

УДК- 331.108.2

**АСРИЯНЦ КАРИНЭ ГЕННАДЬЕВНА**

к.э.н., доцент кафедры «Государственного и муниципального управления»  
ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: divikas@mail.ru

**ГАЗИМАГОМЕДОВА ПАТИМАТ КАДИЕВНА**

студентка магистратуры 2 года обучения направления «Государственное  
и муниципальное управление» ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: gazimagomedova.97@mail.ru

**КУРБАНОВА ДИНАРА БУНИЯМИНОВНА**

студентка магистратуры 2 года обучения направления «Государственное  
и муниципальное управление» ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: kurbanova.db@mail.ru

## ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОХОЖДЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ

**Аннотация.** Предметом работы являются проблемы организации и прохождения муниципальной службы. Цель работы заключается в анализе особенностей организации и прохождения муниципальной службы в администрации МО г. Махачкала. **Методология проведения работы** — общеполитический диалектический метод познания, предполагающий объективный всесторонний анализ фактического материала. Из числа общенаучных методов, прежде всего, используется системно-функциональный метод и целый ряд из числа общенаучных методов эмпирического-теоретического уровней, из частно-научных — формально-юридический, сравнительно-правовой, проблемно-теоретический и др. **Результаты работы** — проведен анализ проблем организации прохождения муниципальной службы. **Область применения результатов** — возможность применения на практике разработанной системы в органах местного самоуправления Республики Дагестан и в целом по России. **Выводы.** Развитие муниципальной службы как вида социально-трудовой деятельности не стоит на месте. Законодательство о муниципальной службе постоянно улучшается и модернизируется, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов и муниципальных образований. Однако вопрос о поступлении на муниципальную службу является индивидуальным выбором каждого гражданина, поскольку муниципальная служба имеет свои положительные и отрицательные стороны. Функционирующая в РФ система муниципальной службы предопределена множеством исторических фактов, которые имели место в процессе развития общества в целом и, в частности, экономики и политического строя. Формирование этого института происходило на протяжении многих веков. На каждом этапе своего развития для органов муниципальной службы России были свойственны как определенные достоинства, так и характерные недостатки. В настоящее время перед современным государством должна стоять задача решения коллизий и устранения недостатков, которые были присущи системе муниципальной служб ранее, с целью создать эффективно работающую муниципальную службу.

**Ключевые слова:** муниципальная служба, муниципальные служащие, организация и прохождение муниципальной службы.

---

**ASRIYANTS KARINE GENNADEVNA**

Ph. D. in Economics, associate Professor of the Department of State  
and municipal management» Dagestan state University»,  
e-mail: divikas@mail.ru

**GAZIMAGOMEDOVA PATIMAT KADIEVNA**

master's degree student 2 years of study in the direction of "State  
and municipal administration "FGBOU VO" Dagestan state University»,  
e-mail: gazimagomedov.97@mail.ru

**KURBANOVA DINARA BUNIYAMINOVNA**

master's degree student 2 years of study in the direction of "State and municipal administration "FGBOU VO" Dagestan state University»,  
e-mail: kurbanova.db@mail.ru

**PROBLEMS OF ORGANIZATION AND PASSING OF MUNICIPAL SERVICE**

**Abstract.** *The subject of the work is the problems of organization and passing of municipal service. The aim of this work is to analyze features and organization of municipal services of administration MO G. Makhachkala. The methodology of the work is a General philosophical dialectical method of cognition, which assumes an objective comprehensive analysis of the actual material. Among the General scientific methods, first of all, the system-functional method and a number of General scientific methods of empirical-theoretical levels are used, from the private-scientific ones – formal-legal, comparative-legal, problem-theoretical, and other Results of the work – the analysis of the problems of the organization of municipal service is carried out. The scope of application of the results is the possibility of applying the developed system in practice in the local self-government bodies of the Republic of Dagestan and in Russia as a whole. Summary.* The development of the municipal service as a type of social and labor activity does not stand still. Legislation on municipal service is constantly being improved and modernized, both at the Federal level and at the level of subjects and municipalities. However, the question of entering the municipal service is an individual choice of each citizen, since the municipal service has its positive and negative sides. The system of municipal service functioning in the Russian Federation is predetermined by a set of historical facts that took place in the process of development of society as a whole and, in particular, the economy and political system. The formation of this institution took place over many centuries. At each stage of its development, the municipal service bodies of Russia were characterized by both certain advantages and characteristic disadvantages. At present, the modern state must face the task of resolving conflicts and eliminating shortcomings that were inherent in the system of municipal services earlier, in order to create an effective municipal service.

**Keywords:** municipal service, municipal employees, organization and passing of municipal service.

---

Эффективная система муниципальной службы в Российской Федерации является одним из важнейших условий реализации политики социально-экономического развития страны, повышения качества жизни ее граждан, а также обеспечения национальной безопасности. Вопросам развития системы муниципальной службы в Российской Федерации уделялось большое внимание как в дореволюционной России, так и в советское время.

Муниципальная служба в Российской Федерации является одним из сложных институтов государства и по своему происхождению имеет глубокие исторические корни. Являясь одним из важных социальных институтов, муниципальная служба России при решении общественных проблем общества оказывает серьезное социально-правовое воздействие, поскольку общество представляет из себя сложный социальный организм, в котором тесно переплетаются и взаимодействуют факторы разного – политического, экономического и социального – характера. В системе, в которой взаимодействуют граждане, общество и государственные органы, муниципальная служба является одним из главных звеньев. В компетенцию муниципальных служащих, которые наиболее плотно контактируют с гражданами, входит решение вопросов местного значения, связанных с непосредственной организацией жизнедеятельности граждан [2]. Поэтому задачи поиска повышения эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих и скрытых управленческих ресурсов муниципальной службы ставятся и решаются постоянно. Вполне закономерно одной из организационных общегосударственных задач в Российской Федерации, решаемых на всех уровнях публичной власти, включая муниципальный, является обеспечение подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих по актуальным вопросам государственного и муниципального управления [4].

---

На рынке труда в целом в современных условиях должности муниципальной службы не являются престижными, поэтому имеет место высокая текучесть кадров, образуются трудности, связанные с формированием кадрового резерва по этим должностям.

Несмотря на значительно активное формирование муниципальной службы, имеется много проблем в практике.

Анализ существующих в работе муниципальных служб основных затруднений позволил выявить значительные изменения в содержании муниципального управления, которые произошли за период, когда система МСУ реформировалась.

### Сравнительный анализ затруднений и потребностей в организации профессиональной деятельности муниципальных служащих (репрезентативная выборка)

Годы	Понимание сущности основных направлений реализации ФЗ № 131	Видение путей реализации ФЗ-131 на практике в муниципальных образованиях	Владение методами муниципального управления и применение их в практической деятельности	Формирование и эффективное использование средств муниципального бюджета	Привлечение инвестиций в развитие муниципального образования	Владение средствами информационно-технологического обеспечения муниципального управления	Управление муниципальными имуществом и земельными отношениями	Организация документационного обеспечения управления	Выстраивание эффективного делового общения на основе знаний психологических основ управления	Организация привлечения населения в решение вопросов местного значения
2005	69,6%	70,8%	51,6%	69,7%	69,1%	86,4%	68,5%	51,2%	48,5%	32,3%
2011	45,4%	64,3%	50,4%	61,5%	55,4%	89,1%	60,8%	50,8%	39,1%	35,3%
2016	38,6%	39,7%	43,3%	52,1%	51,2%	79,1%	60,1%	46,3%	37,3%	35,9%
2018	34,3%	28,8%	39,6%	52,8%	34%	51%	57,5%	40,9%	49,4%	40,1%

Анализ данных табл. позволяет выявить интересную тенденцию, заключающуюся в том, что, во-первых, на первом этапе реформы МСУ численность муниципальных служащих, которые испытывают затруднения и потребности в их решении, значительно выше, чем на следующих этапах. Это можно объяснить обновлением состава муниципальных служащих, что приводит к одновременному росту количества служащих, которые не обладают достаточным уровнем как правовых, так и социально-экономических знаний, и не подготовлены к работе в современных условиях. В процессе проведения реформ, когда уже проведена соответствующая подготовка к её проведению и осуществляется формирование навыков управления, необходимых в современных условиях, происходит определенное снижение уровня испытываемых служащими затруднений. Во-вторых, отдельные из этих затруднений сохраняются и даже в некоторых случаях увеличиваются, что связано, как правило, с тем, что внимание к взаимодействию органов муниципальной службы с населением, к примеру, увеличивается ввиду активизации гражданских инициатив на местном уровне, роста осознания наиболее активной частью населения своей роли и значимости в решении вопросов на муниципальном уровне, их участия в разного рода проектах муниципалитетов, а также роста внимания и поддержки, оказываемого региональными властями при осуществлении этих проектов.

Так, к примеру, в тот год, когда был юбилей Победы на Дагестанском республиканском конкурсе, где было представлено более 500 общественно-политических проектов территориального общественного самоуправления, 350 из них получили гранты; в проведенном в прошедшем году конкурсе «Самое красивое село» приняли участие все муниципальные образования республики. Эти факты говорят о том, что местное самоуправление превратилось в особый институт, деятельность которого способствует вовлечению граждан не только к решению проблем муниципальных образований, но и определяет основные направления проводимой государством политики по внедрению на российском уровне демократических институтов гражданского общества. В свете таких изменений органы МСУ должны строить свою деятельность так, чтобы активизировать взаимодействие с населением, для чего необходимо учиться, при этом уделять внимание как совершенствованию управления, так и связанным с ней психологическим аспектам.

Такое же объяснение правомерно и для стремления муниципальных служащих к изучению методов делового общения и овладению ими на практике. Несомненно, что проблемы, связанные с правовым обеспечением муниципального управления, и в настоящее время не потеряли своего значения. Однако яснее и понятнее стало понимание того, в чем заключается сущность местного самоуправления и какие есть пути реализации ФЗ-131 (2003 г.), а сегодня и ФЗ № 136 (2014 г.). Очевидна положительная роль, которую играет возможность знакомства и приобретения опыта по современному управлению муниципальными образованиями, а также изучения его организации в других муниципальных образованиях РД и других регионов. Этот опыт пропагандируется на курсах подготовки и повышения квалификации работников муниципальных образований, проводимых департаментом по развитию муниципальных образований, а также Ассоциацией муниципальных образований на базе республиканских вузов. За 8 лет с 2011 по 2019 число муниципальных служащих, которые считают это необходимым условием повышения своего профессионального уровня, возросло с 31% до 50%. Но и тут возникает новая проблема, заключающаяся в том, что отдельные руководители муниципалитетов не хотят отправлять на обучение своих служащих, так как некому выполнять их функции. Каждый третий работник муниципальной службы ссылается на это обстоятельство, что, в первую очередь, является проблемой для сельских поселений, которые в штате имеют только по 3–4 муниципальных служащих.

При этом надо сказать, что муниципальные служащие не удовлетворены своим профессиональным положением и тем, в какой степени реализуются их профессиональные способности и возможности.

В этом балансе полностью удовлетворенных только 19,8%, а совсем неудовлетворенных 6,5%, из оставшихся скорее удовлетворены 35,7%, а не удовлетворены 38%.

На этом основании можно утверждать, что, работая с муниципальными служащими, необходимо выявлять их личностную направленность, позволяющую задействовать их профессиональные возможности в полной мере. Это, по нашему мнению, позволит стабилизировать кадровую ситуацию в органах МСУ в общем и в части, касающейся создания перспектив заинтересованным в профессиональном росте служащим. Существуют разные причины недовольства муниципальных работников тем, в какой мере реализуются их потенциальные возможности. К ним относится, в первую очередь, то обстоятельство, что отсутствуют четкие критерии, по которым оцениваются результаты деятельности (43,8%), почти в равной степени слабая материальная мотивация, не позволяющая в полной мере раскрыть свои профессиональные возможности (30,9%), и отсутствие инициативы и самостоятельности при принятии решений (32,7%), а 21,7% муниципальных служащих указали в качестве причины не востребованность творчества при выполнении должностных обязанностей.

Также отметим, что серьезную проблему представляют пенсионные обязательства муниципального образования: доплаты для лиц, замещавших муниципальные должности на освобожденной основе и должности муниципальной службы. В соответствии с п.5 ч.1 ст.23 25-ФЗ каждому муниципальному работнику гарантировано получение пенсии за выслугу лет. Количество россиян, получающих в настоящее время муниципальную пенсию, составляет 69434 человека [1]. Нет социальных гарантий, которые предусмотрены законодательством о государственном пенсионном обеспечении за выслугу лет, [3] при том, что возраст выхода муниципальных работников на страховую пенсию повысился. Кроме того, на федеральном уровне имеет место неоднозначный подход к понятию «муниципальная пенсия», и говорить о каком-то едином регулировании порядка установления и выплат пенсий бывшим муниципальным служащим на территории Российской Федерации не приходится [9]. Согласно закону, принятому субъектом РФ, размер пенсии муниципального работника определяется в порядке соотношения должностей муниципальной службы и должностей, которые существуют в структурах государственной гражданской службы субъекта России. В некоторых субъектах РФ предусмотрены дополнительные гарантии муниципальным служащим, вышедшим на страховую пенсию по старости (инвалидности), в виде ежемесячной доплаты за счет средств местного бюджета к страховой пенсии по старости (инвалидности). При этом органами государственной власти федерального уровня указанные доплаты относятся к социальной поддержке отдельных категорий граждан. В таком виде исполнение указанных расходных обязательств за-

висит от степени дотационности муниципалитета. Необходимо провести мониторинг и инвентаризацию регулирующего порядка установления и выплат пенсий бывшим муниципальным служащим нормативных актов в целях в перспективе создания единого в общегосударственных масштабах порядка регулирования и одновременно тем самым помочь органам местного самоуправления в развитии кадрового состава муниципальных служащих [10].

Еще одной организационной проблемой является использование в муниципальной практике управления, особенно в большинстве сельских и городских поселений, устаревших организационных технологий – линейной организационной структуры управления. При такой управленческой структуре муниципальное образование – сельское или городское поселение – возглавляет глава поселения. В его руках сосредоточены все функции управления поселением и полномочия для осуществления в качестве руководителя поселения единоличного руководства муниципальными служащими. В результате вся полнота ответственности возложена на единый центр планирования, подготовки и принятия решений – главу поселения. Специфика и одновременно слабость линейной организационной структуры муниципального управления в поселении состоит в том, что она рассчитана исключительно на собственные силы, компетенции и ресурсы. И, в первую очередь, речь идет о собственных высококвалифицированных специалистах, которые не по карману сельским бюджетам. Затрудняет ситуацию малоодоходный в условиях малочисленности населения муниципального образования бюджет. Результат известен – ограничение фонда зарплаты муниципальных служащих и сокращение штатов. В итоге сельские поселения теряют свои наиболее квалифицированные кадры, не имеют возможности восполнять эти потери. В этих условиях представляет наибольший интерес проектные технологии муниципального управления, которые уже применяют отдельные муниципалитеты.

Результаты всероссийских исследований показывают определенное расхождение мнений муниципальных служащих и экспертного сообщества по вопросу мотивации поступления граждан на работу в органы местного самоуправления. Так, согласно проведенному анализу, в основе профессиональной мотивации муниципальных служащих лежит, в первую очередь, стремление занять престижное место в обществе (46,7 респондентов из 100). Согласно же мнению экспертов, наиболее значимыми мотивами поступления на муниципальную службу выступают гарантии социальной стабильности и профессионального развития (54,7 из 100) [8]. Однако, как показывает статистика, на рынке труда в целом в современных условиях должности муниципальной службы не являются престижными. Расчетное количество чиновников, приходящихся на 10 тысяч населения России, ниже, чем во многих развитых странах. Так, например, по данным ОЭСР в США, Германии и Испании этот показатель варьировался от 100 до 110 чиновников, в то время как в России в 2011 г. он составлял 86 человек. Вместе с тем в Российской Федерации рассматриваемый показатель имеет отрицательную динамику: с 2008 по 2016 г. количество муниципальных служащих, приходящихся на 10 тысяч населения, снизилось с 87 до 77 чиновников или на 11% [15]. Такая ситуация обусловлена постоянным нарушением закрепленных законодательством принципов муниципальной службы (стабильность, правовая и социальная защищенность муниципальных служащих (ст. 2 Федерального закона от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ о муниципальной службе в Российской Федерации) (далее – 25-ФЗ), высокими квалификационными требованиями к должностям муниципальной службы при отсутствии индексации денежного содержания муниципальных служащих в течение нескольких лет, а также постоянным введением дополнительных ограничений и запретов для муниципальных служащих. Усугубляет ситуацию отсутствие единой общегосударственной программы совершенствования муниципальной службы. Федеральный законодатель возложил обязанность программного обеспечения развития муниципальной службы на плечи государственных органов субъектов РФ и органы местного самоуправления за счет средств соответственно бюджетов субъектов России и местных бюджетов (ст. 35 25-ФЗ).

Таким образом, с институтом муниципальной службы на сегодняшний день, несмотря на постоянное совершенствование законодательства о муниципальной службе, связано немало нерешенных вопросов. Среди них наиболее насущными являются: непрестижность муниципальной службы, наличие на местах неподготовленных и неквалифицированных кадров, а также ненадлежащее финансовое обеспечение деятельности муниципальных служащих.

*Литература*

1. Федеральная служба государственной статистики. – URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/generation/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/generation/) (дата обращения: 12.08.2019).
2. Банищикова, В. А., Шупрунов, С. И. Муниципальная служба в России : обзор проблем и путей решения // Проблемы организации и деятельности органов местного самоуправления : материалы межвузовского (ежегодного) студенческого круглого стола ; отв. ред. Н.В. Кешикова. 2018. С. 24–30.
3. Доклад о состоянии местного самоуправления в Российской Федерации, перспективах его развития и предложения по совершенствованию правового регулирования организации и осуществления местного самоуправления : Общероссийский конгресс муниципальных образований, 2018 // Муниципальная Россия. 2018. № 8–9. С. 64–65.
4. Кешикова, Н. В. Реформирование государственной службы и служебно-трудовые отношения // Глаголь правосудия. 2016. № 21 (11). С. 25–31.
5. Кузнецова, Т. И., Аминов, И. Р. Муниципальная служба в РФ : текущее состояние и перспективы развития // Научный форум: Юриспруденция, история, социология, политология и философия : сб. статей по материалам XIII международной научно-практической конференции. 2017. С. 127–131.
6. Кузнецова, Е. Н. Соотношение государственной гражданской и муниципальной служб // Экономика, управление и право : инновационное решение проблем : сб. статей XII Международной научно-практической конференции : в 2 ч. 2018. С. 109–111.
7. Курносова, И. И. Муниципальная служба как специфический вид социально-трудовой деятельности // Человек в мире природы и культуры : трибуна молодых : сб. материалов Международной научно-практической конференции. 2018. С. 210–215.
8. Митряева, А. С. Ценности и мотивы муниципальных служащих как ресурсы управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. Т. 12. № 6. С. 103–111.
9. Пенсионное обеспечение муниципальных служащих и лиц, замещающих муниципальные должности. – URL : <https://www.gkh.ru/article/98595-pensionnoe-obespechenie-munitsipalnyh-slujashchih/> (дата обращения: 15.08.2019).
10. Ракитянская, Д. А. Муниципальная служба в Российской Федерации – современное состояние и основные проблемы // Теоретические и практические аспекты развития научной мысли в современном мире : сб. статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 229–231.
11. Федюкова, А. М. Система государственной и муниципальной службы в РФ и ее отличия от других форм наемного труда // Транспортное дело России. 2012. № 6. С. 62–64.
12. Хабибуллина, А. Т. К вопросу о муниципальной службе в Российской Федерации // World science: problems and innovations : сб. статей IX Международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 171–173.
13. Хетагурова, Т. Г., Кесаева, Н. И. Мониторинг функционирования государственной и муниципальной службы в РФ // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 386–391.
14. Шпилов, В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития. 2016 [Электронный ресурс]. – URL : [https://www.cfn.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfn.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml).
15. Яковлева, Е. П. Численность государственных гражданских служащих : поиск эффективных методов управления // Бюджет. 2016. № 10 (Электронный ресурс). – URL : <http://bujet.ru/article/311290.php> (дата обращения 14.08.2019).
16. Innovative methods in the management of public and municipal service by personnel Russian federation / Nikina G.P., Ryanov A.I. // News of Science and Education. 2018. Т. 4. No. 2. P. 70–76.
17. Restriction of rights and freedoms of municipal employees as means for fight against corruption / Ageev V.N., Khuzina E.A. // Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues. 2016. Т. 19. Special Issue. P. 13–19.
18. The assessment of public (municipal) service provision by multifunctional centers / Kabanova E.E., Vetrova E.A., Evstratova T.A., Kataeva V.I., Sulyagina Ju.O. // Academy of Strategic Management Journal. 2018. Т. 17. No. 3.
19. The "service" model of the competences of the municipal employee as the basis of vocational training: Russian experience / Martynova S.E., Maslennikova O.G. // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2015. Т. 174. P. 2716–2720.

**References:**

1. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. – URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/generation/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/generation/) (data obrashcheniya: 12.08.2019).
2. Banshchikova, V. A., SHuprunov, S. I. Municipal'naya sluzhba v Rossii : obzor problem i putej resheniya // Problemy organizacii i deyatel'nosti organov mestnogo samoupravleniya : materialy mezhvuzovskogo (ezhegodnogo) studencheskogo kruglogo stola ; otv. red. N.V. Keshikova. 2018. S. 24–30.
3. Doklad o sostoyanii mestnogo samoupravleniya v Rossijskoj Federa-cii, perspektivah ego razvitiya i predlozheniya po sovershenstvovaniyu pravovogo regulirovaniya organizacii i osushchestvleniya mestnogo samoupravleniya : Obshcherossiyskij kongress municipal'nyh obrazovaniy, 2018 // Municipal'naya Rossiya. 2018. № 8–9. S. 64–65.
4. Keshikova, N. V. Reformirovanie gosudarstvennoj sluzhby i sluzhebno-trudovye otnosheniya // Glagol'pravosudiya. 2016. № 21 (11). S. 25–31.
5. Kuznecova, T. I., Aminov, I. R. Municipal'naya sluzhba v RF : tekushchee sostoyanie i perspektivy razvitiya // Nauchnyj forum: YUrisprudenziya, istoriya, sociologiya, politologiya i filosofiya : sb. statej po materialam XIII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoj konferencii. 2017. S. 127–131.
6. Kuznecova, E. N. Sootnoshenie gosudarstvennoj grazhdanskoj i municipal'noj sluzhby // Ekonomika, uprav-

- lenie i pravo : innovacionnoe reshenie problem : sb. statej XII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii : v 2 ch. 2018. S. 109–111.
7. Kurnosova, I. I. *Municipal'naya sluzhba kak specificheskij vid social'no-trudovoj deyatel'nosti* // *CHelovek v mire prirody i kul'tury : tribuna molodyh : sb. materialov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. 2018. S. 210–215.
8. Mitryaeva, A. S. *Cennosti i motivy municipal'nyh sluzhashchih kak resursy upravleniya* // *Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk*. 2017. T. 12. № 6. S. 103–111.
9. *Pensionnoe obespechenie municipal'nyh sluzhashchih i lic, zameshchayu-shchih municipal'nye dolzhnosti.* – URL : [https://www.gkh.ru/article/98595-pensionnoe-obespechenie-munitsipalnyh-slujashchih/\(data obrashcheniya: 15.08.2019\)](https://www.gkh.ru/article/98595-pensionnoe-obespechenie-munitsipalnyh-slujashchih/(data obrashcheniya: 15.08.2019)).
10. Rakityanskaya, D. A. *Municipal'naya sluzhba v Rossijskoj Federacii – sovremennoe sostoyanie i osnovnye problemy* // *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty razvitiya nauchnoj mysli v sovremennom mire : sb. statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. 2018. S. 229–231.
11. Fedukova, A. M. *Sistema gosudarstvennoj i municipal'noj sluzhby v RF i ee otlichiya ot drugih form naemnogo truda* // *Transportnoe delo Rossii*. 2012. № 6. S. 62–64.
12. Habibullina, A. T. *K voprosu o municipal'noj sluzhbe v Rossijskoj Federacii* // *World science: problems and innovations : sb. statej IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii: v 2 chastyah*. 2017. S. 171–173.
13. Hetagurova, T. G., Kesaeva, N. I. *Monitoring funkcionirovaniya gosudarstvennoj i municipal'noj sluzhby v RF* // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2018. № 2 (91). S. 386–391.
14. SHipilov, V. *Perechen' navykov soft-skills i sposoby ih razvitiya*. 2016 [Elektronnyj resurs]. – URL : [https://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/soft-skills.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml).
15. Yakovleva, E. P. *CHislennost' gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih : poisk effektivnyh metodov upravleniya* // *Byudzhet*. 2016. № 10 (Elektronnyj resurs). – URL : [http://bujet.ru/article/311290.php\(data obrashcheniya 14.08.2019\)](http://bujet.ru/article/311290.php(data obrashcheniya 14.08.2019)).
16. *Innovative methods in the management of public and municipal service by personnel Russian federation* / Nikina G.P., Pyanov A.I. // *News of Science and Education*. 2018. T. 4. No. 2. P. 70–76.
17. *Restriction of rights and freedoms of municipal employees as means for fight against corruption* / Ageev V.N., Khuzina E.A. // *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2016. T. 19. Special Issue. P. 13–19.
18. *The assessment of public (municipal) service provision by multifunctional centers* / Kabanova E.E., Vetrova E.A., Evstratova T.A., Kataeva V.I., Sulyagina Ju.O. // *Academy of Strategic Management Journal*. 2018. T. 17. No. 3.
19. *The "Service" model of the competences of the municipal employee as the basis of vocational training: Russian experience* / Martynova S.E., Maslennikova O.G. // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. T. 174. P. 2716–2720.