края, требования к стажу определены через фиксированное количество лет.

Опыт работы на должностях муниципальной службы является важным показателем профессионализма кадров, однако, по нашему мнению, данный критерий отбора не является решающим. В связи с этим во всех субъектах РФ ЮФО, по опыту Краснодарского края, его можно сделать гибким. Такой подход к отбору кадров позволит привлечь больше молодых специалистов, недостаток которых ощущается во многих органах местного самоуправления ЮФО.

Среди субъектов РФ ЮФО наблюдаются различия и в продолжительности основного оплачиваемого отпуска. Так, в Волгоградской и Астраханской областях, а также в Республике Калмыкия для муниципальных служащих, замещающих высшие и главные должности муниципальной службы, основной оплачиваемый отпуск составляет 35 календарных дней, для остальных должностей — 30 календарных дней. В трех других субъектах РФ ЮФО для всех муниципальных служащих продолжительность основного оплачиваемого отпуска — 30 календарных дней.

Проведем сравнительный анализ законов о муниципальной службе субъектов РФ ЮФО в соответствии с основными рекомендуемыми положениями Федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» (см. табл. 2).

Согласно ст. 9.1 Федерального закона № 25-ФЗ законом субъекта РФ могут быть предусмотрены классные чины. В зависимости от наличия классного чина у муниципального служащего находятся различные преференции, например, ежемесячная надбавка к должностному окладу. Классные чины установлены только в Республиках Калмыкия и Адыгея, Краснодарском крае и Волгоградской области (см. табл. 2). В Астраханской и Ростовской областях присвоение классных чинов муниципальным служащим отсутствует, также как и ежемесячная надбавка к должностному окладу за классный чин.

Федеральный закон № 25-ФЗ предусматривает возможность повышения квалификации

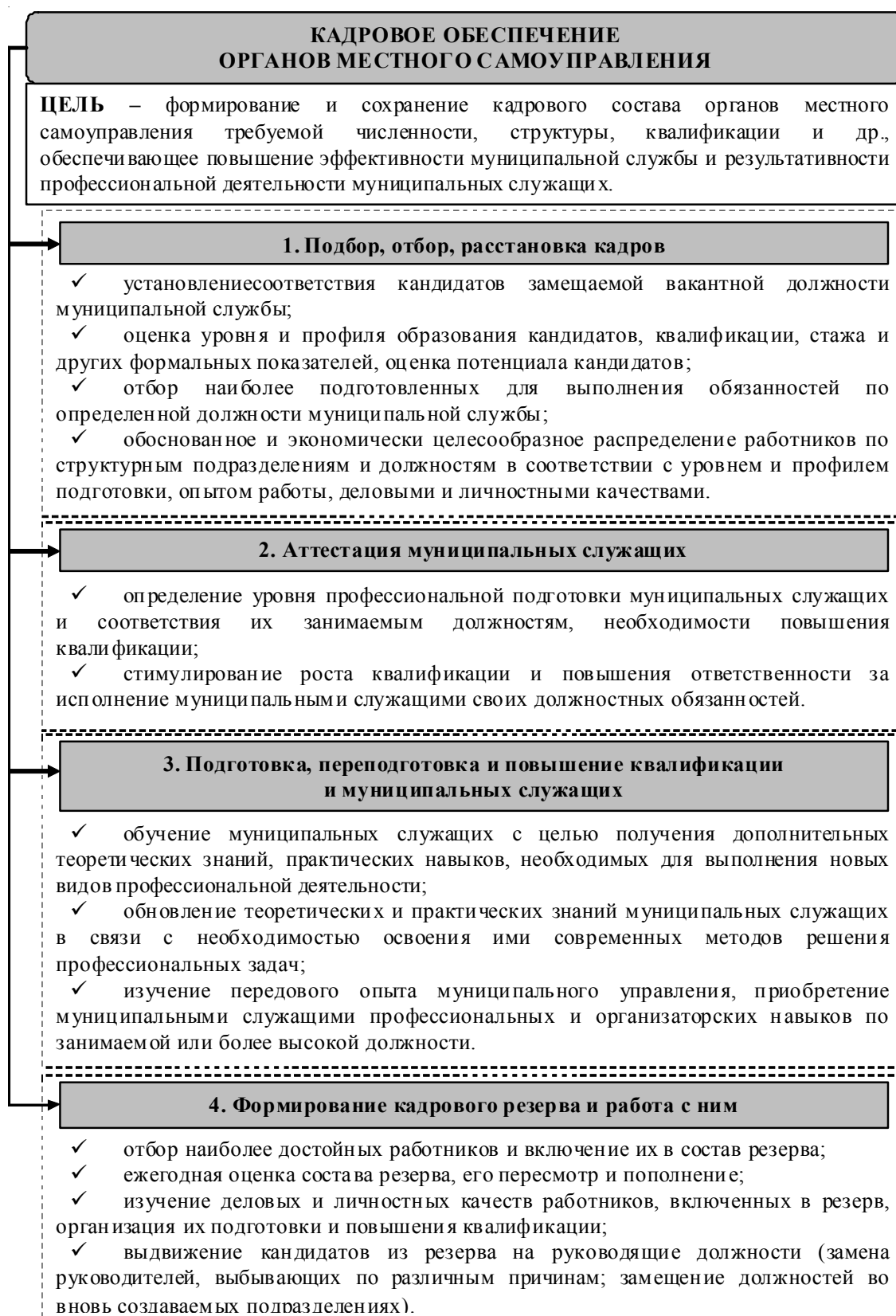


Рис. 1. Сущность и структурные элементы кадрового обеспечения органов местного самоуправления в РФ

Примечание. Составлено авторами по: [7, с. 415–419].

Таблица 1

Соотношения требований, предъявляемых к стажу муниципальной службы муниципальных служащих на различных должностях в соответствии с законами субъектов РФ ЮФО «О муниципальной службе»

Группы должностей	Субъекты РФ ЮФО											
	Республика Адыгея		Республика Калмыкия		Краснодарский край		Астраханская область		Волгоградская область		Ростовская область	
	МС	Р по С	МС	Р по С	МС	Р по С	МС	Р по С	МС	Р по С	МС	Р по С
Высшие	4	5	2	5	3–5	4	3	4	3	4	5	6
Главные	3	4	2	5	2–4	3	2	3	2	3	3	4
Ведущие	2	3	2	5	1–3	2	1	2	1	2	2	3
Старшие, младшие	Без предъявления требований к стажу											

Примечание. Составлено авторами по: [2–6; 10]. МС – стаж муниципальной службы; Р по С – стаж работы по специальности.

Таблица 2

Сравнительная характеристика законов о муниципальной службе субъектов РФ ЮФО в соответствии с основными рекомендуемыми положениями Федерального закона № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ»

№ п/п	Критерии сравнения (в соответствии с ФЗ № 25-ФЗ)	Субъекты РФ ЮФО					
		Республика Адыгея	Республика Калмыкия	Краснодарский край	Астраханская область	Волгоградская область	Ростовская область
1	Присвоение классного чина	x	x	x		x	
2	Повышение квалификации муниципальных служащих за счет средств местного бюджета			x		x	
3	Урегулирование конфликта интересов на муниципальной службе						
4	Порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения	x		x			
5	Дополнительные гарантии для муниципальных служащих			x		x	x
6	Кадровый резерв муниципальных служащих		x	x			

Примечание. Составлено авторами по: [2–6; 10–11]. Знак «x» означает наличие в субъекте РФ ЮФО указанного положения Федерального закона № 25-ФЗ.

муниципальных служащих за счет средств местного бюджета, в соответствии с муниципальным правовым актом. Следует отметить, что не во всех законах субъектов РФ ЮФО о муниципальной службе прописана возможность повышения квалификации за счет средств местного бюджета. Данная норма существует только в законах Краснодарского края и Волгоградской области. Что касается «Приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы», то такая норма предусматривается в законах Ростовской области, Республике Адыгея, Краснодарском крае, в которых одним из направлений является повышение квалификации муниципальных служащих. На наш взгляд, приоритетные направления развития кадровой службы должны быть обязательно отражены в законах или специально принятых программах на среднесрочный и долгосрочный периоды.

В Федеральном законе № 25-ФЗ 22 декабря 2008 г. было внесено, на наш взгляд, важное дополнение, а именно статья «Урегулирование конфликта интересов на муниципальной службе», в которой говорится, что для обеспечения соблюдения муниципальными служащими общих принципов служебного поведения и урегулирования конфликта интересов в органе местного самоуправления, аппарате избирательной комиссии муниципального образования в порядке, определяемом нормативными правовыми актами субъекта РФ и муниципальным правовым актом, могут образовываться комиссии по соблюдению требований к служебному поведению муниципальных служащих и урегулированию конфликтов интересов.

Ни в одном законе субъектов РФ ЮФО «О муниципальной службе» такой статьи не предусмотрено. На муниципальном уровне существуют отдельные приказы, положения и порядки, связанные с урегулированием конфликта интересов, но не охватывающие все муниципальные образования на территории того или иного субъекта. В рамках проведения мероприятий государства по снижению уровня коррупции, отсутствие такой важной нормы в законах субъектов РФ ЮФО «О муниципальной службе», по нашему мнению, является недопустимым.

Не во всех законах субъектов РФ ЮФО прописаны порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения. Такая норма прописана только в законах о муниципальной службе Республики Адыгея и Краснодарского края.

В соответствии со ст. 23 Федерального закона № 25-ФЗ законами субъекта РФ и уставом муниципального образования муниципаль-

ным служащим могут быть предоставлены дополнительные гарантии. Законами субъекта дополнительные гарантии предусмотрены в Ростовской области (самый обширный перечень дополнительных гарантий) и Краснодарском крае. В Калмыкии и Астраханской области вообще никаких социальных гарантий нет. В Волгоградской области предусмотрены гарантии только для Главы администрации.

Очень важным положением Федерального закона № 25-ФЗ является организация работы с кадровым резервом муниципальных служащих и его эффективное использование. На региональном уровне резервы муниципальных служащих созданы в Краснодарском крае и Республике Калмыкия, на муниципальном — существуют резервы в городах Майкоп, Астрахань и Волгоград.

Несмотря на то что укомплектованность муниципальными служащими во всех субъектах ЮФО близка к 100 % (см. табл. 3), необходимо отметить, что кадровый резерв на региональном уровне повысит эффективность кадровой политики, и самое главное, обеспечит высокий уровень ротации кадров.

Помимо недостатков нормативно-правового характера, влекущих проблемы, связанные с кадровым обеспечением муниципальной службы в ЮФО, существуют и другие многочисленные проблемы, весь спектр которых мы предлагаем классифицировать на следующие группы: человеческие, материальные, технико-технологические, институциональные, организационные и информационные (см. табл. 4).

Основными проблемами, связанными с человеком, являются: пол, возраст и профессионализм. Многие исследователи отмечают [9, с. 14]: несмотря на то что ч. 3 ст. 37 Конституции РФ провозглашает право на труд без какой-либо дискриминации, в органах местного самоуправления заметно различие между количеством муниципальных служащих женского и мужского пола, особенно занимающих высшие и главные должности. Думается, что данная проблема действительно существует и женщинам сложнее выстраивать карьеру муниципального служащего. Решить ее можно только с помощью активной позиции женщин — муниципальных служащих, которые своим профессионализмом, деловыми качествами, инициативностью, нестандартностью мышления разрушат сложившийся в обществе стереотип.

Другой проблемой, на которую указывают ученые, является наличие возрастных муниципальных служащих на высших должностях муниципальной службы. С одной стороны, это говорит о том, что эти люди — опытные профессионалы, заслужившие уважение населения и

Таблица 3

Численность государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне в I квартале 2013 г.

Субъекты РФ ЮФО	Органы исполнительной власти субъектов РФ		Органы местного самоуправления с исполнительно-распорядительными функциями	
	человек	укомплектованность, %	человек	укомплектованность, %
Всего	13 623	95,7	33 939	97,7
Республика Адыгея	796	98,4	1 231	98,0
Республика Калмыкия	905	97,8	1 085	97,3
Краснодарский край	5 740	95,4	11 635	97,6
Астраханская область	1 212	94,9	1 603	96,5
Волгоградская область	2 218	95,4	7 125	97,4
Ростовская область	2 752	95,5	11 260	98,1

Примечание. Составлено авторами по: [12].

Таблица 4

Классификация проблем кадрового обеспечения органов местного самоуправления в ЮФО

№ п/п	Группы проблем	Перечень проблем
1	Человеческие	Недостаток молодых перспективных кадров, половая дискриминация на высших и главных должностях муниципальной службы, низкий уровень профессионализма муниципальных служащих
2	Материальные	Отсутствие материального стимулирования и дополнительных гарантий для старших и младших должностей муниципальной службы
3	Технико-технологические	Неумение кадров работать с техническими средствами и компьютерными программами (1С, Word, Access, Excel, PowerPoint, Outlook и др.)
4	Институциональные	Неперсонифицированное повышение квалификации и переподготовка, несвоевременное предоставление сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, в том числе сведений о доходах, расходах и обязательствах имущественного характера супруги (супруга) и несовершеннолетних детей, неотлаженность механизма урегулирования конфликта интересов
5	Организационные	Непоследовательное формирование кадрового резерва, волокита, бюрократия
6	Информационные	Отсутствие мониторинга удовлетворенности муниципальных служащих своей работой, отсутствие статистических данных о кадрах, доступных в сети Интернет

Примечание. Составлено авторами.

руководства, а с другой — они используют административный ресурс для того, чтобы удержаться на своих должностях. По нашему мнению, проблему нехватки молодых кадров на муниципальной службе в ЮФО нужно решать,

опираясь не только на передовой опыт в субъектах РФ ЮФО [например, в Астраханской области действует Постановление Губернатора «О порядке формирования и подготовки молодежного (перспективного) резерва управленческих

кадров Астраханской области»], но и учитывая накопленный положительный опыт в других макрорегионах. Так, следует отметить практику города Белгород (Центральный федеральный округ), в котором за счет средств местного бюджета осуществляется подготовка работников по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Финансы и кредит», «Организация работы с молодежью», а также реализуются мероприятия по их дальнейшему трудоустройству, в том числе в органы местного самоуправления [1, с. 61].

Одной из главных проблем кадрового обеспечения органов местного самоуправления в ЮФО выступает проблема низкого профессионализма муниципальных служащих. Для ее решения необходимо совершенствовать систему повышения квалификации, переподготовки кадров, стимулировать работников органов местного самоуправления к получению образования по специальности, направлять их на стажировки в органы местного самоуправления как на горизонтальном уровне, так и на вертикальном, осуществлять кадровый лизинг.

К материальным проблемам кадрового обеспечения органов местного самоуправления в ЮФО относится проблема низких заработных плат муниципальных служащих – ниже уровня заработных плат специалистов в коммерческой сфере. Особенно это касается должностей низшего уровня: старших и младших. На наш взгляд, данную проблему следует решать не на федеральном уровне, а на местном, то есть разработать грамотную систему материального стимулирования муниципальных служащих низших должностей и обеспечения дополнительных гарантий.

В Республике Калмыкия действуют следующие дополнительные выплаты низшим должностям муниципальных служащих, на которые, в определенной степени, можно ориентироваться [6]:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на муниципальной службе в размере от 1 года до 5 лет – 10 % должностного оклада;

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы: по старшим должностям муниципальной службы – в размере от 60 до 90 % должностного оклада; по младшим должностям муниципальной службы – в размере до 60 % должностного оклада;

- премии за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется руководителем органа местного самоуправления с учетом обеспечения задач и функций органа местного само-

управления (максимальный размер не ограничивается).

К институциональным проблемам кадрового обеспечения органов местного самоуправления в ЮФО относятся недостаточная развитость институтов повышения квалификации, переподготовки, неперсонифицированная их направленность, практика повышения квалификации «для галочки»; несвоевременное предоставление сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, в том числе сведений о доходах, расходах и обязательствах имущественного характера супруги (супруга) и несовершеннолетних детей, их сокрытие; неотлаженность механизма урегулирования конфликта интересов.

В очень тесной связи с проблемой недостаточного профессионализма кадров находится технико-технологическая проблема, которая проявляется в том, что многие муниципальные служащие имеют плохие навыки в работе с офисной техникой, компьютерным программным обеспечением, не владеют интерактивными технологиями. В условиях информатизации современный муниципальный служащий обязан уметь работать на уровне Advanced User (уверенный пользователь) с программами 1С, Word, Access, Excel, PowerPoint, Outlook, иметь представление об облачных сервисах хранения и синхронизации данных; разбираться в работе интерактивных досок, проекторов, мобильных устройств и портативных гаджетов. Данные умения можно включить, по крайней мере в качестве рекомендации, в типовые квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы.

К организационным проблемам кадрового обеспечения органов местного самоуправления в ЮФО относятся проблемы, связанные с организацией кадрового резерва. Не во всех субъектах ЮФО действуют законодательные акты регионального уровня, регулирующие порядок формирования кадрового резерва муниципальных служащих. Налицествует проблема множественности нормативно-правовых актов, что способствует созданию бюрократических проволочек и волокиты в работе органов местного самоуправления. Данные проблемы необходимо устранять с помощью совершенствования правовой системы в сфере муниципальной службы. Правовая система должна выстраиваться последовательно, каждая норма должна быть безупречной с формальной и практической точки зрения. Это можно обеспечить с помощью активно развивающихся в России институтов: общественного обсуждения законопроектов и независимой экспертизы нормативно-правовых актов. Учет мнений представителей общества и профессиональных экспер-

тов позволить создать так называемое живое право в сфере муниципальной службы, где каждая норма вызвана практической необходимостью, а каждый правовой институт решает реальные проблемы, стоящие перед органами местного самоуправления.

Одной из важнейших проблем совершенствования системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления является информационная проблема. Чтобы иметь адекватное представление о ситуации, складывающейся в сфере муниципального управления, необходимо располагать статистическими сведениями. В настоящее время все разумные предложения по совершенствованию системы кадрового обеспечения муниципальной службы основываются на исследованиях отдельных ученых, то есть проведении опросов, анкетировании, мониторинге. Большинство ученых не могут в силу разных бюрократических причин, специфики муниципальной службы, как института, проводить статистические исследования. Те исследования, которые существуют, как правило, не являются полномасштабными, а затрагивают узкий круг опрошенных.

Эту ситуацию можно изменить с помощью современных информационных технологий. Мы предлагаем создать на сайтах администраций субъектов РФ ЮФО вкладку «Муниципальная служба» с разделом «Статистика», в котором будут наличествовать сведения о количестве муниципальных служащих в данном регионе и отдельных муниципальных образованиях, их гендерном и возрастном распределении, образовании, повышении квалификации, наградах и т. д. Эти данные помогут ученым сформулировать ясное представление о том, какие проблемы существуют в сфере муниципальной службы, поспособствуют выработке адекватных решений и созданию эффективной системы кадрового обеспечения органов местного самоуправления.

На сегодняшний день можно констатировать, что кадровое обеспечение органов местного самоуправления в Южном макрорегионе регулируется сверху: нормативно-правовые акты, касающиеся деятельности органов местного самоуправления, дублируют положения федерального законодательства; программы развития муниципальной службы на региональном уровне являются продолжением программы развития федеральной государственной (гражданской) службы в РФ; большинство инициатив по модернизации системы муниципальной службы исходят от государства. Местное самоуправление в целом и кадровое обеспечение в частности — это синергетические системы, то есть имеют свойство самоорганизации. Активное регулирование синерге-

тических процессов сверху противоречит основным принципам местного самоуправления, не позволяет учитывать специфику муниципальной службы субъектов РФ и муниципальных образований, негативно сказывается на работе органов местного самоуправления и тормозит развитие регионов.

Однако в этой связи заметны и положительные моменты: некоторые регионы проявляют инициативу, отходят от стандартных моделей кадрового обеспечения, используют специфические системы управления кадрами, механизмы регулирования деятельности органов, внедряют новые схемы, управленческие и информационные технологии. Эти тенденции необходимо развивать, усиливать открытость муниципальной службы и поощрять динамику кадровых процессов.

Примечание

¹ Статья выполнена в рамках гранта РГНФ № 13-32-01009 «Совершенствование государственного менеджмента в условиях инновационного развития экономики как направление повышения социально-экономического уровня и качества жизни населения субъекта РФ».

Список литературы

1. Астахов, Ю. В. Состояние и перспективы развития кадровой работы в системе муниципальной службы (Белгородский опыт) / Ю. В. Астахов // Омский научный вестник. — 2007. — № 6. — С. 59—62.
2. Закон Астраханской области «Об отдельных вопросах правового регулирования муниципальной службы в Астраханской области» от 04.09 2007 г. № 52/2007-ОЗ (ред. от 11.10 2012 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.09.2013). — Загл. с экрана.
3. Закон Волгоградской области «О некоторых вопросах муниципальной службы в Волгоградской области» от 11.02 2008 г. № 1626-ОД (ред. от 09.07 2013 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.01.2013). — Загл. с экрана.
4. Закон Краснодарского края «О муниципальной службе в Краснодарском крае» от 08.06 2007 г. № 1244-КЗ (ред. от 23.04 2013 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.09.2013). — Загл. с экрана.
5. Закон Республики Адыгея «О муниципальной службе в Республике Адыгея» от 08.04 2008 г. № 166 (ред. 01.08 2013 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 07.09.2013). — Загл. с экрана.
6. Закон Республики Калмыкия «О некоторых вопросах правового регулирования муниципальной службы в Республике Калмыкия» от 18.11 2009 г. № 148-IV-З (ред. от 01.03 2013 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 13.09.2013). — Загл. с экрана.

7. Зотов, В. Б. Система муниципального управления / В. Б. Зотов. — СПб. : Питер, 2008. — 512 с.

8. Конституция Российской Федерации от 12.12 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12 2008 г. № 6-ФКЗ, от 30.12 2008 г. № 7-ФКЗ). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 27.09.2013). — Загл. с экрана.

9. Коростылева, Н. Н. Гендерный подход в государственной кадровой политике / Н. Н. Коростылева // Женщина в российском обществе. — 2009. — № 4. — С. 14—22.

10. Областной закон Ростовской области «О муниципальной службе в Ростовской области» от

09.10 2007 г. № 786-ЗС (ред. от 30.07 2013 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 17.09.2013). — Загл. с экрана.

11. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03 2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 02.07 2013 г.). — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 07.08.2013). — Загл. с экрана.

12. Федеральный портал управленческих кадров. — Электрон. текстовые дан. — Режим доступа: <http://rezerv.gov.ru/GovService.aspx?id=955&t=33> (дата обращения: 11.09.2013). — Загл. с экрана.