DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-1-103-108

Перспективы развития кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления Самарской области

ДЕНИС ВАЛЕРЬЕВИЧ БЕРЕЗОВСКИЙ, кандидат юридических наук, доцент, директор Института государственной и муниципальной службы

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка» (443030, Российская Федерация, Самара, ул. Г.С. Аксакова, 21). E-mail: dinberez@imi-samara.ru

ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА КОЛЬЧУГИНА, кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора Института государственной и муниципальной службы

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», (443030, Российская Федерация, Самара, ул. Г.С. Аксакова, 21). E-mail: kolchugina@imi-samara.ru

Аннотация: В настоящей статье рассматриваются актуальные вопросы развития кадрового потенциала органов государственной и муниципальной власти. Выделены основные этапы нормативно-правового регулирования направлений кадровой политики государства как на федеральном, так и на региональном уровнях. Отмечено, что нормативное расширение форм профессионального развития гражданских служащих подкрепляется появлением наряду с традиционными формами профессиональной переподготовки и повышения квалификации дополнительных образовательных мероприятий, как-то: семинары, тренинги, мастер-классы, круглые столы и конференции. Представлен опыт Самарской области по реализации государственной и муниципальной кадровой политики в период с 2018 по 2019 год. Приведены примеры реализованных проектных инициатив. Основными целями развития кадровой политики Самарской области на 2020–2024 годы стали стандартизация, цифровизация и реализация национальных проектов. В декабре 2019 года на I региональной кадровой практической сессии «Кадры 2.0. Кадровые технологии для национальных проектов» прошла публичная презентация Стратегии кадровой политики Самарской области.

Ключевые слова: кадровый потенциал, органы государственной власти, органы муниципальной власти, кадровая политика Самарской области, профессиональное развитие, государственный гражданский служащий

Статья поступила в редакцию 31 января 2020 года.

Березовский Д.В., Кольчугина Е.В. Перспективы развития кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления Самарской области. *Государственная служба*. 2020. № 1. С. 103–108.

PROSPECTS FOR THE PERSONNEL POTENTIAL DEVELOPMENT OF THE SAMARA REGION STATE AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

DENIS V. BEREZOVSKY, Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Director of the Institute of State and Municipal Service

Samara state University of public administration 'International Market Institute' (21, ul. G.S. Aksakova, Samara, Russian Federation, 443030). E-mail: dinberez@imi-samara.ru

ELENA V. KOLCHUGINA, Cand. Sci. (Psychology), Associate Professor, Deputy Director of the Institute of State and Municipal Service

Samara state University of public administration 'International Market Institute' (21, ul. G.S. Aksakova, Samara, Russian Federation, 443030). E-mail: kolchugina@imi-samara.ru

Abstract: The article is devoted to the topical issues of human resources development of public and municipal authorities. The authors traced the main stages of legal regulations at different directions of personnel policy concerning the public and municipal service both at the federal and regional levels. It is noted that the normative expansion of forms of professional development of civil servants is supported by the appearance of additional educational events, such as seminars, trainings, master classes, round tables and conferences, along with traditional forms of professional retraining and professional development.The experience of the Samara region in implementing state and municipal personnel policy in the period from 2018 to 2019 is presented. Examples of implemented project initiatives are given. Standardization, digitalization, and implementation of national projects are the main goals of the Samara region's personnel policy for 2020–2024. The public presentation of Strategy for personnel policy of the Samara region was held at the I Regional personnel practical session 'Personnel 2.0. Human resources technologies for national projects' in December 2019.

Keywords: workforce capacity, public authorities, municipal authorities, personnel policy of the Samara region, professional development, public civil servant

The article was received on January 31, 2020.

Berezovsky D.V., Kolchugina E.V. Prospects for the personnel potential development of the Samara region state authorities and local self-government. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2020. № 1. P. 103–108. In Russian

Введение

Развитие системы государственного управления на современном этапе обуславливает необходимость реформирования кадровой политики и обеспечения высококвалифицированными кадрами органов власти и местного самоуправления. В условиях сокращения кадрового состава государственных органов и перевода значительной части сотрудников во внешние организации и подведомственные учреждения возрастает роль подготовки кадрового резерва для органов публичной власти. В своем Послании Федеральному Собранию Российской Федерации от 15 января 2020 года В.В. Путин подчеркнул необходимость формирования более профессиональной команды государственных служащих, ужесточения требований к должностям в части гражданства и постоянного проживания на территории России. Это позволит поднять не только профессиональный, но и морально-этический облик нашего чиновничества.

Актуальность совершенствования кадровой политики России обуславливается также фактором конкуренции различных министерств и ведомств в контексте реализации приоритетных национальных проектов. «Борьба» за федеральные ресурсы, за денежное обеспечение национальных проектов особенно сильно проявляется на уровне отдельных субъектов Российской Федерации, активно участвующих в реализации проектов и Федеральных программ на отдельных территориях.

Несмотря на региональные особенности, органы публичной власти Самарской области ориентируются на ключевые тенденции развития государственной службы, порожденные «центром». Востребованность темы развития кадрового потенциала органов власти нарастала постепенно, при этом направление деятельности четко задавали нормативно-правовые акты в сфере государственной гражданской службы. Об актуальности темы развития кадрового потенциала свидетельствует не только активность принятия соответствующих нормативно-правовых актов, но и резкое увеличение публикаций соответствующих научных статей.

Нормативно-правовое регулирование развития кадрового потенциала государственной гражданской службы

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» реализация программ развития государственной гражданской службы находится в компетенции федеральных органы власти и органов власти субъектов Российской Федерации. Сами программы утверждены целым рядом нормативно-правовых актов. В 2002 году утверждена программа деятельности государства по формированию системы государственной службы в Российской Федерации, ориентированная на упорядочение современного законодательства и разработку эффективных механизмов кадровой работы, включая вопросы оптимизации кадрового состава служащих[1]. Этот комплексный документ одним из первых сделал акцент на необходимости создания устойчивого кадрового состава гражданских служащих. Действие программы впоследствии было продлено до 2008 года, однако всех целей и задач достичь не удалось.

Следующим важным шагом стал Указ Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 года № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»». Данный документ продолжил основные тенденции, заложенные ранее действовавшей программой, сосредоточив внимание на конструировании системы государственной службы Российской Федерации как целостного государственно-правового института, создании модели управления государственной службой, а также внедрении на госслужбе актуальных HR-технологий. Отдельно выделена область реформ по повышению эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих Российской Федерации.

Можно проследить преемственность в определении направлений деятельности государства в области реформирования государственной службы, выбора приоритетов, нацеленных на развитие кадрового потенциала органов власти. Обе программы носили комплексный, среднесрочный характер и обозначили важнейшие для того периода этапы эволюции государственной службы. Благодаря реализации программы государственная гражданская служба Российской Федерации была выделена отдельно, что позволило комплектовать нормативную базу для ее осуществления. Гражданская служба по количеству должностей и служащих стала фактически самым многочисленным видом государственной службы.

Программы развития государственной службы выполнили свою основную миссию, а именно обеспечили формирование системы государственной службы, способствовали созданию единой законодательной базы.

После завершения действия комплексной программы развития государственной службы на 2009–2013 годы подобных документов не издавалось, а начиная с 2012 года усилия были направлены на решение некоторых локальных задач. Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года в некоторые пункты программы внесены изменения и дополнения. В качестве основных направлений совершенствования кадровой сферы выделены положения, ранее лишь обозначенные в программе реформирования и развития государственной службы.

---

1 Указ Президента РФ от 19 ноября 2002 года № 1336 «О федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)»»: https://base.garant.ru/185243/

1. Разработка прозрачных механизмов конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных должностей на государственной гражданской службе, включая проведение дистанционных экзаменов с применением современных информационных технологий и дальнейшее выстраивание единой базы вакансий.

2. Определение особого порядка оплаты труда в зависимости от достижений показателей результативности профессиональной служебной деятельности, включая механизм премирования.

3. Применение разработанной системы комплексной оценки деятельности на основе ключевых показателей эффективности, включая результаты общественного мониторинга и ряд других направлений.

Появились и новые направления, например, развитие информационно-коммуникационных технологий на гражданской службе, внедрение института наставничества, совершенствование механизмов ротации кадров на гражданской службе.

Значительная роль в реформировании государственной гражданской службы отведена субъектам Российской Федерации

В соответствии с законодательством в государственных органах субъектов РФ осуществляется только государственная гражданская служба, что является основной предметной областью служебной деятельности органов власти регионов. На основании федеральной программы в регионах России были приняты собственные программы развития государственной гражданской службы. Постановлением губернатора Самарской области от 21 сентября 2009 года № 87 утверждена «Программа развития государственной гражданской службы Самарской области на 2009–2013 годы»[2]. В качестве основных целей программы обозначены: развитие государственной гражданской службы Самарской области; разработка модели управления государственной гражданской службой Самарской области; повышение квалификации кадрового состава государственной гражданской службы Самарской области. Процесс реформирования и развития государственной гражданской службы в Самарской области обеспечивался изменением соответствующей нормативной базы.

Прослеживая тенденции развития кадровой политики в области государственной гражданской службы, необходимо обратить особое внимание на Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 года № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы на 2016–2018 годы». В документе закреплены такие направления развития, как повышение качества формирования кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, вопросы профессионального саморазвития государственных гражданских служащих, повышение престижа гражданской службы, а также совершенствование антикоррупционных механизмов в системе гражданской службы. Эти направления соответствуют ранее закрепленным положениям, однако обладают и собственной спецификой.

Развитие кадрового потенциала является одной из ключевых задач на территории всех субъектов Российской Федерации. Принят целый ряд нормативных актов, обеспечивающих совершенствование кадровой политики государства. В Указе Президента Российской Федерации В.В. Путина от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» отмечена значимость реализации общенациональной стратегии развития кадрового потенциала во всех отраслях экономики, и прежде всего на государственной службе.

Отдельно необходимо поговорить о теме профессионального развития гражданского служащего. В Указе Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» четко обозначено, что профессиональное развитие гражданского служащего должно соответствовать концепции «long life learning», то есть осуществляться в течение всего периода прохождения службы.

Доктор политических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Самарского государственного университета В.А. Зимин указывает на то, что проблема в сфере профессионального совершенствования назрела давно, «понятие «развитие персонала» в ряде объектов кадровой политики подменено понятием «повышение квалификации», которое предполагает, по существу, лишь получение или обновление имеющегося запаса знаний, а не формирований конкретных профессиональных, прежде всего управленческих навыков» [Зимин, 2015. С. 215–218].

В соответствии с общемировой тенденцией кадровой работы постоянное профессиональное развитие стоит учитывать при аттестации работника, определении плана обучения, а также при назначении на иную должность государственной гражданской службы Российской Федерации. К новым утвержденным формам профессионального развития гражданских служащих относятся различные виды дополнительного профессионального образования, такие как: семинары, мастер-классы, тренинги, иные мероприятия, способствующие ускоренному приобретению новых знаний, умений и навыков. Список таких мероприятий был расширен за счет круглых столов, конференций, служебных стажировок и прочих способов освоения передового профессионального опыта. Интересно, что самостоятельное изучение гражданскими служащими образовательных материалов, размещенных на специализированном информационном ресурсе, также причисляется к мероприятиям по профессиональ-

2 https://www.samregion.ru

ному развитию, хотя никакого документального подтверждения совершенствования своих компетенций служащий предоставить не сможет. В Указе дано разъяснение и по образовательным курсам с использованием дистанционных образовательных технологий, доступ к которым будет предоставляться посредством специальной информационной платформы.

Все эти методы профессионального развития призваны сформировать новые, актуальные компетенции у государственных гражданских и муниципальных служащих. Следует отметить, что профессиональное развитие стало не только новым, «модным» словом в лексиконе государственных служащих, но и цельным механизмом комплексного профессионально-личностного совершенствования служащего, направленного на увеличение эффективности его деятельности, повышения квалификации и получения новых навыков и умений.

Программы дополнительного профессионального образования реализуются также в соответствии с целым рядом нормативных документов, утвержденных в развитие федеральных законов подзаконных актов. Немалая роль в обеспечении укрепления кадрового потенциала региона принадлежит и органам местного самоуправления. Ушли в прошлое времена, когда развитие муниципальной службы проходило по остаточному принципу, часто в соответствии с федеральными запросами на изменения в органах власти и на государственной службе.

Нормативно-правовое регулирование развития кадрового потенциала муниципальной службы

Правовое регулирование муниципальной службы осуществляется на всех трех уровнях публичной власти: на федеральном, региональном (субъектов Российской Федерации) и местном. Система законодательства о муниципальной службе сформировалась полностью во второй половине 2000-х годов после принятия и вступления в силу в полном объеме Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». Новый закон закрепил как основные понятия и категории муниципальной службы, так и порядок ее прохождения, гарантии муниципальных служащих. Вместе с этим он предусмотрел ряд вопросов в сфере муниципальной службы, которые регулируются на региональном уровне органами власти субъектов Российской Федерации. К ним, помимо прочих, относятся и вопросы кадровой работы.

Законодательство Самарской области построено по принципу нормативной экономии и не содержит повторений федерального закона, позволяя четко ограничить предмет правового регулирования муниципальной службы на федеральном и региональном уровнях.

За последние восемь лет в Самарской области принят и реализован целый ряд программ развития муниципальной службы. Действующая программа развития муниципальной службы, утвержденная Постановлением Правительства Самарской области от 28 декабря 2015 года № 892, первоначально была рассчитана на три года. Но впоследствии ее действие было продлено до 2021 года. Основными задачами по развитию муниципальной службы, согласно Постановлению, являются: формирование высококвалифицированного кадрового состава муниципальной службы, повышение результативности профессиональной деятельности, развитие дополнительного профессионального образования, информатизация муниципальной службы.

Комплексное развитие кадрового потенциала муниципального самоуправления нацелено на повышение эффективности муниципальной службы и в обязательном порядке должно учитывать существующие проблемы функционирования института муниципальной службы. Кадровый потенциал муниципальной службы, будучи стратегическим фактором, определяет успех проводимых в регионе административных реформ [Круглова, Курочкина, 2018. С. 97–101].

Реализация Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2030 года невозможна без полноценного использования и развития кадрового потенциала органов власти региона. На данный момент и на федеральном уровне, и на уровне отдельных субъектов существует проблема отсутствия четко сформированной системы планирования и развития кадрового потенциала государственных гражданских и муниципальных служащих [Пичугина, 2019. С. 136–138].

Стратегия развития кадровой политики Самарской области на 2020–2024 годы

Правительство Самарской области активно поддерживает все ключевые HR-тенденции, которые берут свое начало из нормативно-правовой базы и отрабатываются в сфере бизнеса. Одной из таких тенденций является цифровизация кадровой работы и формирование открытой кадровой политики, традиционной для коммерческой сферы.

С 2018 года решением губернатора Самарской области Д.И. Азарова была создана единая информационная платформа «Кадросфера»[3], призванная наладить взаимодействие органов власти и бизнес-сообществ с активными и компетентными людьми, что позволит направить нереализованный кадровый потенциал граждан для решения социально-экономических проблем региона. Такого рода площадка предоставляет возможности для реализации личных амбиций жителей области, поскольку по соглашению с региональным Правительством на данной платформе размещаются вакансии органов государственной власти и местного самоуправления, а также крупнейших предприятий Самарской области. В перспективе

3 https://www.samregion.ru

«Кадросфера» станет ключевой платформой для реализации социально значимых инициатив активных граждан. Благодаря платформе уже сформировано семь проектов, кураторами которых выступают финалисты конкурса «Лидеры России» от Самарской области. При этом возможности платформы, по словам представителей деловой экосистемы, пока используются не в полную силу. «Кадросфера» позволяет: оперативно формировать команды для проектов любого профиля; реализовывать собственные проекты и инициативы; формировать траектории профессионального развития; формировать личный рейтинг с динамической оценкой активности участника; разрабатывать единую систему оценки компетенций; производить оперативный обмен опытом с профессионалами и получать экспертные рекомендации; налаживать горизонтальные коммуникации между различными целевыми аудиториями и заинтересованными сторонами.

На данном этапе «Кадросфера» в большей степени используется для внутренних кадровых нужд: проведения оценки на соответствие квалификационным требованиям для включения в кадровый резерв, проведения независимой оценки кандидатов на этапе отбора на вакантную должность и так далее.

Три базовые цели кадровой стратегии Самарской области на 2020 год: стандартизация, цифровизация, национальные проекты

Использование цифровых технологий на всех этапах работы с персоналом является одной из целей администрации губернатора Самарской области в 2020 году. Цифровизация способствует максимальной прозрачности принимаемых решений, точности исходных данных и облегчению аналитической работы, что в конечном счете высвободит значительные ресурсы.

Значимой целью кадровой политики региона на 2020 год названа стандартизация в сфере документооборота и приведение к единообразию методик и процессов работы. В соответствии с ней проектный офис департамента инициировал портфели проектов: 1) разработка общих метрик контроля качества; 2) формирование единых стандартов обучения; 3) разработка единой модели компетенций; 4) создание единого стандарта кадрового документооборота. При этом разработанные стандарты, переведенные на язык «цифры», должны быть нацелены на достижение показателей национальных проектов – это и есть третья базовая цель развития кадрового потенциала органов публичной власти Самарской области.

Общим направлением развития кадровой политики Самарской области на 2020год выбрана разработка единого подхода к учету и развитию кадрового потенциала Самарской области в связке с федеральными и региональными приоритетами.

Среди важных результатов в сфере развития кадрового потенциала Самарской области на 2019 года чаще всего называют следующие достижения:

– проведение мероприятий с кадровыми службами органов исполнительной власти и органов местного самоуправления с целью выявления лидеров изменений в рамках развития «Клуба Лидеров» Самарской области. В течение последних пяти лет используются возможности управленческого конкурса «Лидеры России» на региональном этапе в качестве механизма повышения кадрового потенциала государственных органов власти [Зимин, Пастухова, 2015. С. 42–46];

– работа по формированию единого стандарта кадрового документооборота, для чего в рамках Департамента кадровой политики и государственного управления администрации губернатора Самарской области выделено отдельное управление государственного строительства, а также запущена серия проектных спринтов по оптимизации процессов кадрового делопроизводства;

– работа с корпоративной системой мотивации и мониторинга.

Поскольку исходной точкой является стандартизация процессов и механизмов, то на 2020 год департамент кадровой политики и государственного управления администрации губернатора Самарской области планирует внедрение единого планирования; единых стандартов кадровой политики; единой модели компетенций; единой образовательной платформы; единых показателей оценки отношения к региону.

В рамках проектного офиса департамента сформировано девять портфелей проектов, которые охватывают как область бизнес-процессов, так и вопросы формирования единой корпоративной культуры. Часть проектов находится на этапе разработки, часть на этапе внедрения.

Проект «Корпоративная культура» нацелен на формирование единой политики в области управления кадрами и включает разработку миссии, кодекса этики государственных и муниципальных служащих, создание единых стандартов внутреннего взаимодействия и коммуникации с населением, в том числе и через востребованные социальные сети.

Проект «Единый стандарт кадрового документооборота» включает: а) создание базовой модели компетенций по группам должностей; б) разработку программного продукта администрирования кадровых процессов; в) формирование единой базы данных и подготовку соответствующих нормативно-правовых актов. Реализация проекта в 2020 году позволит проводить оценку государственных служащих на основе единой региональной модели.

Проект «Единая образовательная платформа» (срок реализации – 2021 год) нацелен на формирование системы непрерывного обучения государственных, муниципальных служащих и работников подведомственных учреждений в едином информационном поле. Показателями результативности проекта будет выступать наличие образовательных программ на едином образовательном ресурсе и их доступность для всех работников органов власти и подведом-

ственных учреждений. Создание подобного единого центра обучения позволит сформировать сквозную систему планирования необходимости повышения квалификации служащих, а затем подготовить методики оценки компетенций и модель непрерывного мониторинга компетенций.

Проект «Профиль служащего» нацелен на разработку структуры единой базы данных служащих, которая даст возможность сотрудникам выстраивать собственную траекторию профессионального роста через личный кабинет. Понимание структуры метакомпетенций специалиста в построении успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской и муниципальной службы позволит более эффективно решать вопросы карьерного ориентирования и профессионального роста сотрудника [Синягин, 2019. С. 6–21].

Для уточнения направлений деятельности на ближайшую перспективу департамент кадровой политики обращается за экспертной оценкой в высшие учебные заведения. В частности, в октябре 2019 года научными сотрудниками Самарского университета государственного управления «Международный институт рынка» была подготовлена «Концепция развития кадрового потенциала органов власти и местного самоуправления Самарской области», положения которой прослеживаются в основных направлениях развития кадрового потенциала области на ближайшую перспективу.

Заключение

Важной положительной тенденцией стало стремление органов власти к ведению открытого диалога между разработчиками Стратегии развития кадровой политики Самарской области на 2020 год и ее непосредственными воплотителями – кадровиками региональных органов власти. Впервые в истории Самарской области в декабре 2019 года была организована «I Региональная кадровая практическая сессия «Кадры 2.0. Кадровые технологии для национальных проектов», в которой приняли участие более 300 человек: руководители и специалисты кадровых служб органов публичной власти региона, сотрудники служб персонала подведомственных и казенных учреждений Самарской области, а также главы муниципальных образований региона. В формате дизайн-сессии с использованием проективных методик специалисты кадровых служб региона обсуждали, критиковали и представляли свое видение ключевых направлений кадровой политики региона на 2020–2024 годы. По итогам проведенного мероприятия участники вновь сформированных команд сформулировали наиболее значимые, по их мнению, направления деятельности администрации губернатора Самарской области в сфере кадровой политики:

– разработка единого программного продукта унифицированного делопроизводства;

– создание единого центра обучения для государственных и муниципальных служащих;

– разработка единой модели компетенций и обучение сотрудников кадровых служб работе с данной моделью;

– разработка единых метрик контроля качества;

– регулярное проведение практических семинаров и тренингов для руководителей и специалистов кадровых служб органов государственной власти и местного самоуправления.

Все эти инициативы были презентованы руководителю профильного департамента и будут использованы для подкрепления правильности выбранного курса развития кадровой политики Самарского региона.

Литература

Зимин В.А., Пастухова Л.Ш. Основные проблемы формирования и реализации кадрового потенциала в органах государственной власти Самарской области: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления // Материалы и доклады I международной научной конференции. 2015. С. 42–46.

Зимин В.А. Основные проблемы формирования и реализации кадрового потенциала в органах государственной власти Самарской области. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2015. № 9-2. С. 215–218.

Круглова О.В., Курочкина Н.В. Развитие кадрового потенциала муниципального управления как элемент стратегического развития региона. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2018. № 6. С. 97–101.

Пичугина Е.Е. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих как механизм развития кадрового потенциала. *Colloquium-journal*. 2019. № 13-6. С. 136–138.

Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы. *Государственная служба*. 2019. № 4. С. 6–21.

References

Kruglova O.V., Kurochkina N.V. Development of personnel potential of municipal management as an element of strategic development of the region. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava.* 2018. No 6. P. 97–101. In Russian

Pichugina E.E. Professional development of civil servants as a mechanism for developing human resources. *Colloquium-journal*. 2019. No 13-6. P. 136–138. In Russian

Sinyagin Y.V. Factors, conditions and biographical predictors of a successful managerial career in the state civil service system. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2019. No. 4. P. 6–21. In Russian

Zimin V.A. Main problems of formation and implementation of personnel potential in public authorities of the Samara region. *Aktualnye problemy gumanitarnyh I estestvennyh nauk* . 2015. No. 9-2. P. 215–218. In Russian

Zimin V.A., Pastukhova L.S. Main problems of formation and implementation of personnel potential in public authorities of the Samara region Actual problems of state and municipal management // Materials and reports of the I international scientific conference. 2015. P. 42-46. In Russian