

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

**Институт финансов, экономики и управления**

(наименование института полностью)

**38.04.02 Менеджмент**

(код и наименование направления подготовки)

**Государственное управление и администрирование**

(направленность (профиль))

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему: Развитие системы профессионального отбора и приема на государственную службу в Российской Федерации на примере Ханты – Мансийского автономного округа – Югры

Обучающийся

**О.А. Мазурик**

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

**Канд. экон. наук, Д.А. Константинович**

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)



Тольятти 2023



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретико-методические подходы к отбору и приему на государственную (муниципальную) службу.....	8
1.1 Понятие и значение профессионального отбора и приёма на государственную (муниципальную) службу.....	8
1.2 Основные модели приема и отбора на государственную (муниципальную) службу в зарубежных странах.....	13
1.3 Способы профессионального отбора и приёма на государственную (муниципальную) службу в России.....	23
2 Анализ системы профессионального отбора и приема на государственную службу на примере органов исполнительной власти ХМАО-Югры.....	35
2.1 Структура, функции исполнительных органов ХМАО-Югры.....	35
2.2 Общая характеристика системы профессионального отбора и приёма на государственную службу.....	45
2.3 Проблемы кадровой политики в органах государственной власти на стадии профессионального отбора и приёма на государственную службу.....	54
3 Перспективы развития и совершенствования системы профессионального отбора в органах исполнительной власти ХМАО-Югры.....	62
3.1 Основные направления совершенствования развития системы профессионального отбора в органах исполнительной власти ХМАО-Югры.....	62
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию механизма отбора и приема в органы исполнительной власти ХМАО-Югры.....	75
Заключение.....	80
Список используемой литературы и используемых источников.....	86

## Введение

Актуальность и значимость темы настоящей магистерской диссертации весьма многообразна и многоаспектна, и обусловлена следующими факторами.

Во-первых, органы публичной власти, к которым и относятся органы государственной власти и местного самоуправления занимают основное, центральное место в системе механизма государства, публичного образования, именно органы публичной власти фактически берут на себя реализацию функций государства, субъекта федерации в федеративном государстве, муниципального образования.

Во-вторых, эффективная деятельность субъектов публичного права во многом обусловлены в том числе и профессионализмом, эффективностью деятельности соответствующих служащих. Как следствие особое значение приобретает именно отбор соответствующих кадров для органов публичной власти.

В-третьих, следует отметить, что в принципе нет каких-то универсальных требований к системам отбора на службу в органах публичной власти. При этом, как правило, выделяют две большие группы методов такого отбора – это конкурсная система и не конкурсная система, каждая из которых имеет как достоинства, так и определённые издержки, недостатки.

В-четвертых, следует отметить, что в настоящее время в России ещё только происходит система становления системы отбора на службу в органы публичной власти

В-пятых, в настоящее время в России есть определённые проблемы в сфере приема на государственную, муниципальную службу. В первую очередь сказанное касается муниципального резерва, конкурсных процедур. Также ставится вопрос о совершенствовании, реформировании законодательства в названной сфере.

В-шестых, следует отметить и тот факт, что в настоящее время недостаточно научных исследований по названной теме, тем более с учетом постоянной эволюции современного отечественного законодательства.

Таким образом, все названные факторы свидетельствуют об актуальности и значимости темы настоящей магистерской диссертации.

Объект работы - система общественных отношений в сфере отбора на государственную, муниципальную службу.

Предмет работы - совокупность правовых норм, которые регулируют названные общественные отношения.

Цель работы - рассмотрение системы профессионального отбора и приема на государственную службу в РФ на примере ХМАО-Югры.

Для реализации названной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать определение отбора на государственную, муниципальную службу, выявить функции названного отбора;
- охарактеризовать систему, структуры органов исполнительной власти ХМАО-Югры;
- определить систему отбора на государственную службу в системе исполнительных органов государственной власти ХМАО-Югры;
- определить основные проблемы кадровой политики в органах государственной власти на стадии профессионального отбора и приёма на государственную службу ХМАО-Югры;
- дать системный анализ проблем в названной сфере;
- определить основные направления совершенствования развития системы профессионального отбора в органах исполнительной власти ХМАО-Югры;
- проанализировать эффективность названных выше мероприятий.

Гипотеза исследования состоит в том, что в настоящее время именно система конкурсного оборота является наиболее приемлемым способом отбора органов публичной власти. Вместе с тем, в современной России в целом и ХМАО-Югре в частности, есть определённые проблемы в частности

осуществления конкурсных процедур. Как следствие, могут быть предложены меры в рамках совершенствования названной системы.

Степень научной разработанности темы магистерской диссертации. Вопросы, которые рассмотрены в настоящей магистерской диссертации были разработаны в исследованиях таких авторов, как В. Антошин, А. Атрохова, В. Граждан, Ж. Грекова, Е. Киреева, О. Краснов, М. Армстронга, И. Димаева и т.д.

В частности, в рамках исследований были освещены следующие вопросы:

- были определены самые основные положения и принципы государственной службы, выявлены основные закономерности нормативно-правового механизма регулирования государственной гражданской службы. Эти аспекты были исследованы в работах таких исследователей, как В. Граждан, О. Краснов;

- довольно подробно рассмотрены и проблемы, вопросы опыта зарубежных стран в сфере отбора на государственную службу. Этому аспекту названной работы посвящены исследования таких авторов, как М. Армстронг, И. Димаев;

- выявлены и собственно вопросы и проблемы отбора на государственную гражданскую службу в России. Эти проблемы были исследованы в работах Ж. Грековой, Ю. Мирошниковой, Е. Киреевой.

Научная новизна исследования заключается:

- в работе уточнено определение понятия системы отбора на государственную и муниципальную службу, в том числе сквозь призму соответствующего опыта зарубежных стран. Так, например, обосновывается мнение о том, что отбор на государственную, муниципальную службу есть ничто иное, как система формирования органов публичной власти, наделения полномочиями соответствующих должностных лиц, основной целью которой является достижение максимальной эффективности задач;

- в рамках работы определена специфика эффективности методики отбора на государственную службу;

- разработана модель выявления проблем в сфере, системе закрепления основ отбора на государственную службу в ХМАО-Югры.

Теоретической базой работы являются исследование ведущих авторов в сфере государственного управления, юриспруденции, теории публичной власти, разделения властей.

Нормативной основой работы является Конституция РФ, ФЗ «О государственной гражданской службе», ФЗ «О муниципальной службе», иные законы, федеральные подзаконные акты, нормативные акты ХМАО-Югры.

Информационной основой работы являются материалы судебной практики, материалы эмпирических исследований, в том числе и опросов государственных служащих.

Методы исследования. Методологической основой работы является целая совокупность методов, таких как, общенаучные, частные и специальные методы, а также сравнительно-правовой и диалектический методы и иные.

Практическая значимость названного исследования заключается в том, что в работе обоснованы изменения как в законодательство РФ, ХМАО-Югры, так и конкретные предложения в рамках кадрового отбора применительно к конкретным органам государственной власти ХМАО-Югры. Например, это организация системы преемственности и непрерывной подготовки кадров на уровне - учебное заведение - работодатель - органы власти ХМАО-Югры.

Точно также, есть необходимость более широкого внедрения цифровых технологий в процесс отбора кандидатов на государственную гражданскую службу.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в подборе литературы, источников, анализе арбитражной практики, написании научно-исследовательской работы, написании и размещении статьи по теме работы, в обосновании предложений по изменению законодательства.

На защиту выносятся следующие положения.

- отбор персонала на государственную службу представляет собой систему мероприятий, способствующих формированию такого состава государственных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной службы;

- были выявлены проблемы в сфере кадровой работы ХМАО-Югры. Прежде всего, возможно нарушение принципа открытости, объективности принципов отбора на государственную службу. Имеет место и проблема отсутствия чётких критериев эффективности отбора служащих на соответствующие должности;

- в рамках исследования были обоснованы определённые направления совершенствования системы отбора на государственную службу в ХМАО-Югры.

При это обоснована точка зрения о том, что основным принципом организация системы преемственности и непрерывной подготовки кадров на уровне - учебное заведение - работодатель - органы власти ХМАО-Югры.

Точно также, есть необходимость более широкого внедрения цифровых технологий в процесс отбора кандидатов на государственную гражданскую службу.

В частности, как отмечают исследователи, для этого необходимо совокупность следующих мероприятий:

- использование в полном объёме всей совокупности возможности ЕИС в сфере управления кадровым составом;

- создание единой региональной системы кадрового учета и внедрение такой системы в ХМАО-Югры.

Структура магистерской диссертации соответствует её цели и задачам и включает в себя введение, основную часть, которая включает в себя 3 раздела, 8 подразделов, заключение, список используемой литературы и используемых источников (42 источника), а также 4 таблицы. Основной текст работы изложен на 72 страницах.

# **1 Теоретико-методические подходы к отбору и приему на государственную (муниципальную) службу**

## **1.1 Понятие и значение профессионального отбора и приёма на государственную (муниципальную) службу**

Сразу следует отметить тот факт, что само законодательство не даёт чёткого дефинитивного определения такой категории, как «отбор на государственную, муниципальную службу» [3, С.76-78]. И при этом, следует обратить внимание на тот факт, что, например, даже ФЗ «О государственной гражданской службе» не даёт качественное определение такой дефиниции, как «отбор на государственную гражданскую службу».

Более того несмотря на то, что сам анализируемый закон в принципе употребляет такое понятие, как «поступление на государственную гражданскую службу», но тем не менее дефинитивное определение названной категории также не дается, определяются только условия поступления на государственную гражданскую службу [24].

Но, конечно, следует обратить внимание на тот факт, что в рамках доктрины такое дефинитивное определение, конечно даётся.

Так, например, обосновывается мнение о том, что отбор на государственную, муниципальную службу есть не что иное, как система формирования органов публичной власти, наделения полномочиями соответствующих должностных лиц, основной целью которой является достижение максимальной эффективности задач [14].

При этом, сам отбор на государственную, муниципальную службу в своей совокупности реализуют основополагающие функции, цели и задачи.

Во- первых, это выявление той совокупности информации о кандидате, которая позволит определить в какой именно степени названный кандидат соответствует той самой должности, на которую претендует в какой степени



он соответствует тем требованиям, которые в целом соответствуют названной должности [5].

Во-вторых, именно в процессе кадрового отбора определяется и то, какие именно требования предъявляются соответствующему кандидату на должность и заодно определяется, насколько конкретный кандидат соответствует названной должности.

В-третьих, отбор на указанные должности, кроме того, определяет еще и четко формализованные требования к кандидату на соответствующую должность.

В-четвертых, кроме того, такая система определяет и обеспечивает всю совокупность для системной и успешной адаптации соответствующих лиц к успешной адаптации соответствующих лиц к самой службе в органах публичной власти в том случае, если соответствующий гражданин прошел успешно, адекватно названную систему профессионального отбора.

Следующая функция названного отбора заключается ещё и в том, что именно в процессе названного отбора закрепляются ещё и единые, основные принципы, которые характерны для всей системы органов публичной власти.

Точно также немаловажной функцией является и то, что именно в процессе отбора выявляются не только оптимальные критерии отбора на соответствующую должность, но и наиболее оптимальные требования к качествам самих кандидатов.

Следующей функцией является становление в целом всей системы не просто отбора, а именно профессионального отбора.

При этом отмечается, что это более точная и одновременно более тонкая форма такого отбора, которая позволяет более точно идентифицировать качества претендента на соответствующую должность.

Но при этом, предъявляются и особые требования к тому лицу, которое, собственно, осуществляет сам отбор.

При этом, определяется, что лица, которые и осуществляют соответствующий отбор должны максимально эффективно спланировать свою

работу для того, чтобы у них было достаточно времени для того, чтобы выявить необходимый уровень знаний, квалификации человека, который претендует на занятие соответствующей должности.

И при этом, конечно, в ходе самой процедуры отбора необходимо ещё иметь в виду, что необходимо учитывать, что в принципе закрепляется принцип единства тех требований, которые предъявляются как к государственной службе РФ и государственной службе субъектов РФ.

При этом, руководствуясь названными принципами необходимо определить, что должны быть установлены следующие основные параметры.

Во-первых, должны быть установлены вся система единых требований самого приема на государственную службу.

Во-вторых, точно также должны быть установлены и определены единые требования к самому конкурсу, например, должны быть единые требования к порядку назначения конкурса, к порядку представления документов на соответствующий конкурс.

В-третьих, точно также должны быть определены, установлены, закреплены единые требования ко всем критериям оценки при проведении соответствующего конкурса.

В-четвёртых, должны быть установлены единые требования к самим этапам соответствующего конкурсного отбора.

В-пятых, естественно, должны быть установлены единые требования к тестированию, собеседованию, реферату и т.д.

Естественно, должны быть установлены и единые запреты, и ограничения при приеме на государственную службу, и как следствие единые ограничения относительно участия в соответствующем конкурсе.

Довольно важной функцией кадрового отбора является и тот факт, что сама система отбора должна быть нацелена на реализацию довольно существенных принципов не просто отбора, но и всей системы государственной, муниципальной службы.

В частности, говорится о том, что должны быть реализованы следующие основополагающие принципы, а именно:

- принцип объективности,
- принцип прозрачности,
- принцип равенства,
- принцип справедливости,
- принцип научной обоснованности [36].

Отбор граждан на государственную службу осуществляется с учетом ряда критериев, их можно разделить на формальные, социальные и профессионально-квалификационные.

При этом, следует обратить внимание на тот факт, что как правило к формальным требованиям, относятся относительно немногие критерии, которые определяются в нормах ФЗ «О государственной гражданской службе» [24].

Во-первых, это предоставление соответствующих документов, к которым как правило относятся следующие:

- личное заявление;
- документ, который удостоверяет личность;
- трудовая книжка;
- документы, которые подтверждают уровень профессионального образования, присвоение необходимой квалификации;
- справка из органов государственной налоговой службы о представлении сведений об имущественном положении соответствующего претендента;
- кроме того, соответствующий претендент, если он уже является государственным, муниципальным служащим обязан представить соответствующие документы и соответствующие сведения;
- государственный служащий обязан передавать в доверительное управление под гарантию государства на время прохождения государственной службы находящиеся в его собственности доли (пакеты) акций в уставном

капитале коммерческих организаций в порядке, установленном федеральным законом.

Таким образом, сам факт начала процедуры отбора, уже на первом этапе реализует функцию проверки насколько соответствующее лицо имеет соответствующую квалификацию и насколько названное лицо уже фактически соблюдает требования законодательства РФ в частности в сфере предоставления сведений об имуществе, иных обязательствах и т.д.

Второй группой требований называют требования, которые представляют собой совокупность тех требований, которые представляют которые можно охарактеризовать как профессиональные.

В частности, следует согласиться с авторами, которые обосновывают точку зрения о том, что в рамках профессионального отбора осуществляются ещё и проверка тех требований, которые предъявляются к кандидатам на соответствующую должность, то есть в данном случае проверяется ещё и сами такие критерии [36].

Во-первых, это критерии требований к профилю соответствующего служащего.

Во-вторых, это требования к уровню соответствующего образования.

В-третьих, это требования к опыту, стажу работы.

В-четвертых, это формализованные требования к уровню знания Конституции Российской Федерации, федеральных законов, конституций, уставов и законов субъектов Российской Федерации применительно к исполнению соответствующих должностных обязанностей [36].

Естественно, есть и иные требования.

## **1.2 Основные модели приема и отбора на государственную (муниципальную) службу в зарубежных странах**

Следует отметить, что в рамках зарубежных стран нет каких-то единых, универсальных моделей отбора на государственную службу и иную службу в органах публичной власти.

Но в известной степени следует обратить внимание на тот факт, что для России более привычна, знакома та система, которая сложилась в рамках континентальной Европы и именно элементы названной модели были восприняты правом организационными методами России.

При этом, следует отметить, что некоторые нормы относительно тех, которые нашли применения в России были фактически дословно восприняты некоторые нормы права Франции в части закрепления и регулирования.

Несколько иной аспект интереса характерен для Германии. Здесь, в частности, интересна сама система так называемых публичных служащих, когда, например, закрепляются положения о том, что такими служащими являются не только те лица, которые работают в органах государственной власти, местного самоуправления, но, например, и те лица, которые работают в системе публичного транспорта или в системе публичной системы образования, здравоохранения, то есть в социальной сфере. [13, С. 58–63].

Как уже отмечалось, именно французская модель в наибольшей степени похожа на российскую модель.

Главная схожая черта в том, что формально явно и очевидно господствует именно конкурсный способ отбора на должности в системе публичной службы, то есть на государственную службу и муниципальную службу.

И при этом, выделяют две основные модели, два основных способа проведения конкурсного отбора на службу в органах публичной власти.

Первый такой способ – это так называемый общий способ. Имеет место тогда, когда проводятся фактически экзамены с присутствием как соискателя,

так и членов соответствующей конкурсной комиссии, кроме того, проводятся личные собеседования.

Довольно широкое распространение получило и тестирование с личным участием соответствующего претендента.

Если говорить про второй способ, то он конечно получил меньшее распространение, чем первый, но все равно имеет место. Это так называемый заочный конкурс.

Названный способ означает то, что осуществляется сопоставление послужных документов кандидатов, так называемых послужных списков.

Причём, такой способ не предполагает при этом личного присутствия соответствующего кандидата.

Вместе с тем, как для России, так и для Франции характерно и наличие исключений из процедур конкурсного отбора.

Исследователя выделяют следующие такие исключения.

Во-первых, конкурс однозначно не проводится, если имеет место занятие выборной должности, что довольно очевидно, так как там применяться принципиально иной метод замещения, а именно или прямой выборы электоратов или выборы тем органом, который в свою очередь был выбран электоратом.

Во-вторых, не проводится если осуществляется отбор на так называемые политические должности.

К политическим должностям относятся должности премьер-министра, членов Правительства и руководителей публичных корпораций, список которых утверждается или Президентом, или премьер-министром.

Здесь причина также очевидна, так как для занятия таких должностей прежде всего необходимо соблюдение принципа политической лояльности.

Но, например, отбор на должности заместителей министра уже осуществляется как правило, на конкурсной основе.

В-третьих, отбор осуществляется при назначении на должности дипломатов, что также объяснимо, так как фактически это тоже политические

должности, а такие должности требуют специальных навыков, наличие которых комиссия не всегда может проверить, например, знание иностранных языков, в том числе и не самых распространенных.

В-четвертых, конкурс не проявляется при назначении на самые низшие, так называемые технические должности, такие как секретарь делопроизводитель и подобные.

В данном случае вообще считается, что эти должности не относятся к классическому проявлению государственной, муниципальной службы [21].

Говоря про специфику Германии, следует обратить внимание на тот факт, что там употребляется и термин публичная служба и сам список, сам перечень публичных служащих выходит за границы понимания собственно выполнения полномочий в органах государственной власти местного самоуправления.

Для Германии также характерен как правило, именно конкурсный отбор на так называемую публичную службу.

Но, естественно, есть и свои особенности.

Во-первых, это отказ от проведения конкурсных процедур при назначении на политические должности, что довольно существенно сближает названную систему с французской системой.

Во-вторых, именно для Германии характерна довольно подробная регламентация правового статуса как публичной службы, так и публичного служащего.

Как следствие довольно подробно регламентируется и сама процедура прохождения соответствующей службы, статуса соответствующего служащего и как следствие характерно то, что в конкурсных процедурах сам соискатель должен знать много инструкций, разного рода актов, в том числе даже не подзаконных, а именно локальных актов.

В-третьих, для самой системы публичной службы характерна довольно жёсткая служебная субординация.

Как следствие это сказывается и на процедурах отбора, когда довольно существенную роль в таком процессе играет действующий или потенциальный, или будущий начальник конкурсанта.

В-четвертых, многоступенчатая система отбора на соответствующую муниципальную службу. Например, сочетание как заочного, так и очного способа конкурсного отбора.

В-четвёртых, это довольно жёсткая правовая регламентация и формализация всех служебных процедур, включая и естественно все процедуры отбора на публичную службу.

В-пятых, это очень высокий статус и высокий уровень социальной защиты чиновников.

В частности, распространения ситуации пожизненного найма, что напрямую влияет на процедуру отбора и делается одной стороны довольно сложной, но другой стороны претенденты понимают за что собственно борются. [35, С. 49-57].

И при этом, следует иметь ввиду, что для публичной службы Германии характерны и такие процедуры, которые в известной степени или уже получили распространение в России или про их распространение в России говорят, как исследователи, так и политики.

Во-первых, это процедура и институт аналогичный отечественном институту кадрового резерва.

Во-вторых, именно в Германии получило максимальное распространение, по крайней мере, в странах континентальной Европе так и кадровые процедуры, и технологии, как организация системы дополнительного образования, подготовки повышения квалификации переподготовки.

Широкое распространение названных процедур также понятно и довольно очевидно, так как позволяет публичным служащим переходить относительно безболезненно из одного ведомства, подразделения в другое,



например, переходить из системы образования в систему работы собственно в органах государственной власти.

Но самое главное, что объективно необходимо перенять и России – это система публичных отчетов публичных служащих.

Её плюсы представляются в следующем:

- первый плюс очевиден-наниматель видит весь спектр работы публичного служащего, его эффективность;

- такой отчет вполне может быть представлен в условиях конкурса на замещения, например, новой должности и так одним из факторов эффективности участия в так называемом «конкурсе документов»;

- такой отчет позволяет выявить проблемы в системе прохождения всей публичной службы и в том числе в сфере антикоррупционной политики.

Есть и так называемая модель сервисного государства Названная модель наиболее подробно и последовательно была реализована в США. [43].

Хотя в настоящее время есть известная дискуссия относительно того, что такая модель не является самой оптимальной, говорится о том, что она довольно дискуссионная.

При этом сама названная концепция исходит из того, что государство само есть ничто иное как некий конгломерат, который представляет так называемые сервисные услуги. То есть при этом, государство не отличается от обычной корпорации, которая оказывает потребителю услуги.

Как следствие глобальными сущностными признаками такой системы являются как минимум 2 основных признака.

Во-первых, кадры должны быть не просто профессиональны, но и максимально эффективны.

Во-вторых, весь процесс прохождения службы, в том числе и процесс отбора на государственную службу ставится под максимально возможный контроль со стороны общественности.

При этом спецификой отбора в названном модели при использовании самой концепции сервисного государства является следующее.

Прежде всего весьма специфичен сам анализ той должности, на которую осуществляется соответствующий отбор. Прежде всего анализируется сама должность, те требования, которые к ней предъявляются и составляет профиль самой должности и вот этому профилю должны в максимальной степени соответствовать те претенденты, которые и претендует на её занятия.

Как следствие сам процесс конкурсного отбора на соответствующую должность.

Во-первых, осуществляется так называемая рекламная компания, объектом которой как раз является соответствующая должность. При этом, происходит максимально подборное описание требований к должности должностных обязанностей.

И соответствующее лицо, то есть претендент должны быть согласны с тем, что именно общественность будет осуществлять контроль за его деятельностью.

Во-вторых, разрабатываются и публикуется или иным образом доводится до претендентов анкета соискателя или иные формы отображения профиля.

В-третьих, на основе как анкеты, так и иных документов, иных процедур осуществляется назначения баллов, но при этом назначение баллов осуществляется только если соответствующая заявка кандидата соответствует названному профилю.

В-четвёртых, составляется так называемый шорт-лист кандидатов.

Это, в частности, означает то, что изначально составляется список тех кандидатов, которые соответствуют тому профилю, который характерен для названной должности. А затем уже на последующих этапах работа ведётся только с теми лицами, которые остались в шорт-листе

И таким образом к заключительному этапу, то есть к интервью остается уже относительно не большое число кандидатов, которые максимально соответствует профилю.

В-седьмых, это, собственно говоря, основная, решающая стадия, а именно собеседование с лицом или несколькими лицами, которые к этому моменту остались в шорт-листе.

В-восьмых, это, собственно, осуществляется уже формального, юридического назначения на должность, на основе всей совокупности тех баллов, которые набрал соответствующий претендент.

В-девятых, это информирование, уведомление всех лиц, участвующих в отборе о результатах, итогах этого отбора. При этом происходит информирование именно всех участников, а не только тех претендентов, которые в итоге победили.

Вместе с тем, такая процедура, которая, казалось бы, максимально тщательно продумана, максимально прогрессивна предполагает и один весьма существенный минус, а именно-нужно понимать, что в США более престижно и выгодно заниматься частным бизнесом или занимать высшие должности в частных фирмах, кампаниях, или быть людьми таких профессий, как врач, адвокат и довольно часто образуются вакансии, которые в силу отсутствия претендентов не занимают годами. А в силу самой специфики отбора в США, такая вакансия не может быть заполнена путём назначения.

При этом в настоящее время в рамках доктрины зарубежных стран основывается точка зрения о том, конкурсный отбор имеет преимущество перед прямыми выборами.

Последние, в частности критикуются по следующим направлениям:

- отсутствие честности. Естественно, в условиях прямых выборов никто не будет говорить о том, что он некомпетентен. Причём, как уже говорилось довольно часто прямым голосованием, избираются люди с низким уровнем коэффициента интеллекта. Как говорилось, в рамках некоторых исследований –самый яркий пример- Президент США Дж. Буш- младший, коэффициент которого не превышал 67;

- результаты прямого голосования довольно часто зависят не от того насколько компетентен тот или иной кандидат, который претендует на место

достойнейшего от того, закон сумеет себя «подать» насколько сможет понравиться тем, кто будет за него голосовать;

- при прямом голосовании очень часто важнейшую роль играют нерациональные мотивы, вплоть до внешней привлекательности кандидата в достойнейшие, даже такой фактор как его сходство с внешним делом, соответственно мужчины и женщины;

- естественно, банально звучит, но это классика- на итоги прямого голосования существенное влияние оказывает и то, как много кандидат на роль достойнейшего обещает тем, кто делает прямой выбор. И уже тут полностью игнорируются совершенно все деловые качества;

- чтобы выбрать достойных и компетентных необходимо, чтобы сами лица, которые осуществляют такой выбор, голосуют напрямую были компетентными, что бывает непросто не всегда, а даже можно сказать довольно нечасто;

- при прямых выборах необходимо, чтобы сами те лица, которые голосуют были готовы взять на себя ответственность за принятое решение, что бывает отнюдь не всегда;

- при прямом голосовании вообще при осуществлении отбора достойнейшего всегда возникает феномен, что и сам кандидат переоценивает свою компетентность и те лица, которые за него голосуют также переоценивают его компетентность.

Говоря о специфике правового опыта зарубежных стран в сфере публичной службе, обратимся и к опыту борьбы с коррупцией [2, С. 81-83].

При отборе на государственную, муниципальную службу кандидат уже получает первичную информацию о политике государства в сфере борьбы с коррупцией. Как следствие в рамках доктрины зарубежных стран обосновывается так называемая теория меритократического отбора на любые управленческие должности в первую очередь на должности в органах публичной власти.

Следует отметить, что некоторые меритократические идеи и концепции обосновывались задолго до нашего времени. Многие исследователи указывают на то, что похожие мысли были обоснованы ещё в рамках античной философии, в частности в исследованиях Платона. Отметим, что сам термин «меритократия» появляется относительно недавно. Как считается такой термин ввел в оборот британский социолог Майкл Янг. При этом собственно названный исследователь дал и классическое определение меритократии, как общества равных, где социальный статус и положение человека в обществе зависят от таланта и ума, а социальные блага распределяются от менее достойных к направлению более достойных. [47].

О меритократии впервые начинают писать в середине XX века. Несмотря на то, что термин показывает систему общественного порядка, связанного с демократией и являющийся крайней ее формой, его появление предвосхитили важные события.

Во-первых, в связи с большим расслоением общества, деление на более сложные и многогранные классы, появляется множество подклассов переходных классов, например, появляются так называемые белые, синие воротнички, внутри каждого из них также появляются подклассы, что сделало объективно довольно сложным процесс сам процесс определения более достойного. Фактически каждая такая социальная группа выставляет свои критерии достойности.

Во-вторых, середине XX века общество развивалось в русле НТР, система индустриального общества требовала больших трудозатрат и создавала больше разных профессий. В связи с этим в условиях демократии, в американской и английской социологической мысли возникли те теории и парадигмы, которые изменили представления об обществе. Теория структурного функционализма и ее автор Т. Парсонс объяснил такое разделение общества наличием различных структур, социальных институтов, каждый из которых выполняет определенные функции. А люди, которые взаимодействуют в рамках этих институтов, должны следовать правилам

статусов и ролей. На этом фоне развивались и мысли об обществе меритократии, где править будут не те, кто достиг статуса путем наследования, а те, кто заслужил это право своими способностями, достижениями, умом, талантом. Такая мысль имела широкое распространение, и британский ученый Янг описал меритократическое общество как часть истории страны.

При этом, как меритократическая теория, так и концепция формирования управленческих структур на основании принципа меритократии, то есть знаний, интеллекта обосновывается как частное проявление идей и концепций постиндустриального общества или общества знаний, умений, интеллекта.

В частности, выделяются следующие особенности постиндустриального общества:

- главным социальным ресурсом современного общества становятся знания, информация;
- как следствие наиболее престижное положение будут занимать те лица, которые как раз и обладают знаниями, информацией;
- самыми важными социальными институтами становятся учебные заведения, средства массовой информации.

И в рамках развития своей концепции постиндустриального общества Дж. Белл, собственно, переходит уже и к проблемам меритократии, определяя, в частности, что в книге «Грядущее постиндустриальное общество» (1973) рассматривал меритократию как возможность побороть бюрократию и сделать из закрытого мира прогрессирующее общество, в котором есть место для развития талантов. Для этого в обществе должны быть созданы соответственные равные условия, где представители каждого класса могли бы получать равный старт для реализации своих возможностей [44].

Существует также представление о том, что обществу необходимо привлечь самых талантливых, способных лиц для того, чтобы именно они занимали самые важные, главные, стратегические должности. Причём это

должно быть достигнуто даже ценой некоторого социального неравенства. [45], [46].

Этой позиции, в частности, придерживаются К. Девис и У. Мур. Названные исследователи, в частности, выдвинули идею о том, что социальное положение самой большой функциональной важности, оцененное имеет тенденцию в настоящее время быть максимально вознаграждено и как следствие система неравного материального вознаграждения объективно необходимо для того, чтобы поощрять наиболее талантливых людей.

Причем, в данном случае речь идёт о том, что данный принцип должен применяться во всех сферах общественной жизни, а не только, собственно, в политике и управленческой деятельности в целом.

При этом Д. Белл настаивает на том, что принципы меритократии должны быть реализованы во всех без исключения сферах общественной жизни, в первую очередь в системе государственного, муниципального управления.

### **1.3 Способы профессионального отбора и приёма на государственную (муниципальную) службу в России**

Если говорить про способы отбора на публичную службу, то следует отметить, что они в принципе многочисленны. В частности, довольно часто используется и институт выборов, прежде всего, при формировании органов местного самоуправления [15, С. 76-85]. Более того, например, ФЗ «О мировых судьях» определяет, что даже мировые судьи могут избираться прямыми выборами [26]. Но все же основанными способами отбора на государственную, муниципальную службу является конкурсная и внеконкурсная системы отбора.

Система конкурсного и неконкурсного отбора характера и для России.

При этом, следует обратить внимание на тот факт, что именно конкурсные процедуры в рамках доктрины оцениваются как наиболее прогрессивные, которые соответствуют принципам демократии, свободы, правовой государственности и т.д. [38, С.98-101]. Но вместе с тем, в любых даже самых демократических государствах неизбежно применение и внеконкурсных процедур.

В предыдущем параграфе обращалось уже внимание на тот факт, что в ряде случаев внеконкурсные процедуры и применяются в процессе отбора на государственную службу зарубежных стран.

Следует отметить, что и отечественное законодательство закрепляет в ряде случаев также возможность отбора государственных служащих на внеконкурсной основе. В частности, нормы пункта 2 статьи 22 ФЗ «О государственной гражданской службе» определяют, в каких именно случаях конкурс однозначно не проводится [24].

Во-первых, в том случае если осуществляется назначение на определённый срок реализации полномочий на должности гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)»;

Во-вторых, в том случае, если осуществляется назначение на так называемые «политические должности», то есть на те должности, на которые назначение осуществляется Президентом РФ и Правительством РФ.

В-третьих, в том случае, если заключается срочный служебный контракт.

В-четвертых, в том случае, если государственный гражданский служащий уже имеющий такой статус назначается на иную государственную гражданскую должность.

В-пятых, в том случае, если на государственную гражданскую службу назначается, то лицо, которое находится в кадровом резерве.

Кроме того, определяются ещё и те случаи, когда конкурс может не проводиться, то есть в данном случае, определяются диспозитивные нормы, диспозитивный подход:



- в том случае, если назначение на должность связано с допуском к охраняемой законом тайне;

- в том случае, если речь идёт назначении на младшие должности государственной гражданской службе.

Но все же как правило отбор осуществляется именно на основе конкурсного отбора.

Выделяются определённые очевидные плюсы, достоинства такого отбора. В частности, Е. Литвинцева обращает внимание на тот факт, что, «конкурс как кадровая технология представляет собой способ решения задачи качественного кадрового обеспечения вакансий в организации, социальный механизм соединения профессиональных возможностей человека с условиями и средствами их реализации».

При этом выделяют следующие плюсы системы конкурсного отбора.

Во-первых, это фактор реализации принципов открытости, демократизма, равенства возможностей, избегание застоя, консерватизма.

Во-вторых, именно конкурсные механизмы фактически становятся главным фактором наиболее эффективным механизмом привлечения будущих кадров, молодых кадров.

В-третьих, именно конкурсные процедуры, способствуют и формированию довольно эффективного и сильного кадрового резерва.

Например, Д. Новичкова, выражает мнение о том, что конкурс имеет очевидное достоинство в том, что он заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, согласно квалификационным требованиям для замещения должности государственной службы [23, С.196-199].

В тоже самое время П. Граждан определяет, что конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы есть ничто иное, как фактор обеспечения конституционного права гражданина на равный доступ к государственной гражданской службе, а также право гражданского служащего гражданского служащего на должностной рост [10].

Также обосновывается точка зрения о том, что конкурсный порядок замещения должности с одной стороны позволяет расширить круг претендентов на названную должность, но с другой стороны минимизирует субъективность и оценке конкретного лица, конкретного претендента на занятие соответствующей должности.

Следует отметить, что на основании Указа Президента РФ в настоящее время в принципе определён механизм и алгоритм осуществления конкурсных процедур, но только в отношении служащих федеральных органов исполнительной власти [25].

Первый этап - это создание специальной конкурсной комиссии для проведения, осуществления названного конкурса. Одновременно, определяются полномочия такой комиссии и порядок осуществления её деятельности.

Второй этап представляет собой информирование о проведении такого конкурса. Такой этап, в частности, включает в себя размещение на официальных сайтах государственного органа и государственной информационной системы в области государственной службы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» объявления о приеме документов для участия в конкурсе, а также дополнительная информация о конкурсе. Объявление о приеме документов для участия в конкурсе и информация о конкурсе также могут публиковаться в периодическом печатном издании [41].

Третий этап обусловлен тем, что руководитель структурного подразделения, обязан провести предварительное собеседование с претендентами на замещение вакантной должности. В случае отсутствие кандидата на предварительном собеседовании оно должно будет состояться в день проведения конкурса.

Руководитель структурного подразделения на заседание конкурсной комиссии, вправе высказать свое мнение в пользу любого претендента, данное мнение будет учтено при вынесении решения конкурсной комиссии.

Четвертый - предполагает уже деятельность кадровой службы соответствующего органа публичной власти. При этом в данном случае в первую очередь проводится тестирование [42, С. 35–38]. При этом, есть определённые цели, принципы тестирования. Перед тестированием ставятся определённые цели и задачи:

- определение того насколько человек соответствует профессиональным требованиям;
- определение психологического соответствия целям и задачам государственной службы.

Как следствие, исследователь выделяет 2 вида тестирования:

- тестирование на профессиональную адекватность.
- тестирование на выявление определённых психологических качеств [42, С. 35–38].

Профессиональное тестирование применяется в том случае, когда необходимо вывить совокупность соответствие кандидатов тех базовым требованиям по знаниям, которые предъявляются к кандидатам на соответствующие должности.

Выявление такого соответствия включает в себя следующие константы.

Во-первых, это выявление адекватного владения и применения государственного языка РФ.

Во-вторых, это знание основ Конституции РФ, законодательства о государственной службе, а равно законодательства о противодействии коррупции.

В-третьих, это выявление знаний и практических навыков поиска, обработки, хранения и распространения информации, которая непосредственно касается сферы деятельности соответствующего государственного гражданского служащего.

В-четвёртых, выявляются и то насколько названный государственный служащий понимает свои функциональные обязанности, как именно о понимает свои навыки т.д.

При этом, к самому тестированию предъявляются следующие основные требования:

- они должны отражать осведомленность в сферах знаний, которые необходимы для занятия именно названной должности;
- такие вопросы должны касаться как теоретических аспектов, так и практических навыков, практических аспектов деятельности;
- тестирование должно содержать вопросы, которые моделируют ошибки предыдущих служащих для того, чтобы кандидат при ответе на них показал, что обладает компетенцией в названной сфере и по названным вопросам;
- тестирование должно состоять из лаконичных вопросов, на которые можно было дать довольно быстрый и лаконичный ответ.

Также такой тест должен содержать не менее 40 вопросов, и не более 60 вопросов. На ответы на тестовые вопросы отводится не более 60 минут. При этом, тестирование считается пройденным, если соответствующий гражданин ответил на 70 % и более вопросов.

Кроме теста на профессиональные знания не только может, но и должно проводится так называемое психологическое тестирование. Цель такого тестирования оценить уже не деловые, не профессиональные, а личностные качества кандидатов.

При этом, например, В. Осейчук к приоритетным деловым и личностным качеством сотрудников государственной гражданской службы относят следующие [30, С. 18-21]:

- своевременное и быстрое и адекватное принятие управленческих решений;
- умение слушать и слышать собеседника;
- умение выбирать приоритеты и сосредотачиваться на них;
- способность подчинить личные интересы групповым, организационным, общественным;
- честность причём не только в аспекте соблюдения профессиональных

требований, но и как принцип поведения в социуме в целом;

- энергичность;
- устойчивость к стрессам и иным критическим проявлениям поведения.

В свою очередь В. Черепанов предлагает выделять следующие требования к профессиональному государственному служащему [41]:

- коммуникабельность;
- состояние внутренней дисциплины;
- конструктивный подход к тем творческим решениям, которые требуются для решения конструктивных сложных проблем и вопросов.

Вместе с тем, в рамках тестирования не всегда удаётся решить все без исключения задачи.

Во-первых, система тестирования не отражает, например, широту и дальновидность мышления.

Во-вторых, не всегда адекватна и система результативности к продвижению идей.

В-третьих, не всегда есть признаки и предпосылки для создания эффективной коммуникации.

В-четвёртых, не всегда реализуются и принципы эффективная система работы, эффективная система выборности.

В-пятых, не всегда реализуется принцип творчества, творческого подхода.

Еще одним важным методом оценки претендентов на государственную гражданскую службу является собеседование (интервью). Следует обратить внимание на тот факт, что интервью есть ничто иное, как беседа между людьми, при котором соответствующий специалист задаёт вопрос своему оппоненту и получает ответы. В принципе в рамках доктрины нет каких-то универсальных подходов к типологизации интервью. Но в рамках большинства исследований всё же сформированы определённые подходы к типам интервью.

В частности, можно согласиться с мнением тех исследователей, которые

выделяют следующие виды интервью.

Во-первых, это так называемое биографическое интервью. Биографическое интервью проводится для того, чтобы исследовать прошлый опыт кандидата на занимаемой должности.

Во-вторых, в рамках доктрины выделяется и так называемое техническое интервью. Такое интервью есть ничто иное, как структурированный тип интервью, в котором кандидатам задается стандартный набор, направленный на оценку профессиональных знаний и навыков кандидата.

В-третьих, это так называемое поведенческое интервью. Поведенческое интервью или интервью по компетенциям — это частный вид структурированного интервью, при проведении которого интервьюер пытается правильно выявить профессиональные качества претендента на должность.

Довольно широкое распространение также получило и групповое, то есть панельное интервью. Специфика его в том, что с претендентом общаются несколько интервьюеров.

Интервью является одним из наиболее надежных и валидных методов оценки. Это достигается благодаря тому, что все вопросы составлены таким образом, что интервьюер способен выявить фактическую информацию о кандидате, а не просто его рассуждений по конкретному вопросу. В этой связи методика проведения поведенческого интервью позволяет выявить, как кандидат решает те или иные рабочие задачи.

Но вместе с тем, следует обратить внимание и на тот факт, что интервью имеет определённые недостатки:

- значительные временные затраты на проведение интервью с каждым кандидатом;
- это наличие субъективных аспектов принятия решений;
- это большая вероятность потери ключевой информации о претенденте на должность.

Четвёртый элемент - это индивидуальное собеседование. И точно также в рамках органа государственной власти должны быть закреплены и позиции относительно антикоррупционного поведения государственного гражданского служащего.

Также такое собеседование направлено на выявление его компетенции и установление наличия знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей. Члены конкурсной комиссии также оценивают кандидата по полноте и правильности ответов на вопросы, использованной аргументации, умению доказывать, убеждать, отстаивать свою правоту, степени владения навыками публичного выступления, умению полемизировать, культуре высказываний, знанию русского языка и степени владения им.

Проведение индивидуального собеседования с кандидатом в ходе заседания конкурсной комиссии является обязательным.

Следующий элемент - это групповая дискуссия.

Групповые дискуссии проводятся в форме свободной беседы с кандидатами по теме, касающейся их будущей профессиональной служебной деятельности, и основываются на практических вопросах - конкретных ситуациях, заблаговременно подготовленных и сформулированных в письменном виде.

И последний вид работ - это разработка проекта нормативного акта.

Некоторые исследователи относят к способу отбора на государственную, муниципальную службу ещё и кадровый резерв. При этом, в рамках доктрины сформулированы некоторые весьма типичные подходы к такому пониманию.

Так, например, в рамках англо-американской шкалы понимание кадрового резерва. При этом, например, Армстронг выражает мнение о том, что кадровый резерв есть ничто иное, как технология замещения освободившейся должности.

Но при этом фактически дальше и глубже этого понимания исследователь не идёт. [6]

Характеризуя концепции отечественных авторов, следует обратить внимание на тот факт, что довольно часто кадровый резерв просто понимается как совокупность кадров. Или, например, как те сотрудники, работники организации, которые обладают соответствующими качествами и чертами потенциально способны работают в системе соответствующей публичной службы.

В рамках доктрины, как отечественной, так и зарубежной обосновываются и цели, задачи, предназначение кадрового резерва:

- кадровый резерв в той или иной степени позволяет организации достичь как обычных повседневных, так и стратегических целей своего развития;

- именно наличие кадрового резерва есть один из факторов обеспечения стабильности действия управленческой организации, фактором избегания кризисов именно в кадровой сфере;

- кадровый резерв есть и фактор информационного развития организации. Как правило, в кадровом резерве пребывают молодые, активные лица, которые нацелены на инновации, нововведения;

- довольно значимым фактором является и фактор обеспечения преемственно в управлении. Сказанное означает, что те лица, которые находятся в кадровом резерве в принципе получают всю информацию о деятельности управленческого органа, имеют доступ к тем правовым актам, которые были приняты названным органом и тем самым могут довольно безболезненно заменить фактически любого сотрудника;

- естественно, важной является и мотивационная функция. То есть, само наличие кадрового резерва, и в особенности прозрачность всех процедур, которые связаны с его формированием, позволяет лицу в определённой степени стремиться к большей эффективности как личной деятельности, так и управленческой. С другой стороны, уже действующие сотрудник тем самым



нацелены на то, чтобы, видя конкуренцию более активно действовать, работать.

Естественно, все эти позиции, аспекты отражаются и относительно кадрового резерва на муниципальной службе.

По материалам раздела можно сделать определённые выводы.

Сразу следует отметить тот факт, что само законодательство не даёт чёткого дефинитивного определения такой категории, как «отбор на государственную, муниципальную службу. Но, конечно, следует обратить внимание на тот факт, что в рамках доктрины такое дефинитивное определение, конечно даётся.

Обосновывается точка зрения о том, что отбор персонала на государственную службу представляет собой систему мероприятий, способствующих формированию такого состава государственных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной службы.

Так, например, обосновывается мнение о том, что отбор на государственную, муниципальную службу есть ничто иное, как система формирования органов публичной власти, наделения полномочиями соответствующих должностных лиц, основной целью которой является достижение максимальной эффективности задач:

- выявление той совокупности информации о кандидате, которая позволит определить в какой именно степени названный кандидат соответствует той самой должности, на которую претендует в какой степени он соответствует тем требованиям, которые в целом соответствуют названной должности;

- именно в процессе кадрового отбора определяется и то, какие именно требования предъявляются соответствующему кандидату на должность и заодно определяется, насколько конкретный кандидат соответствует названной должности;

- отбор на указанные должности, кроме того, определяет ещё и чётко формализованные требования к кандидату на соответствующую должность;

- кроме того такая система определяет и обеспечивает всю совокупность для системной и успешной адаптации соответствующих лиц к самой службе в органах публичной власти в том случае, если соответствующий гражданин прошёл успешно и адекватно названную систему профессионального отбора.

В России также в основном реализуются конкурсные процедур, которые имеют определенные плюсы. К ним можно отнести: фактор реализации принципов открытости, демократизма, равенства возможностей, избегание застоя, консерватизма; именно конкурсные механизмы фактически становятся главным фактором наиболее эффективным механизмом привлечения будущих кадров, молодых кадров; именно конкурсные процедуры, способствуют и формированию довольно эффективного и сильного кадрового резерва.

Отметим, что в ведущих зарубежных странах также в большей степени получает так называемая конкурсная модель отбора на государственную, муниципальную службу, что с точки зрения американских исследователей в большей степени способствует формированию управленческих структур на основе принципов меритократии, то есть господства знаний, информации, интеллекта.

## **2 Анализ системы профессионального отбора и приема на государственную службу на примере органов исполнительной власти ХМАО-Югры**

### **2.1 Структура, функции исполнительных органов ХМАО-Югры**

Прежде всего в настоящее время действует ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» [27]. Здесь закрепляются основные принципы организации и функционирования органов государственной власти субъектов РФ в целом. Так, например, определяются следующие самые главные принципы организации и деятельности органов публичной власти в субъектах РФ:

- обеспечение соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина;
- верховенство Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных и федеральных законов на всей территории Российской Федерации;
- государственная и территориальная целостность Российской Федерации;
- распространение суверенитета Российской Федерации на всю ее территорию;
- единство системы публичной власти;
- согласованное функционирование и взаимодействие органов публичной власти на федеральном, региональном, муниципальном уровнях;
- разделение государственной власти на законодательную, исполнительную и судебную;
- разграничение предметов ведения и полномочий между уровнями публичной власти;

- признание и гарантированность местного самоуправления, его самостоятельность в пределах своих полномочий и осуществление на всей территории Российской Федерации;

- самостоятельное осуществление органами публичной власти своих полномочий;

- гарантии финансового обеспечения исполнения полномочий, которыми наделяются органы публичной власти в результате разграничения полномочий;

- обеспечение гласности в деятельности органов публичной власти, в том числе посредством предоставления доступа к информации о деятельности органов публичной власти;

- государственный контроль (надзор), парламентский контроль и общественный контроль за деятельностью органов публичной власти и их должностных лиц [27].

Следует отметить тот факт, что организации системы исполнительных органов субъекта РФ посвящена глава 4 названного закона, но и в главе 3, которая регулирует основу правового статуса высшего должностного лица субъекта РФ такие нормы есть. Так, например, пункт 1 статьи 20 определяет, что высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации осуществляет руководство исполнительной властью в субъекте Российской Федерации и определяет структуру органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации [27].

Выделим следующие основополагающие моменты:

а) пункт 1 статьи 31 ФЗ закрепляет положение о том, что систему исполнительных органов субъекта Российской Федерации входят высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации, высший исполнительный орган субъекта Российской Федерации, иные исполнительные органы субъекта Российской Федерации [27]. То есть, нормы федерального закона фактически устанавливают трёхуровневую систему организации органов исполнительной власти субъектов РФ:

- 1) высшее должностное лицо,
- 2) высший орган исполнительной власти,
- 3) иные органы исполнительной власти.

Причём конкретно саму системы органов исполнительной власти субъекта РФ определяет сам субъект РФ.

б) нормы статьи 32 определяют самые основные функции и направления деятельности высшего органа исполнительной власти. В частности, именно высший орган исполнительной власти субъекта РФ в соответствии с законом субъекта Российской Федерации обеспечивает исполнение Конституции Российской Федерации, федеральных конституционных законов, федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, конституции (устава), законов и иных нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации на территории субъекта Российской Федерации и согласованную деятельность иных исполнительных органов субъекта Российской Федерации.

Субъект РФ сам определяет наименование исполнительного органа, но как правило, это или Правительство, или Администрация.

Нормы статьи 33 определяют и самые основные полномочия высшего исполнительного органа субъекта РФ, перечень названных полномочий является открытым.

в) в принципе субъект РФ в праве самостоятельно устанавливать систему иных органов исполнительной власти, но статья 35 определяет, что обязательно наличие финансового органа, а именно Финансовый орган субъекта Российской Федерации является обязательным исполнительным органом субъекта Российской Федерации, формируется в соответствии с законодательством субъекта Российской Федерации и осуществляет составление и организацию исполнения бюджета субъекта Российской Федерации, а также иные бюджетные полномочия в соответствии с Бюджетным кодексом Российской Федерации.

Но, конечно, основная масса правового материала содержится в правовых актах субъектов РФ. В частности, нормы пункта 1 статьи 32 Устава ХМАО-Югры содержат норму о том, что Губернатор Ханты-Мансийского автономного округа - Югры является высшим должностным лицом Ханты-Мансийского автономного округа - Югры и возглавляет постоянно действующий высший исполнительный орган государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа - Югры - Правительство Ханты-Мансийского автономного округа – Югры [39].

Точно также закрепляются довольно значительные полномочия Губернатора ХМАО-Югры:

- представляет Ханты-Мансийский автономный округ - Югру в отношениях с Президентом Российской Федерации, Федеральным Собранием Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, Государственным Советом Российской Федерации, иными органами, организациями и должностными лицами и при осуществлении внешнеэкономических связей, вправе подписывать договоры и соглашения от имени Ханты-Мансийского автономного округа - Югры;

- подписывает и обнародует законы либо отклоняет законы, принятые Думой Ханты-Мансийского автономного округа - Югры;

- обеспечивает координацию деятельности исполнительных органов автономного округа с иными органами государственной власти автономного округа и в соответствии с законодательством Российской Федерации организует взаимодействие исполнительных органов автономного округа с федеральными органами исполнительной власти и их территориальными органами, органами местного самоуправления, иными органами, входящими в единую систему публичной власти в Российской Федерации;

- определяет систему и структуру исполнительных органов автономного округа в соответствии с настоящим Уставом;

- формирует Правительство автономного округа и принимает решение о его отставке;

- возглавляет Правительство автономного округа;
- определяет основные направления деятельности Правительства автономного округа;
- представляет в Думу автономного округа ежегодные отчеты о результатах деятельности Правительства автономного округа, в том числе по вопросам, поставленным Думой автономного округа;
- вправе требовать созыва внеочередного заседания Думы автономного округа, а также созывать вновь избранную Думу автономного округа на первое заседание ранее срока, установленного для этого настоящим Уставом;
- вправе участвовать в работе Думы автономного округа с правом совещательного голоса;
- вправе принять решение о досрочном прекращении полномочий Думы автономного округа по основаниям и в порядке, предусмотренным федеральным законом;
- вправе направлять своего постоянного представителя для участия в работе Думы автономного округа с правом совещательного голоса;
- определяет основные направления внутренней политики и развития международных и внешнеэкономических связей Ханты-Мансийского автономного округа - Югры;
- назначает на должность и освобождает от должности первых заместителей Губернатора автономного округа, заместителей Губернатора автономного округа, руководителей исполнительных органов автономного округа в порядке, установленном федеральным законодательством и (или) законодательством автономного округа;
- распределяет обязанности между первыми заместителями Губернатора автономного округа, заместителями Губернатора автономного округа;
- подписывает акты Правительства автономного округа;
- наделяет полномочиями сенатора Российской Федерации - представителя от Правительства автономного округа в соответствии с федеральным законом;

- назначает на должность и освобождает от должности Уполномоченного по защите прав предпринимателей в Ханты-Мансийском автономном округе - Югре;

- утверждает положения об исполнительных органах автономного округа, их структуру в порядке, установленном федеральным законодательством и (или) законодательством автономного округа.

Естественно, это не полный перечень полномочий высшего должностного лица ХМАО-Югры.

В тоже самое время нормы статьи 37 анализируемого правового акта четко определяют, что систему исполнительных органов названного субъекта составляют:

- правительство Ханты-Мансийского автономного округа - Югры - высший исполнительный орган государственной власти автономного округа;
- исполнительные органы государственной власти автономного округа.

В тоже самое время статья 38 Устава определяет, что именно Правительство ХМАО-Югры является постояннодействующим органом исполнительной власти автономного округа.

При этом закрепляется принцип двойной ответственности Правительства - и перед Думой, и перед Губернатором ХМАО-Югры. Нормы Устава ХМАО-Югры определяют основы структуры исполнительных органов власти.

В частности, названный правовой акт закрепляет следующие основные положения: состав Правительства автономного округа входят Губернатор автономного округа, первые заместители Губернатора автономного округа, заместители Губернатора автономного округа, а также по решению Губернатора автономного округа - руководители органов государственной власти автономного округа и главы муниципальных образований автономного округа.

Конечно, формально названная норма очевидно не совсем соответствует принципа независимости местного самоуправления и принципа



независимости органов государственной власти и органов местного самоуправления [39].

Особый интерес представляют нормы статьи 40 Устава ХМАО-Югры, которые закрепляют основные полномочия Правительства ХМАО-Югры [39]:

- исполнительные органы автономного округа осуществляют функции по реализации единой государственной политики и нормативному правовому регулированию, управлению государственным имуществом, оказанию государственных услуг и (или) контролю (надзору) в сфере, установленной Губернатором автономного округа, в соответствии с федеральным законодательством и законодательством автономного округа;

- исполнительные органы автономного округа также по решению Губернатора автономного округа осуществляют функции по обеспечению исполнения полномочий Губернатора автономного округа и (или) Правительства автономного округа;

- исполнительные органы автономного округа находятся в ведении членов Правительства автономного округа в соответствии с утвержденным Губернатором автономного округа распределением обязанностей.

Закрепляются и собственно полномочия Правительства ХМАО-Югры:

- участвует в проведении единой государственной политики в области финансов, науки, образования, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, социального обеспечения, безопасности дорожного движения и экологии;

- осуществляет меры по реализации, обеспечению и защите прав и свобод человека и гражданина, охране собственности и общественного порядка, противодействию терроризму и экстремизму, борьбе с преступностью;

- осуществляет меры по сохранению и развитию этнокультурного многообразия народов Российской Федерации, проживающих на территории автономного округа, их языков и культуры; защите прав коренных малочисленных народов и других национальных меньшинств; социальной и

культурной адаптации мигрантов; профилактике межнациональных (межэтнических) конфликтов и обеспечению межнационального и межконфессионального согласия;

- осуществляет меры по обеспечению государственных гарантий социальной защиты населения, включая социальное обеспечение, адресной социальной поддержки граждан;

- осуществляет меры по обеспечению защиты семьи, материнства, отцовства и детства, защиты института брака как союза мужчины и женщины, по созданию условий для достойного воспитания детей в семье, а также для осуществления совершеннолетними детьми обязанности заботиться о родителях;

- разрабатывает проект бюджета автономного округа;

- обеспечивает исполнение бюджета автономного округа и готовит отчет об исполнении указанного бюджета, ежегодные отчеты о результатах деятельности Правительства автономного округа, сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ автономного округа для представления их Губернатором автономного округа в Думу автономного округа.

Это неполный перечень полномочий Правительства ХМАО-Югры.

Точно также устанавливается и правовой статус иных органов исполнительной власти ХМАО-Югры.

Если говорить про Департамент строительства и ЖКК ХМАО-Югры.

Перечислим основные полномочия названного органа [34]:

- а) имеет право правотворческой инициативы, то есть вносит Губернатору автономного округа и в Правительство автономного округа проекты законов, иных нормативных правовых актов автономного округа и другие документы, по которым требуется решение Губернатора автономного округа, Правительства автономного округа по вопросам, относящимся к сфере деятельности Департамента,

- б) вносит проекты государственных программ ХМАО-Югры,

в) разрабатывает и вносит проекты по системе подготовки объектов жилищно-коммунального хозяйства и объектов социальной сферы к работе в осенне-зимний период,

г) определяет проекты в и программы потребления коммунальных услуг по газоснабжению, электроснабжению, потребления сжиженного углеводородного газа для бытовых нужд населения,

д) определяют порядок предоставления субсидий на строительство или приобретение соответствующих жилых помещений,

ж) принимает правовые акты в виде приказов по следующим вопросам:

1) об утверждении регламентов по исполнению государственных функций,

2) об утверждении нормативов потребления коммунальных услуг по холодному и горячему водоснабжению,

3) об утверждении нормативов технологических потерь при передаче тепловой энергии, теплоносителя по тепловым сетям, за исключением тепловых сетей, расположенных в поселениях, городских округах с численностью населения 500 тысяч человек и более (для ценовых зон теплоснабжения нормативы утверждаются до окончания переходного периода),

4) об установлении минимального размера взноса на капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме,

5) об утверждении перечня и содержания документов, представляемых ресурсоснабжающими или управляющими организациями в целях установления по их инициативе нормативов потребления коммунальных услуг или нормативов потребления коммунальных ресурсов для содержания общего имущества в многоквартирном доме.

Кроме того, названный орган реализует и некоторые функции по согласования. В частности, он реализует следующие из них:

- размещение объектов энергоснабжения;

- порядок использования водных объектов;
- инвестиционные программы территориальных сетевых организаций электроэнергетики, отнесенных к числу субъектов, инвестиционные программы;
- утверждают и контролируют федеральные органы исполнительной власти, а также осуществляет контроль за реализацией таких программ;
- программы муниципальных образований автономного округа в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, а также осуществляет координацию реализации таких программ.

Точно также определяется какими именно полномочия названный орган исполнительной власти осуществляет путем согласования. В частности, названный орган утверждает:

- программы инвестиционного развития тех субъектов электроэнергетики, которые реализуются на уровне ХМАО-Югры;
- утверждение соответствующих программ в сфере теплоснабжения.
- утверждение соответствующих инвестиционных программ в сфере водоснабжения и водоотведения;
- утверждает плановые показатели и значения качества энергетической эффективности в сфере водоснабжения и водоотведения.

Кроме того, названный Департамент реализует государственные программы. Точно также названная структура осуществляет формирование, анализ, организацию строительства, реконструкции объектов капитального строительства для государственных и муниципальных нужд, контроль целевого и эффективного расходования средств бюджета автономного округа, направляемых на объекты капитального строительства, а также комплексный анализ экономики строительства региона [34].

Естественно, это не полный перечень полномочий Департамента.

## **2.2 Общая характеристика системы профессионального отбора и приёма на государственную службу**

Прежде всего следует отметить, что в принципе сама нормативная база конкурсного отбора на государственную гражданскую службу разработана и соответствует нормами федерального законодательства.

Так, например, положение о поступлении на государственную гражданскую службу ХМАО-Югры, где закрепляются следующие основные принципы и положения.

Одним из принципов государственной гражданской службы является равный доступ граждан, владеющих государственным языком Российской Федерации, к гражданской службе и равные условия ее прохождения независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с профессиональными и деловыми качествами гражданского служащего.

Гражданин не может быть принят на гражданскую службу, а гражданский служащий не может находиться на гражданской службе в случае:

- признания его недееспособным или ограниченно дееспособным решением суда, вступившим в законную силу;

- осуждения его к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности государственной службы (гражданской службы), по приговору суда, вступившему в законную силу, а также в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости;

- отказа от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует гражданин, или по

замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы связано с использованием таких сведений;

- наличия заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинского учреждения;

- близкого родства или свойства (родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители и дети супругов) с гражданским служащим, если замещение должности гражданской службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому;

- выхода из гражданства Российской Федерации или приобретения гражданства другого государства;

- наличия гражданства другого государства (других государств), если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации;

- представления подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на гражданскую службу;

- непредставления установленных настоящим Федеральным законом сведений или представления заведомо ложных сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

Поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено законом. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

Для участия в конкурсе претенденты представляют следующие документы:

- личное заявление;

- заполненную и подписанную анкету по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации, с фотографией;
- копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);
- документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, квалификацию и стаж работы:
  - копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые), заверенную нотариально или кадровой службой по месту работы (службы), или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность гражданина;
  - копии документов об образовании и о квалификации, а также по желанию гражданина копии документов, подтверждающих повышение или присвоение квалификации по результатам дополнительного профессионального образования, документов о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровой службой по месту работы (службы);
  - документ об отсутствии у гражданина заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению.

Но это самые общие сведения.

Специально разработаны положения о конкурсе в рамках анализируемого Департамента разработаны [34]. В частности, закрепляются следующие из них:

а) сама конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании предоставленных ими документов об образовании, квалификации, прохождения как государственной гражданской службы, так и всех иных видов соответствующей службы, для того, чтобы осуществить верную и адекватную оценку определяется, что необходимо использовать следующие методы:

- 1) тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской

службы (группе должностей гражданской службы, по которой формируется кадровый резерв),

2) анкетирование,

3) проведение групповых дискуссий,

4) написание реферата и иных письменных работ,

5) подготовка проекта документа,

б) индивидуальное собеседование;

б) закрепляются и способы оценки, которые применяются входе самих конкурсных процедур исходя из тех требований, которые предъявляются к соответствующей должности государственной гражданской службы.

При этом, устанавливаются следующие основные требования.

Во-первых, это так называемые общие требования, которые не могут предъявляться ко всем без исключения лицам:

- достижения определенного уровня знаний и практических навыков;
- способность к стратегическому мышлению;
- способность к работе единой команде.

Вместе с тем, например, для кандидатов на должности категорий «руководитель и «специалист главной группы» устанавливаются и дополнительные, специфические требования, а именно:

- способность организовать коллективный, командный труд;
- способность проявлять лидерские качества;
- способность сплотить группу;
- возможность принимать непростое управленческое решение, а именно

стратегическое мышление.

Точно также определяется, что члены конкурсной комиссии должны иметь такие навыки, как навыки принятия не просто обычных повседневных, а стратегических решений. На каждой стадии названных конкурсных процедур должен принимать участие хотя бы один член конкурсной комиссии.



Следует отметить, что анализируемый нормативно-правовой акт устанавливает совокупность тех методов, которые используются в конкурсные отборы обязательном порядке.

Во-первых, индивидуальное собеседование.

Во-вторых, это тестирование.

При этом, первостепенное внимание уделяется именно тестированию. В принципе закрепляется правило, аналогичное тем, которые универсальны и действуют в отношении тестирования на всех уровнях государственной, власти РФ и субъектов РФ.

В частности, определяются следующие параметры тестирования:

- тестирование используется для проверки знаний Конституции РФ норм федерального законодательства о государственной службе, а равно также на знание законодательства о противодействии коррупции;

- закрепляется и правило о том, что проверяются и знания всех систем информационно-коммуникативного взаимодействия;

- проверяется, кроме того, насколько претендент владеет навыками, а также знаниями и умениями в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности, установленными должностным регламентом.

При тестировании используется единый перечень вопросов. Тест должен содержать не менее 40 и не более 60 вопросов: для высшей и главной групп должностей категории.

«Руководители» - 60 вопросов; для главной группы должностей категории «Специалисты» - 50 вопросов; для старшей группы должностей категорий «Специалисты», «Обеспечивающие специалисты» - 40 вопросов.

Сами тестовые задания утверждаются для кандидатов на работу в органах исполнительной власти Председателем Правительства округа, а если говорить про кандидатов на службу в органах Думы, то Председателем Думы. Чем выше категория и группа должностей гражданской службы, тем больший объем знаний и умений требуется для их прохождения.

Первая часть теста формируется по единым унифицированным заданиям, разработанным в том числе с учетом категорий и групп должностей гражданской службы, а вторая часть - по тематике профессиональной служебной деятельности исходя из области и вида профессиональной служебной деятельности по вакантной должности гражданской службы, на замещение которой планируется объявление конкурса (далее - вакантная должность гражданской службы) (группе должностей гражданской службы, по которой проводится конкурс на включение в кадровый резерв).

При этом, следует обратить внимание на тот факт, что всем кандидатам предоставляется одинаково время на прохождение подобного теста. Также, анализируемый правовой акт ХМАО-Югры довольно подробно определяет критерии успешности процедуры прохождения теста, а именно:

- любому кандидату даётся лишь одна минута, а прохождение одного вопроса теста;

- высшую оценку, а именно пять баллов получает лицо, которое набрало более 91 балла;

- четыре балла ставится тем лицам, которые получили от 81 до 90 % соответствующих баллов;

- три балла ставится в том случае, если соответствующее лицо получило от 71 до 80 % баллов.

Тестирование считается пройденным, если претендент правильно ответил на 70 и более процентов заданных вопросов.

Результаты тестирования оформляются в виде краткой справки по следующей форме: ФИО кандидата, количество баллов, полученный Примечание правильных по результатам (указывается, тест ответов и тестирования пройден или не процентное пройден соотношение кандидатом) правильных ответов к общему количеству вопросов.

Также формой конкурсного отбора является и анкетирование. Здесь следует отметить, что законодательство ХМАО определяет в отличии от иных

субъектов РФ довольно жёсткие и чёткие требования к процедуре анкетирования.

В анкету включаются вопросы о выполняемых должностных обязанностях по должностям, замещаемым в рамках ранее осуществляемой профессиональной деятельности, профессиональных достижениях, мероприятиях (проектах, форумах, семинарах и др.), в которых кандидат принимал участие, его публикациях в печатных изданиях, увлечениях, а также о рекомендациях и (или) рекомендательных письмах, которые могут быть предоставлены кандидатом. Анкетирование проводится перед заседанием конкурной комиссии. Результаты анкетирования приобщаются к пакету документов претендента и доводятся секретарем комиссии на заседании комиссии.

При этом, нормативно определяется, что по результатам анкетирования определяется уровень соответствия претендента как общим функциональным, так и общим квалификационным требованиям.

Следует отметить, что чётко определяется количество баллов и соответственно их качественная характеристика.

Пять баллов, в частности, означает, что претендент на соответствующую должность аргументировано и полностью ответил на все вопросы и не допустил ошибок.

4 балла - это означает, что претендент аргументировано ответил более чем на половину вопросов и не при это мне допустил ошибок.

3 балла означает, что претендент ответил правильно менее чем на половину вопросов и при это не допустил ошибок.

2 балла - претендент ответил менее чем на половину вопросов, но при этом не аргументировано, неполно, фрагментарно.

1 балл - претендент вообще не ответил на вопросы, ответы единичны и не аргументированы.

Точно также нормы анализируемого правового акта закрепляют и положение о так называемых групповых дискуссиях.

Как отмечается, проведение такой групповой дискуссии позволяет выявить также наиболее подготовленных и квалифицированных работников, позволяет максимально учесть все факторы при назначении на соответствующую должность [29, С. 136-140].

Проведение групповой дискуссии позволяет выявить наиболее подготовленных и обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами кандидатов. Тема для проведения групповой дискуссии в случае проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы определяется руководителем структурного подразделения

В целях проведения групповой дискуссии кандидатам предлагается конкретная ситуация, которую необходимо обсудить и найти решение поставленных в ней проблем. В течение установленного времени кандидатом готовится устный или письменный ответ. Ответы кандидатов изучаются лицами, организовавшими групповую дискуссию. Затем проводится дискуссия с участием указанных лиц, после завершения которой конкурсной комиссией принимается решение об итогах прохождения кандидатами групповой дискуссии. Проведение групповой дискуссии оценивается по пятибалльной системе.

При этом, исследователи довольно подробно анализируют всю совокупность конкурсных процедур при отборе сотрудников в системе государственной гражданской службы ХМАО-Югры [16].

В частности, обращается внимание на то, что важным положительным моментом является тот факт, что были восприняты системы информационных технологий при осуществлении отбора на государственную гражданскую службу. Так, например, действует особая система АИС, при использовании которой соискатели могут подать документы и фактически не присутствовать личной при некоторых таких процедурах.

Осуществляется специальное внедрение видеоконференции при организации формирования кадров ХМАО-Югры. При этом, такая система

может послужить и основанием для максимальной открытости процедур не только конкурсного отбора, но, например, и аттестации служащих.

При этом, довольно неплохо проработан и вопрос о системе отбора для назначения на высшие должности государственной гражданской службы ХМАО-Югры. В частности, речь идёт об уровне назначения на должности директоров департаментов ХМАО-Югры. Естественно, претендент на названную должность должен представить все те документы, что и на иные должности, но и не только их.

Так, например, претендент на должность директора Департамента кроме всего прочего должен предоставить и программу развития соответствующего структурного подразделения Администрации ХМАО-Югры.

При этом, осуществив анализ выявим следующие основные закономерности системы отбора в систему органов государственной власти ХМАО-Югры.

Таблица 1 - Система кадрового отбора на службу в органы публичной власти ХМАО-Югры (составлено автором), период 2022

Позиция	Результат
Принято на основании конкурса в органы государственной власти	63
Принято на основании конкурса в органы местного самоуправления	432 (сведения неполные)
Уволено по инициативе работодателя принятых на конкурсной основе в органы государственной власти	8
Уволено по инициативе работодателя принятых на конкурсной основе в органах местного самоуправления	33 (сведения неполные)
Включено в кадровый резерв государственной службы	78
Включено в кадровый резерв муниципальной службы	232
Принято без соблюдения процедуры конкурсного отбора в органы государственной власти	26
Принято без соблюдения конкурсной процедуры в органы местного самоуправления	73
Уволено лиц, принятых без соблюдения конкурсных процедур при принятии на службу в органы государственной власти	3

Таким образом, было установлено, что именно конкурсные процедуры получили максимально широкое распространение в ХМАО-Югре.

Более того можно отметить, что в принципе те лица, которые были назначены в рамках таких процедур адекватно исполняют свои полномочия, число досрочного прекращения полномочий относительно не большой.

### **2.3 Проблемы кадровой политики в органах государственной власти на стадии профессионального отбора и приёма на государственную службу**

Говоря о кадровой работе в рамках Администрации, выделим три весьма специфические направления, которые получили своё развитие и воплощение наиболее эффективно именно в рамках ХМАО-Югры. Их можно считать достоинствами

Первое такое направление – это работа в сфере повышения квалификации работников органов исполнительной власти ХМАО-Югры. Приведём последние актуальные сведения, опубликованные данные за 2021 год.

В частности, за период 2018-2021 годы повышение квалификации прошли 1795 государственных гражданских. То есть фактически 40 % от всей численности состава государственных гражданских служащих названного субъекта РФ [16].

Очень важным является и тот факт, что ХМАО-Югры фактически является плотным проектом в рамках программы, которая носит федеральный характер и программа названная посвящена обучению и повышению квалификации государственных гражданских служащих субъекта РФ и муниципальных служащих. Наконец 2021 года в сводный план было включено 564 государственных гражданских служащих ХМАО-Югры.

Точно также наблюдается в целом положительная тенденция – увеличение числа государственных гражданских служащих с высшим образованием.

При этом, приводится очень показательная статистика, а именно только за год количество лиц с высшим профессиональным образованием увеличилось на 1 %.

А число служащих, которые не имеют профильного образования снизилось почти на 25 %.

В то же самое время развивается и такое направление кадровой работы как формирование эффективного кадрового резерва. На конец 2021 года общее число лиц, включенных в кадровый резерв ХМАО-Югры составило 2235 человек. При этом, собственно, из кадрового резерва получили назначения в орган государственной власти 308 человек, что в целом в процентном соотношении больше, чем в среднем по России.

Еще одной довольно прогрессивной формой кадровой работы в Департамента строительства и ЖКХ стала практика так называемого адаптационного периода [33].

При этом система такой адаптации распространяется именно на молодых специалистов, которые назначены на должности государственной гражданской службы категории «специалисты» старшей и главной группы должностей старшей и главной службы должностей, а равно категории «руководители» главной группы должностей.

Сущность названного института заключается в том, что молодые специалисты, которые впервые поступают на государственную гражданскую службу берутся под своеобразную опеку, им предоставляются определенные льготы на период адаптации, что позволяет быстрее интегрировать их в систему уже полноценной работы в соответствующем органе государственной власти ХМАО-Югры.

При этом именно в рамках названного Департамента определяется адаптационный период от 3 месяцев до 1 года. Выделяют, например, так

называемые мероприятия первого дня. В рамках названного этапа оформляются соответствующие кадровые документы; ознакомление соответствующего служащего с режимом работы.

Кроме того, осуществляется вручение копии должностного регламента, а равно должностной инструкции; также осуществляется и вручение памятки тому государственному служащему, который впервые поступает на государственную гражданскую службу; осуществление беседы в рамках профориентации; подробный анализ и знакомство с нормативной базой деятельности соответствующего Департамента.

На второй неделе осуществляются следующие мероприятий:

- осуществляется практическое ознакомление гражданского служащего с его должностными обязанностями, освоение профессиональных навыков;
- подведение итогов: первичная оценка непосредственным руководителем соответствия заявленных гражданским служащим знаний, умений и навыков реальным, выдача гражданскому служащему рекомендаций.

Подведение итогов, как правило, осуществляется ежемесячно. При этом оцениваются следующие параметры:

- освоение профессиональных навыков;
- оценка всего процесса прохождения адаптации – полнота освоения профессиональных навыков;
- оценка социально-организационной адаптации, то есть оценка усвоения роли и статуса занимаемой должности, приспособлению к ближайшему окружению и т.д.

По результатам оценки работы соответствующего лица в адаптационный период:

- руководитель соответствующего подразделения принимают меры для устранения соответствующих недостатков;
- по окончании адаптационного периода непосредственный начальник составляет соответствующий акт и отзыв о прохождении адаптационного срока.



Точно также вводится и положение о наставничестве. При этом, закрепляются следующие основные принципы наставничества.

Во-первых, самым главным, сущностным требованием является такое требование, как хорошее доброжелательное отношение со стороны наставника к молодому специалисту. Совершенно исключена такая ситуация, когда наставник подчеркивает свой социальный статус, свой опыт в сфере работы в органах публичной власти.

Во-вторых, надо все же учитывать, что наставник осуществляет и реализацию своих основных полномочий. Как следствие, наставник должен оптимально сочетать наставническую деятельность с выполнением своих прямых должностных обязанностей.

В-третьих, должен быть реализован принцип постоянной передачи информации от наставника к молодому специалисту, причём важно не просто передавать информацию, но и делиться личным опытом, практическим опытом.

В-четвертых, кроме того, необходимо создать систему обратной связи между наставником и молодым специалистом прежде всего для того, чтобы контролировать как именно осуществляется процесс адаптации прежде всего выявлять проблемы, затруднения в процессе работы.

В-пятых, наставник должен постоянно докладывать руководству как об успехах, так и о проблемах, которые возникают при прохождении соответствующей адаптации, указывать рекомендации об улучшении в работе молодого специалиста или наоборот о поощрении молодого специалиста.

Следует отметить, что в принципе создать системы обратной связи между наставником и молодым специалистом, в первую очередь для осуществления мониторинга, как именно проходит процесс адаптации, есть определённые проблемы в сфере кадрового отбора в ХМАО-Югры. Причём во многом названные проблемы в известной степени дублируют общегосударственные проблемы [22, С.58-63].

Во-первых, это нарушение принципов объективности, прозрачности, непрерывности процедуры отбора. В частности, обращается внимание на тот

факт, что до сих пор в России не реализован принцип участия в таких процедурах именно независимого эксперта. При этом, например, ставится вопрос и том, чтобы создать реальные гарантии независимости экспертов. Но на практике такие эксперты для работы в конкурсной комиссии приглашаются непосредственно государственным органом, в котором будет проходить конкурс, ввиду отсутствия в ряде субъектов органа по управлению государственной службой. При таком раскладе возможна ситуация, когда государственным органом будут привлекаться эксперты, готовые содействовать заранее принятому решению в связи с устоявшимися «налаженными отношениями» [23, С.196-199].

Во-вторых, также выделяют и такую проблему, как проблема возможной утечки конфиденциальной информации по тестовым заданиям, исправления итоговых тестов.

В-третьих, это проблема отсутствия четких критериев отбора в разные категории отбора для разных категорий работников, государственных служащих.

В-четвертых, минимально число методов, которые формально применяются к системе отбора на государственную гражданскую службу.

В-пятых, это полное отсутствие преемственности, при самой системе обучения в системе государственной гражданской службы.

Есть и определенные проблемы в системе государственного кадрового резерва.

Первая проблема, о которой уже говорилось, заключается в очевидных пробелах в сфере правового регулирования данного вопроса.

Вторая проблема - вопрос организационного порядка, который заключается в недостаточном финансировании названных мероприятий [23, С.196-199].

Как отмечается, представляет интерес и вопрос финансового обеспечения формирования кадрового резерва муниципальных служащих. Следует отметить, что отсутствие финансово-экономической составляющей в

актах, посвященных кадровому резерву муниципальной службы, является одним из недостатков данных актов. Например, Е. Киреева основывает мнение о том, что финансирование должно осуществлять не из средств местного бюджета, а из средств бюджета субъектов РФ [17, С. 126-141].

Точно также говорится и о том, что объективно необходимо формировать кадровый резерв только в рамках единой системы мероприятий по работе с персоналом [18].

Ещё одной проблемой является то, что нет единой системы методологии обучения тех лиц, которые хотят поступить на муниципальную службу в том числе и через систему кадрового резерва.

Следующая проблема, тесно связанная с предыдущей – это низкий профессиональный уровень тех лиц, которые претендуют на место в системе кадрового резерва.

Точно также весьма значима и проблема недостаточного использования с информационных систем, даже в рамках единой системы и государственной программы «цифровая экономика».

Делая выводы по материалам раздела отметим, что нормы Устава ХМАО-Югры чётко определяют, что систему исполнительных органов названного субъекта составляют:

- правительство Ханты-Мансийского автономного округа - Югры - высший исполнительный орган государственной власти автономного округа;
- исполнительные органы государственной власти автономного округа.

В тоже самое время статья 38 Устава определяет, что именно Правительство ХМАО-Югры является постоянно действующим органом исполнительной власти автономного округа. При этом закрепляется принцип двойной ответственности Правительства – и перед Думой, и перед Губернатором ХМАО-Югры.

Нормы Устава ХМАО-Югры определяют основы структуры исполнительных органов власти. В частности, названный правовой акт закрепляет следующие основные положения: состав Правительства

автономного округа входят Губернатор автономного округа, первые заместители Губернатора автономного округа, заместители Губернатора автономного округа, а также по решению Губернатора автономного округа - руководители органов государственной власти автономного округа и главы муниципальных образований автономного округа.

При этом, конечно, формально названная норма очевидно не совсем соответствует принципам независимости местного самоуправления и принципам независимости органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Прежде всего следует отметить, что в принципе сама нормативная база конкурсного отбора на государственную гражданскую службу разработана и соответствует нормам федерального законодательства. Так, например, положение о поступлении на государственную гражданскую службу ХМАО-Югры.

Специально положения о конкурсе в рамках анализируемого Департамента были разработаны. В частности, закрепляются следующие основные положения:

а) сама конкурсная комиссия оценивает всю систему проведения конкурсов, кандидатов на основании предоставленных ими документов об образовании, квалификации, прохождения как государственной гражданской службы, так и всех иных видов соответствующей службы. Для того, чтобы осуществить верную и адекватную оценку определяется, что необходимо использовать следующие методы:

- 1) тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы (группе должностей гражданской службы, по которой формируется кадровый резерв),
- 2) анкетирование,
- 3) проведение групповых дискуссий,
- 4) написание реферата и иных письменных работ,

- 5) подготовка проекта документа,
- б) индивидуальное собеседование;

б) закрепляются и способы оценки, которые применяются в ходе самих конкурсных процедур исходя из тех требований, которые предъявляются к соответствующей должности государственной гражданской службы. При этом, определяется, что как правило, устанавливаются следующие основные требования.

Во-первых, это так называемые общие требования, которые не могут предъявляться ко всем без исключения лицам:

- достижения определённого уровня знаний и практических навыков;
- способность к стратегическому мышлению;
- способность к работе в единой команде.

Вместе с тем, например, для кандидатов на должности категорий «руководитель и «специалист главной группы» устанавливаются и дополнительные, специфические требования, а именно:

- способность организовать коллективный, командный труд;
- способность проявлять лидерские качества;
- способность сплотить группу;
- возможность принимать непростое управленческое решение, а именно стратегическое мышление.

### **3 Перспективы развития и совершенствования системы профессионального отбора в органах исполнительной власти ХМАО-Югры**

#### **3.1 Основные направления совершенствования развития системы профессионального отбора в органах исполнительной власти ХМАО-Югры**

Анализируя во втором разделе проблемы кадровой работы можно выделить и определённые предложения по повышению эффективности профессионального отбора. Поэтому можно предложить следующие направления совершенствования системы кадрового отбора в рамках ХМАО-Югры.

Первое такое направление - это организация системы преемственности и непрерывной подготовки кадров на уровне - учебное заведение - работодатель - органы власти ХМАО-Югры.

При этом, следует исходить, как минимум из трёх посылов.

Во-первых, кандидаты на должности в органах публичной власти не могут возникнуть спонтанно, они должны пройти определенную подготовку, обладать определённым уровнем образования.

Во-вторых, при реализации названного проекта фактически будет реализована преемственности в системе образования по линии:

- среднее учебное заведение;
- высшее учебное заведение;
- работодатель, в том числе и органы публичной власти.

В-третьих, в данном случае создается и весьма благоприятная система для дополнительного государственного финансирования учебных заведений в рамках названной программы, названного заказа.

Названный проект может быть представлен примерно в рамках следующей программы.

Исследователи выделяют следующие элементы такого модуля:

Во-первых, таким модулем может стать так называемый научно-исследовательский модуль.

При этом, названный модуль реализует следующие принципиальные задачи:

- именно в рамках такого модуля создаётся вся система как существования, так и создания всей системы научно-исследовательских центров;

- это организация системы исследований именно в рамках фундаментальных проектов;

- это развитие всей системы и в совокупности прикладных проектов по всем направлениям тех исследований, которые собственно и являются предметом, объектом соответствующих исследований;

- это взаимодействие всеми иными акторами названного процесса, в том и, если в научных сообществах, органами публичной власти, предприятиями, иными акторами.

Второй модуль - есть не что иное как инновационный модуль. В рамках названного модуля реализуются следующие основные проекты.

Во-первых, это вся система интеграции как учебных заведений, так и иных акторов, в том числе промышленных предприятий, органов государственной власти, местного самоуправления и т.д.

Во-вторых, это вся система организации подготовки специалистов, при этом реализуется как принцип преемственности, так и такой принцип как принцип постоянности.

В-третьих, это организация системы такого инновационного процесса, как система открытия и функционирования всех инновационных, а именно всей системы открытых площадок:

- установить четко мотивацию на обучение именно в конкретном ВУЗе, оп конкретной специальности;

- выбрать оптимальную образовательную траекторию для потенциальной работы именно на названном предприятии, организации, в органе публичной власти.

Основываясь на принципе преемственности для студента интегрированный образовательный относительно студента могут быть определены следующие результаты:

- ознакомиться с работой предприятия, организации, органа государственной власти, местного самоуправления;

- принять участие в нетрадиционных способах и формах образовательного процесса;

- трудоустроиться ещё в течении процесса обучения.

Основываясь на принципе преемственности и интегративного образования предприятия, в свою очередь принимают на себя следующие обязательства:

- сформировать своеобразное портфолио ученика, которое должно включать все результаты совместного сотрудничества;

- провести систему работ, которые направлены не только на привлечение молодых специалистов, но и на создание системы их трудоустройства;

- предприятию, органам публичной власти совместно с ВУЗом наладить всю совокупность системы отбора кандидатов на трудоустройство из числа студентов старших курсов высшего учебного заведения;

- в рамках школа – ВУЗ – предприятия (орган публичной власти) разработать целенаправленную систему в рамках реализации программ целевой подготовки;

- принять совокупность мер по уменьшению времени и системы адаптации молодых специалистов к всей совокупности труда на предприятии;

- разработать систему презентации соответствующего предприятия, орган публичной власти.



Кроме того, в рамках развития названной системы определённые полномочия накладываются на органы публичной власти:

- такие органы, в частности берут на себя обязанность предпринимать все меры для сокращения безработицы;

- органы публичной власти создают систему рабочих мест для сезонных работников;

- органы публичной власти в рамках города создают все условия для повышения как интеллектуального, так и инновационного потенциала города;

- увеличить количество и главное качество студентов за счёт школьников ближайших регионов;

- обеспечить социальную стабильность;

- диверсифицировать экономику субъекта. [40, С.69]

Естественно, есть и иные подходы к проблеме преемственности как формы интегративного образования. В частности, П. Аверьянова, предлагает следующую совокупность мероприятий [4, С.37]:

- участие в процессе образовательной деятельности в школе преподавателей ВУЗов, специалистов предприятий, представителей органов публичной власти;

- создание на базе вузов специальных координационных советов;

- создание единых унифицированных программ, учебно-методических пособий в рамках 3 сторонней системы – школа – ВУЗ – предприятие (орган власти);

- проведение адаптационных курсов «Введение в специальность»;

- перспективным вариантом в развитии профессиональной ориентации школьника, наряду со специализированными классами при гимназиях и общеобразовательных школах является создание при ВУЗах лицеев с широким использованием педагогического, научного, материально-учебного потенциала высшего учебного заведения.

То есть принцип преемственности лежит в основе интеграции образовательного пространства на уровне – школа – СССУЗ, ВУЗ – предприятие (орган публичной власти).

При этом именно данная интеграция лежит в основе установления государственно партнерства в названной сфере.

Целью решения некоторых проблем в сфере взаимодействия образовательных учреждений в социально – экономическом развитии ХМАО-Югры целесообразно разработать и принять соответствующую программу на уровне мэрии ХМАО-Югры.

Таким образом, можно предложить следующую документацию к проекту, то есть следующий паспорт названного проекта, названной программы.

Во-первых, это название программы. Исходя из опыта государственного и муниципального управления иных регионов, где такой проект реализуется можно определить такое название – создание единой системы подготовки управленческих кадров на основе процесса объединенного интегрированного образования

Во-вторых, следует закрепить систему участников проекта, отнеся к ним администрацию округа, а также объединения ректоров округа, а равно участником социального партнерства, таких как региональное отделение союза работодателей и профсоюзов.

В-третьих, в качестве стратегических целей и направлений названной программы, можно определить следующие такие цели и направления:

- создание всех условий для максимального развития наиболее качественной системы образовательной деятельности в регионе в целом;

- реализация потребностей всего субъекта РФ как в качественном образовании, так и потребностей органов власти региона и муниципальных образований в качественных профессиональных управленческих кадрах. Которые получают современное образование и при этом такое образование

учитывает, как потребности региона, муниципальных образований, так и их специфику;

- создание всей совокупности элементов интегрированной системы образования, которая фактически будет включать в себя учреждение среднего, среднего профессионального образования, предприятие как хозяйственный субъект, органы государственной власти и местного самоуправления как управленческие структуры-потребители названных знаний;

- создать систему непрерывного образования. Что означает возможность получения второго/третьего образования, а также развития всей системы программ и технологий дополнительного образования;

- осуществить системный анализ самого рынка кадров, рынка труда, требований к соискателям, прежде всего, в системе управленческого труда с тем, чтобы удовлетворить именно реальные потребности в соответствующих управленческих кадрах;

- обеспечение всей совокупности, не только сотрудничества внутри страны, между субъектами РФ, но и системы международного сотрудничества в сфере подготовки кадров в целом, и управленческих кадров в частности;

- создание полноценной системы повышения квалификации в первую очередь для управленческих работников, что крайне важно. Так, как и законодательство о государственной гражданской службе и законодательство о муниципальной службе закрепляет такую обязанность соответствующего служащего как проходить периодически повышение квалификации;

- создание возможности для более широкого круга лиц получить доступ к образовательным ресурсам в том числе в сфере государственного, муниципального управления;

- создание системы продвижения и оказание фактической помощи продвижению новым технологиям повышения квалификации. Внедрения

инноваций в том числе и в сфере, которая связана с управленческой деятельностью;

- обеспечение научного сообщества субъекта РФ не только в подготовке управленческих кадров. Но и создании своего рода экспертного сообщества при органах власти названного субъекта РФ при крупных стратегически важных муниципальных образованиях.

Естественно, важной позицией является бюджет проекта и его направленность, структура пополнения.

На основании опыта иных регионов можно определить, что источниками реализации названной программы является как региональный бюджет, так и муниципальный бюджет, а равно при необходимости бюджеты организаций, средства частных лиц и т.д.

Как следствие конкретными программами, проектами могут стать следующие.

Во-первых, это создание так называемых учебно-инновационных центров. Которые станут своеобразным синтезом в рамках реализации учебных программ и практики работы в соответствующих управленческих структурах.

Во-вторых, это создание единого центра переподготовки кадров как в рамках субъекта в целом, так и в рамках наиболее крупных муниципальных образований

В-третьих, это выбор организационной основы, в том числе и базовых учебных заведений в рамках реализации названного проекта. Создание чётко организованных профильных центров в рамках организации системы переподготовки повышения квалификации в том числе, и в соответствующих учебных заведениях, которые работают в аспекте – школа – вуз – предприятие, орган государственной власти.

Общие, макроэкономические показатели реализации программы. Такими индикаторы могут быть:

- повышение качества дополнительного образования на основе целевого заказа предприятий, организаций ХМАО-Югры;
- повышение как качества, так и престижности основных профессиональных образовательных программ;
- создание системы интегративного образования;
- создание системы государственно- частного партнёрства.

Первый элемент – это определение основных направлений интеграции, которая основана на принципах преемственности.

Второй элемент – это определение задач в рамках такой интеграции, основанной на принципе преемственности.

Определим участников такого интегративного образовательного процесса. Такими участниками, субъектами названного процесса могут быть:

а) в рамках среднего учебного заведения такими субъектам могут стать:

- 1) учащиеся, учителя, родители общеобразовательных школ города,
- 2) учащиеся, родители, учителя соседних регионов, прежде всего ХМАО-Югры,
- 3) выпускники школ ХМАО-Югры и соседних регионов;

б) в рамках высшего учебного заведения такими субъектами становятся:

- 1) студенты и профессорско-преподавательский состав те ВУЗов, которые будут участвовать в проекте,
- 2) слушатели программ дополнительного профессионального образования и программ повышения квалификации;

в) в рамках предприятия, организации, органов государственной власти и местного самоуправления, такими субъектами могут стать:

- 1) работники предприятий,
- 2) работники инновационных площадок, субъекты малого бизнеса,

3) государственные и муниципальные служащие, должностные лица органов государственной власти и местного самоуправления.

Точно также, есть необходимость более широкого внедрения цифровых технологий в процесс отбора кандидатов на государственную гражданскую службу. В частности, как отмечают исследователи, для этого необходимо совокупность следующих мероприятий [9, С. 28-42].

Во-первых, это использование в полном объёме всей совокупности возможности ЕИС в сфере управления кадровым составом.

Во-вторых, это создание единой региональной системы кадрового учета и внедрение такой системы в ХМАО-Югре.

В-третьих, это реализация программ, которые имеют целью создание единой региональной системы кадрового учета, направленной на повышение эффективности функционирования кадровых служб в органах государственной власти автономного округа.

В-четвёртых, это выставление на соответствующих информационных сайтах той информации, которая в соответствии с паспортом реализации национального проекта «Цифровая экономика» особое значение для формирования кадрового состава будут иметь создание, апробация моделей использования персональных профилей компетенций граждан, траекторий их развития и процедур их внедрения в систему государственной гражданской службы.

В-пятых, это обеспечение разработки и соответственно размещение на официальных сайтах как органов государственной власти, так и местного самоуправления, в том числе примерные вопросы для проверки, темы соответствующих рефератов, общие требования к системе анкетирования.

В-шестых, это использование электронных и цифровых технологий в сфере прямого взаимодействия акторов по вопросам всей системы кадрового резерва.

В известной степени следует и изменить некоторые регулятивные отношения по вопросам кадрового резерва.

Первое направление - это ликвидация пробелов в правовых предписаниях.

Следующее направление повышения эффективности, это так называемая квази-аттестация резервистов. При этом, в основу названной квази-аттестации должны быть реализованы следующие основные принципы.

Так, например, предлагается включить такой принцип как принцип гуманизма. Что, в частности, означает ориентацию в процессе всей процедуры аттестации на интересы самого служащего, которые и проходит аттестацию.

К этому принципу логически примыкает и принцип информированности соответствующего служащего о его правах обязанностях законных интересах, о самой системе аттестации, о планах соответствующей аттестации и т.д.

Кроме того, таким принципом может быть рассмотрен и формально закреплён такой принцип как принцип гласности всей процедуры и всех этапов аттестации.

В частности, соответствующего сотрудника необходимо заранее уведомить о процедуре аттестации. Кроме того, соответствующий сотрудник имеет полное право на ознакомление со всеми сведениями, которые касаются непосредственно его аттестационного дела и всех документов, которые вообще связаны с аттестацией.

Более того, названный принцип предполагает участие представителей общественности в самом процессе аттестации государственного гражданского служащего.

Важным принципом является и принцип целесообразности проведения соответствующих процедур в рамках аттестации. Сказанное означает, что необходим сам процесс аттестации, а также целесообразно устанавливать определённые сроки, определённую частоту прохождения аттестации, необходимо определить, как систему плановой аттестации, так и проблемы внеплановой аттестации.

Точно также важным концептуальным является и такой принцип как принцип объективности при прохождении аттестации. Это, в частности,

означает, что все аттестационные мероприятия должны быть максимально объективны по отношению к конкретному лицу, которое, собственно, и проходит соответствующие аттестационные процедуры [См. 36, С.37]. При этом, доктринально обосновывается точка зрения, что в рамках квази-аттестации могут использоваться следующие мероприятия.

Во-первых, это проведение входного и выходного тестирований знаний навыков.

Во-вторых, это контроль за организацией требований в процессе обучения, переподготовки, повышения квалификации.

В-третьих, это анкетирование.

В-пятых, это обоснование прикладного проекта.

Точно также есть смысл ввести и систему обязательных отчетов, уже действующих государственных, муниципальных служащих, которые будут непосредственно учитываться при отборе на соответствующие должности. Здесь можно протестировать следующие параметры:

- собственно стаж соответствующего служащего;
- количество тех правовых актов, в разработке которых непосредственно сам служащих принял участие;
- соответствие названных актов, не просто вышестоящим актам, но и тогам антикоррупционной экспертизы;
- количество тех конкретных поручений, которые были выполнены соответствующим государственным служащим;
- количество обращений граждан, которые были рассмотрены служащим, а равно эффективность такого рассмотрения.

Такой отчет как минимум будет фактором, который сможет быть использован при использовании в рамках любых факторов приобретает на соответствующую должность.

Есть и иные мнение оп названному отчету. Так, например, Е. Охотский полагает, что в отчете указывается следующая информация:



- это перечень наиболее важных документов, которые были подготовлены муниципальным служащим;

- это информация о выполнении контрольных поручений в рамках исполнения обязанностей, которые предусмотрены в должностном регламенте;

- это информация о выполнении иных поручений рамках исполнения обязанностей, которые предусмотрены в должностном регламенте;

- это исполнение должностных обязанностей в порядке временного замещения иной должности муниципальной службы;

- это реализация поставленных приоритетных задач перед соответствующим подразделением в отчетном периоде;

- это соблюдение сроков разработки, согласования, принятия решений;

- это особые значимые поручения, которые были исполнены муниципальным служащим;

- это информация о поддержание уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей;

- это перечень проблем, с которыми служащему приходилось сталкиваться при выполнении своей работы;

- это предложения по повышению эффективности исполнения своих должностных обязанностей деятельности структурного подразделения органа местного самоуправления, самого органа местного самоуправления [37].

Таким образом, можно графически определить следующую схему названного проекта.

Таблица 2 - Структура проекта. Проект трёхстороннего соглашения

Показатель	Содержание
Цель	- обеспечить условия для осуществления сквозного, непрерывного образования; - обеспечить город и градообразующие предприятия специалистами, которые обладают набором тех профессиональных компетенций, которые актуальны именно для данного города, для его градообразующих предприятий;

Продолжение таблицы 2

Цель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечить широкие международные, межрегиональные связи разного рода вида, такие как научные, производственные, образовательные социальные, культурные;</li> <li>- обеспечение постоянного поддержания, повышения квалификации, переподготовку работников;</li> <li>- предоставление широкому кругу потребителей доступ к образовательным ресурсам;</li> <li>- содействие продвижении новых наукоёмких технологий.</li> </ul>
Акторы проекты	<ul style="list-style-type: none"> <li>- органы публичной власти;</li> <li>- работодатели-юридические лица;</li> <li>- учебные заведения;</li> <li>- учащиеся, родители;</li> <li>- общественные объединения.</li> </ul>
Финансирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетные средства;</li> <li>- средства работодателей.</li> </ul>
Обязательства юридических лиц работодателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести систему работ, которые направлена не только на привлечение молодых специалистов, но и на создание системы их трудоустройства;</li> <li>- предприятию совместно с ВУЗом наладить всю совокупность системы отбора кандидатов на трудоустройство из числа студентов старших курсов высшего учебного заведения;</li> <li>- в рамках школа – ВУЗ – предприятия (орган публичной власти) разработать целенаправленную систему в рамках реализации программ целевой подготовки;</li> <li>- принять совокупность мер по уменьшению времени и системы адаптации молодых специалистов к всей совокупности труда на предприятии;</li> <li>- разработать систему презентации соответствующего предприятия, орган публичной власти.</li> </ul>
Обязательства органов публичной власти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- такие органы, в частности берут на себя обязанность предпринимать все меры для сокращения безработицы;</li> <li>- органы публичной власти создают систему рабочих мест для сезонных работников;</li> <li>- обеспечение на конкурсной основе трудоустройства выпускников;</li> <li>- рассмотрения вопросов включения в кадровый резерв;</li> <li>- организация системы наставничества</li> <li>- органы публичной власти в рамках города создают все условия для повышения как интеллектуального, так и инновационного потенциала города;</li> <li>- увеличить количество и главное качество студентов за счёт школьников ближайших регионов;</li> <li>- обеспечить социальную стабильность;</li> <li>- диверсифицировать экономику города.</li> </ul>
Обязанности учащегося	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомиться с работой предприятия, организации, органа государственной власти, местного самоуправления;</li> <li>- принять участие в нетрадиционных способах и формах образовательного процесса;</li> <li>- трудоустроиться ещё в течении процесса обучения</li> </ul>

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию механизма отбора и приема в органы исполнительной власти ХМАО-Югры**

Следует отметить, что эффективность названных мероприятий не всегда могут быть оценены формально.

Если говорить про расчет эффективности названных мероприятий, то следует ответить, что эффективность отнюдь не всех мероприятий могут быть рассчитаны формально.

Прежде всего следует отметить, что реально просчитать эффективность системы постоянного образования, повышения квалификации в сфере школа-ВУЗ – органы публичной власти.

Исследователи, анализируя названные проекты, например, по Тульской области, Свердловской области, Пермского края определяют, что результативность и эффективность такого проекта может составить не менее 10 % [8, С. 34-40].

Точно также проект просвещения соответствующих кандидатов по вопросам антикоррупционной политики также можно формализовать в конкретных показателях.

Таблица 3 - Критерии эффективности антикоррупционного просвещения

Критерий	Показатель
Наличие конфликта интересов	10%
Акты, прошедшие антикоррупционную экспертизу	90%
Число представленных документов о доходах	80%
Количество уволенных по антикоррупционным основаниям	0

В частности, на примере Республики Татарстан было выявлено, что в том числе и благодаря названным мероприятиям при поступлении гражданина на государственную гражданскую службу количество

коррупционных преступлений в рамках Республики Татарстан сократилось примерно на 5 % при условии, что в целом по России в период 2021-2022 годов, как раз имел место рост количества коррупционных преступлений [12, С.48-50].

Если говорить про отчеты соответствующих публичных служащих, то здесь формализовать эффект таких мероприятий более сложно, но тем не менее, конечно об эффективности таких мер можно говорить.

В частности, эффект данного мероприятия, то есть отчетов о работе служащего:

- позволит фактически оценить результативность служащего, причем отдельного работника, а не аппарата в целом;
- позволит рассмотреть соответствует ли служащий тем требованиям, которые предъявляются к нему соответствующей должностной инструкцией;
- позволит выявить насколько соответствующий служащий склонен к коррупционному поведению и насколько информирован об антикоррупционной политике;
- тотальное применение процедур соответствующего отчета относительно муниципальных служащих станет одним из объективных критериев включения данного лица в кадровый резерв государственной гражданской службы;
- такой отчет фактически станет основой для проведения конкурсных процедур и аттестации названного служащего;
- позволит адресно подойти к проблеме переподготовки и повышения квалификации служащих, то есть не осуществлять названные мероприятия для всех без исключения, а только лишь для тех лиц, кому это объективно требуется. Как следствие будут сэкономлены соответствующие финансовые средства на переподготовку, повышение квалификации;
- позиция отчета по выявлению проблем позволит своевременно устранять соответствующие проблемы.

Вот, в частности, приводятся данные по итогам отчетов оп итогам повышения квалификации.

Таблица 4 - Эффективность отчетов и системы повышения квалификации

Критерий оценки	Выполнение нормы до повышения квалификации (чел)	Выполнение нормы после повышения квалификации (чел)
Знание законодательства РФ и нормативных документов, которые связаны с муниципальной службой	15	19
Знание положения и работе структурного подразделения, а также об отделе данного структурного подразделения	16	19
Владение информационными ресурсами, а также умение пользоваться теми программными продуктами	13	19
Навыки разработки проектов правовых актов по направлениям деятельности подразделения	16	19
Умение вести служебный документооборот	14	19
Навыки подготовки проектов ответов на обращения физических и юридических лиц	14	19
Владение приёмами выстраивания межличностных отношений, умение вести деловые переговоры и оставлять деловые письма	17	19
Умение адекватно планировать своё служебное время, а также анализировать деятельность в порученной сфере	14	19
Итого	119	152

Исходя из данных, приведённых в такой таблице, можно сделать вывод, что в том случае, если будут проведены мероприятий по повышению квалификации, то эффективность работы администрации по крайней мере с обращениями заявлениями физических и юридических лиц повысится на 21,8 % ( $119/152*100 = 78,28$  %).

Делая выводы по материалам разделу, отметим, что можно выделить следующие направления совершенствования системы отбора на

государственную службу ХМАО-Югры.

Первое такое направление - это организация системы преемственности и непрерывной подготовки кадров на уровне - учебное заведение - работодатель - органы власти ХМАО-Югры.

Второе направление - существует необходимость более широкого внедрения цифровых технологий в процесс отбора кандидатов на государственную гражданскую службу.

В частности, как отмечают исследователи, для этого необходимо совокупность следующих мероприятий.

Во-первых, это использование в полном объёме всей совокупности возможности ЕИС в сфере управления кадровым составом.

Во-вторых, это создание единой региональной системы кадрового учета и внедрение такой системы в ХМАО-Югры.

В-третьих, это реализация программ, которые имеют целью создание единой региональной системы кадрового учета, направленной на повышение эффективности функционирования кадровых служб в органах государственной власти автономного округа

В-четвёртых, это выставление на соответствующих информационных сайтах той информации, которая в соответствии с паспортом реализации национального проекта «Цифровая экономика» особое значение для формирования кадрового состава будут иметь создание, апробация моделей использования персональных профилей компетенций граждан, траекторий их развития и процедур их внедрения в систему государственной гражданской службы.

В-пятых, это обеспечение разработки и соответственно размещение на официальных сайтах как органов государственной власти, так и местного самоуправления, в том числе примерные вопросы для проверки, темы соответствующих рефератов, общие требования к системе анкетирования.

В-шестых, точно также целесообразным видится также и создание специальной интернет-площадки для обсуждения программ прямого

общения кандидатов на соответствующие должности непосредственно с населением.

В-седьмых, это использование электронных и цифровых технологий в сфере прямого взаимодействия акторов по вопросам всей системы кадрового резерва.

В известной степени следует и изменить некоторые регулятивные отношения по вопросам кадрового резерва.

Важным фактором является и составление отчета государственных служащих, что необходимо для отбора на иные должности внутри самой системы государственной гражданской службы.

## Заключение

Сразу следует отметить тот факт, что само законодательство не даёт чёткого дефинитного определения такой категории, как «отбор на государственную, муниципальную службу». Но, конечно, следует обратить внимание на тот факт, что в рамках доктрины такое определение, конечно даётся.

Обосновывается точка зрения о том, что отбор персонала на государственную службу представляет собой систему мероприятий, способствующих формированию такого состава государственных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной службы.

Так, например, обосновывается мнение о том, что отбор на государственную, муниципальную службу есть ничто иное, как система формирования органов публичной власти, наделения полномочиями соответствующих должностных лиц, основной целью которой является достижение максимальной эффективности задач.

Во-первых, это выявление той совокупности информации о кандидате, которая позволит определить в какой именно степени названный кандидат соответствует той самой должности, на которую претендует в какой степени он соответствует тем требованиям, которые в целом соответствуют названной должности.

Во-вторых, именно в процессе кадрового отбора определяется и то, какие именно требования предъявляются соответствующему кандидату на должность и заодно определяется, насколько конкретный кандидат соответствует названной должности.

В-третьих, отбор на указанные должности, кроме того, определяет ещё и чётко формализованные требования к кандидату на соответствующую должность



В-четвертых, кроме того, такая система определяет и обеспечивает всю совокупность для системной и успешной адаптации соответствующих лиц к успешной адаптации соответствующих лиц к самой службе в органах публичной власти в том случае, если соответствующий гражданин прошёл успешно, адекватно названную систему профессионального отбора

В России также в основном реализуются конкурсные процедуры, которые имеют определенные плюсы. Выделяют следующие из них:

- фактор реализации принципов открытости, демократизма, равенства возможностей, избегание застоя, консерватизма;

- именно конкурсные механизмы фактически становятся главным фактором наиболее эффективным механизмом привлечения будущих кадров, молодых кадров;

- именно конкурсные процедуры, способствуют и формированию довольно эффективного и сильного кадрового резерва.

Нормы Устава ХМАО-Югры чётко определяют, что систему исполнительных органов названного субъекта составляют:

- правительство Ханты-Мансийского автономного округа - Югры - высший исполнительный орган государственной власти автономного округа;

- исполнительные органы государственной власти автономного округа.

В тоже самое время статья 38 Устава определяет, что именно Правительство ХМАО-Югры является постоянно действующим органом исполнительной власти автономного округа. При этом закрепляется принцип двойной ответственности Правительства – и перед Думой, и перед Губернатором ХМАО-Югры. Нормы Устава ХМАО-Югры определяют основы структуры исполнительных органов власти. В частности, названный правовой акт закрепляет следующие основные положения: состав Правительства автономного округа входят Губернатор автономного округа, первые заместители Губернатора автономного округа, заместители Губернатора автономного округа, а также по решению Губернатора автономного округа - руководители органов государственной власти

автономного округа и главы муниципальных образований автономного округа.

Конечно, формально названная норма очевидно не совсем соответствует принципу независимости местного самоуправления и принципа независимости органов государственной власти и органов местного самоуправления

Прежде всего, следует отметить, что в принципе сама нормативная база конкурсного обора на государственную гражданскую службу разработана и соответствует нормами федерального законодательства. Так, например, положение о поступлении на государственную гражданскую службу ХМАО-Югры. Также специально разработаны положения о конкурсе в рамках анализируемого Департамента. В частности, закрепляются следующие основные положения:

- сама конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании предоставленных ими документов об образовании, квалификации, прохождения как государственной гражданской службы, так и всех иных видов соответствующей службы.

- для того, чтобы осуществить верную и адекватную оценку определяется, что необходимо использовать следующие методы: тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности гражданской службы (группе должностей гражданской службы, по которой формируется кадровый резерв); анкетирование; проведение групповых дискуссий; написание реферата и иных письменных работ; подготовка проекта документа; индивидуальное собеседование.

- закрепляются и способы оценки, которые применяются в ходе самих конкурсных процедур исходя из тех требований, которые предъявляются к соответствующей должности государственной гражданской службы.

Как правило устанавливаются основные требования, это так называемые общие требования, которые не могут предъявляться ко всем без исключения лицам:

- достижения определённого уровня знаний и практических навыков;
- способность к стратегическому мышлению;
- способность к работе в единой команде.

Вместе с тем, например, для кандидатов на должности категорий «руководитель и «специалист главной группы» устанавливаются и дополнительные, специфические требования, а именно:

- способность организовать коллективный, командный труд;
- способность проявлять лидерские качества;
- способность сплотить группу;
- возможность принимать непростое управленческое решение, а именно стратегическое мышление.

Есть определённые проблемы в сфере кадровой работы ХМАО-Югры.

Во-первых, это нарушение принципов объективности, прозрачности, непрерывности процедуры отбора. В частности, до сих пор в России не реализован принцип участия в таких процедурах именно независимого эксперта. При этом вполне резонно обращается внимание на следующий факт, нужно создать реальные гарантии независимости экспертов.

Во-вторых, также выделяют и такую проблему, как проблема возможной утечки конфиденциальной информации по тестовым заданиям, исправления итоговых тестов.

В-третьих, это проблема отсутствия чётких критериев отбора в разные категории отбора для разных категорий работников, государственных служащих.

В-четвертых, минимально число методов, которые формально применяются к системе отбора на государственную гражданскую службу.

В-пятых, это полное отсутствие преемственности, при самой системе обучения в системе государственной гражданской службы.

Есть и определённые проблемы в системе государственного кадрового резерва.

Первая проблема, это проблема очевидных пробелов в сфере правового регулирования данного вопроса.

Вторая проблема - вопрос организационного порядка, который заключается в недостаточном финансировании названных мероприятий.

Как отмечается, представляет интерес и вопрос финансового обеспечения формирования кадрового резерва муниципальных служащих. Точно также говорится и о том, что объективно необходимо формировать кадровый резерв только в рамках единой системы мероприятий по работе с персоналом.

Ещё одной проблемой является то, что нет единой системы методологии обучения тех лиц, которые хотят поступить на муниципальную службу в том числе и через систему кадрового резерва.

Следующая проблема, тесно связанная с предыдущей - это низкий профессиональный уровень тех лиц, которые претендуют на место в системе кадрового резерва.

Точно также весьма значима и проблема недостаточного использования с информационных систем, даже в рамках единой системы и государственной программы «цифровая экономика».

Можно выделить следующие направления совершенствования системы отбора на государственную службу ХМАО-Югры.

Это организация системы преемственности и непрерывной подготовки кадров на уровне – учебное заведение – работодатель – органы власти ХМАО-Югры.

Точно также, есть необходимость более широкого внедрения цифровых технологий в процесс отбора кандидатов на государственную гражданскую службу.

В частности, как отмечают исследователи, для этого необходимо совокупность следующих мероприятий:

- использование в полном объеме всей совокупности возможности ЕИС в сфере управления кадровым составом;

- создание единой региональной системы кадрового учета и внедрение такой системы в ХМАО-Югры;

- реализация программ, которые имеют целью создание единой региональной системы кадрового учета, направленной на повышение эффективности функционирования кадровых служб в органах государственной власти автономного округа;

- выставление на соответствующих информационных сайтах той информации, которая в соответствии с паспортом реализации национального проекта «Цифровая экономика» особое значение для формирования кадрового состава будут иметь создание, апробация моделей использования персональных профилей компетенций граждан, траекторий их развития и процедур их внедрения в систему государственной гражданской службы;

- обеспечение разработки и соответственно размещение на официальных сайтах как органов государственной власти, так и местного самоуправления, в том числе примерные вопросы для проверки, темы соответствующих рефератов, общие требования к системе анкетирования;

- использование электронных и цифровых технологий в сфере прямого взаимодействия акторов по вопросам всей системы кадрового резерва.

В известной степени следует и изменить некоторые регулятивные отношения по вопросам кадрового резерва.

Важным фактором является и составление отчета государственных служащих, что необходимо для отбора на иные должности внутри самой системы государственной гражданской службы.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Акабердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования: учеб. пособие для студентов спец. «Экономика и управление в машиностроении» / Р.З. Акабердин, А.Я. Кибанов; М-во образования Рос. Федерации. Гос. акад. управления им. С. Орджоникидзе. - М.: ГАУ, 1993. - С. 74-75.
2. Александрова, Л. З. Зарубежный опыт противодействия коррупции в органах государственной власти и органах местного самоуправления / Л. З. Александрова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 31 (269). — С. 81-83.
3. Андрианова, И. А. Особенности отбора и подбора кадров на государственную службу / И. А. Андрианова, А. А. Жучкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 49 (391) - С. 76-78.
4. Анисимов, Ю.П. Роль вузов в инновационном развитии регионов [Текст] / Ю.П. Анисимов, С.В. Шапошникова // ИнВестРегион. - 2016. - №1. - С. 37.
5. Антошин В.А., Федоровских А.А. Государственная и муниципальная служба: учебное пособие / В.А. Антошин, А.А. Федоровских. – Екатеринбург: УрИУРАНХиГС, 2017. – 196 с.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - 8-е изд. - М.: Питер, 2021. - 831 с.
7. Атрохова, А.Н. Кадровое обеспечение государственного управления / А.Н. Атрохова // Вестник науки. — 2019. — № 3. - С. 37 - 41.
8. Борисова Л.В., Лешуков О.В. Высшие учебные заведения в социально-экономическом пространстве / Вестник МГК. Серия 6. Экономика. 2019 - № 2. - С. 34-40.
9. Васильева, Е.В., Пуляева, В.Н., Юдина, В.А. Развитие цифровых

компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Бизнес - информатика. -2022. - №4. - С. 28-42.

10. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба. — М: «Юрайт», 2021. — 468 с.

11. Грекова Ж.В. Реформирование государственной службы как политико-административный процесс (опыт Великобритании и США в контексте российских реалий): автореф. дис. ... канд. полит. наук. - М., 2021. - 27 с.

12. Гумаров И.А., Коновалова П.О. Роль гражданского общества в борьбе с коррупцией // Ученые записки Казанского юридического института МВД России. 2022. Т. 7. № 1 (13). – С.48-50.

13. Димаева И.А., Знаменский Д.Ю. Зарубежный опыт в системе управления кадрами на государственной гражданской службе и его адаптация в российской практике//Вестник университета. 2020. № 9. – С.58-63.

14. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2017. - 605 с.

15. Елькина А.В., Файзуллин И.Т. Местное самоуправление как форма публичной власти в решениях Конституционного Суда Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. – 2021 - № 1 (34). - С. 76-85.

16. Информация о результатах деятельности Департамента государственной гражданской службы и кадровой политики Ханты-Мансийского автономного округа - Югры за 2021 год // официальный интернет-портал Администрации ХМАО <https://depgs.admhmao.ru/deyatelnost/otchety/2022-god>, 15.05.2021.

17. Киреева Е.Ю. Кадровый резерв муниципальной службы: Журнал российского права / Е. Ю. Киреева. – Москва, 2019. - N 2. – С. 126-141.

18. Комментарий к федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ: (постатейный) / О. А. Борзунова, Ю. К. Краснов. - Москва: Юстицинформ, 2017. - 247 с.

19. Конституция РФ 12.12.1993г. (с учетом поправок, внесенных

Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ с поправками от 01.07. 2020) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398

20. Косякова В.В. Оценка эффективности менеджмента российских предприятий в новой экономике. Труды Братского государственного университета. Серия: экономика и управление / В.В. Косякова. М-во образования Рос. Федерации. Братский государственный университет. Братск, 2019. – С. 205-210.

21. Мировые модели государственного управления / под общ. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. И. Крайника, Х. М. Дейнеги. – 2-е изд. – Киев: НАДУ, 2015. – Ч. 1. – 612 с.

22. Мирошникова Ю. В. О проблемах формирования резерва руководящих кадров (обобщение опыта отбора и оценки претендентов) // Вестник Росздравнадзора. 2017. № 3. - С.58-63.

23. Новичкова, Д. Ю. Конкурсный подбор кадров на государственную гражданскую службу: проблемы и пути решения / Д. Ю. Новичкова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 14 (409). — С. 196-199.

24. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ [принят Гос. Думой 27.07.2004] (ред. от 27.11.2021) // Российская газета, N 162, 31.07.2004.

25. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 N 112 (ред. от 30.12.2020) // официальный интернет-портал правовой информации <https://www.garant.ru>, 01.02.2005.

26. О мировых судьях в Российской Федерации: Федер. закон от 17.12.1998 N 188-ФЗ [принят Гос. Думой 17.12.1998] (ред. от 28.11.2021) // Российская газета, N 242, 22.12.1998.

27. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации: Федер. закон от 21.07.2021 N 414-ФЗ [принят



Гос.Думой 21.07.2021] (ред. от 28.12.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации от 27.12.2021. N 52.

28. Овчинников А.И. Противодействие коррупции в условиях цифровизации: возможности, перспективы, риски // Журнал российского права. 2019. № 11. С. 158— 170.

29. Онищенко, О.Н. Конкурсный подбор кадров на государственную гражданскую службу Российской Федерации / О.Н. Онищенко // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – №2. – С. 136-140.

30. Осейчук В.И. Стандарт и оценка профессионально важных качеств высших чиновников / В.И. Осейчук // Государственная служба. - 2011. - № 2. - С. 18-21.

31. Петрова, Ю. И., Бутова, Т. В. Особенности функционирования системы государственной службы во Франции // Современные аспекты глобализации экономических наук / Сборник статей международной научно-практической конференции. Отв. ред.: А. А. Сукиасян. – Уфа: ООО «Аэтерна», 2015. - 129 с.

32. Пирова, О. А. Основы государственной службы в Германии // XXXVII международные научные чтения (Памяти А. Д. Сахарова) / Сборник статей международной научно-практической конференции. – Москва, 2018. - С. 109-113.

33. Положение об адаптации государственных гражданских служащих, впервые принятых на государственную гражданскую службу Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в Департаменте строительства и жилищно-коммунального комплекса, и энергетики Ханты-Мансийского автономного округа – Югры // официальный интернет-портал Администрации ХМАО  
<https://depjkke.admhmao.ru/upload/iblock/a9e/polozhenie-ob-adaptatsii-grazhdanskikh-sluzhashchikh>, 07.05.2020.

34. Постановление Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа- Югры № 71 от 17.06.2022 Положение о Департаменте строительства и

ЖКХ ХМАО // официальный интернет-портал Администрации ХМАО  
<https://admhmao.ru/dokumenty/pravovye-akty-gubernatora/7628995/>, 17.06.2022.

35. Рыбакова, Я. И. Государственное управление и государственная служба: взаимосвязь, проблемы и перспективы // Экономика, Право, мораль в современном обществе / Сборник материалов студенческих научных исследований в области экономики, права, социологии и других наук. Под общ. ред.: А. В. Шарковой, О. Н. Васильевой. – Москва, 2019. – С. 49-57.

36. Современные кадровые технологии в органах власти: монография / Беляев А. М. и др.; под общ. ред. С. Е. Прокофьева, А. М. Беляева, С. Г. Еремина; М-во образования Рос. Федерации. Федеральное гос. образовательное бюджетное учреждение высш. образования «Финансовый ун-т при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый ун-т). - Москва: Юстицинформ, 2017. - 661 с.

37. Теория и механизмы современного государственного управления. В 2 т. Т. 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Охотский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 479 с.

38. Тимофеева В.В Поступление на государственную гражданскую службу по конкурсу // Вопросы юридической службы - 2022 – № 18. – С. 98-101.

39. Устав (Основной закон) Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 25.05.1995 // официальный интернет-портал правовой информации <https://www.garant.ru>, 25.05.1995.

40. Федоренко, Г.А. и др. Формирование интегрированной системы профильного образования предприятий ЯОК и ЗАТО г. Саров. авт....канд....дисс....педагогических наук.....Нижний Новгород. 2016. - С. 69.

41. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие / В.В. Черепанов. -М.: Финакадемия, Ч. 1. - 2009. - 143 с.

42. Юпитов, А.В. Отбор кадрового состава государственной

гражданской службы: современные механизмы, принципы и процедуры: учебник / А.В. Юпитов, О.Б. Бекасов. – М.: Проспект.2020. – С. 35–38.

43. Aronson, Sidney H. Status and Kinship in the Higher Civil Service. Standards of Selection in the Administrations of John Adams, Thomas Jefferson, and Andrew Jackson. Uarvard University press., 1964. P. 35.

44. Bell Daniel, «On meritocracy and equality», National Affairs. Public Interest, Vol. 29, 1972

45. Goldthorpe J. Social Mobility and Class Structure in Modern Britain. — Oxford, 1980.

46. Saunders Peter. Social Mobility Myths. Civitas: Institute for the Study of Civil Society - London, 2010.;

47. Young Michael, 'Looking back on Meritocracy' in Geoff Dench (ed.), The Rise and Rise of Meritocracy, Blackwell Publishing, 2006.