

## Оригинальная статья / Original article

УДК 316.354:351

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234>

## Направления повышения престижа муниципальной службы

Т. Н. Каменева<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
пр-т Ленинградский, д. 49/2, г. Москва 125167, Российская Федерация

✉ e-mail: kalibri0304@yandex.ru

## Резюме

**Актуальность.** В настоящее время, несмотря на наметившиеся положительные тенденции, престиж муниципальной службы невысокий. Молодые специалисты, приходящие в муниципалитеты, не остаются там работать, характерной чертой является высокая текучесть кадров. В сложившихся условиях назрела необходимость разработки единого, эффективного механизма подбора, адаптации и сохранения контингента муниципальной службы.

**Цель** исследования заключалась в осмыслении ключевых направлений совершенствования системы работы с контингентом муниципальной службы как необходимых условий повышения ее престижа.

**Задачи:** проанализировать существующие научно-практические и нормативно-правовые подходы к работе с контингентом в системе муниципальной службы и определить направления совершенствования, способные обеспечить престижность муниципальной службы.

**Методология** заключалась в анализе и обобщении научных подходов к кадровой политике муниципальной службы, анализе нормативно-правовой базы, регулирующей муниципальную службу, анализе сайтов муниципальных образований.

**Результаты.** В статье осуществлен анализ проблем, характеризующих состояние кадровой политики в системе муниципальной службы. Выделены и систематизированы направления совершенствования муниципальной службы, обеспечивающие повышение ее привлекательности, определено, что престиж муниципальной службы прежде всего зависит от кадровой политики.

**Выводы.** Ключевыми направлениями повышения престижа муниципальной службы выступают: пересмотр существующей кадровой политики, формирование эффективной системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением, что позволит создать позитивное поле взаимодействия с вверенным населением и качественным образом изменит профессиональную среду, целевая работа со студенческой молодежью, обучающейся по профильным направлениям подготовки, предупреждение профессионального выгорания муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** муниципальная служба; кадровая политика; ротация; профессиональная мобильность; профессиональное выгорание.

**Финансирование:** Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве РФ.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Для цитирования:** Каменева Т. Н. Направления повышения престижа муниципальной службы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 224–234. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234>

Поступила в редакцию 07.04.2025

Принята к публикации 03.05.2025

Опубликована 30.06.2025

## Areas of increasing the prestige of municipal service

Tatyana N. Kameneva<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation  
49/2 Leningradsky Ave., Moscow 125167, Russian Federation

✉ e-mail: kalibri0304@yandex.ru

### Abstract

**Relevance.** Currently, despite the emerging positive trends, the prestige of the municipal service is low. Young professionals who come to municipalities do not stay there to work, a characteristic feature is the high staff turnover. Under the current conditions, it is necessary to develop a unified, effective mechanism for the selection, adaptation and maintenance of the municipal service contingent.

**The purpose** of the study was to understand the key areas for improving the system of working with the contingent of the municipal service, as necessary conditions for increasing its prestige.

**Objectives:** to analyze the existing scientific, practical and regulatory approaches to working with the contingent in the municipal service system and identify areas of improvement that can ensure the prestige of the municipal service.

**The methodology** consisted in analyzing and summarizing scientific approaches to the personnel policy of the municipal service, analyzing the regulatory framework governing the municipal service, and analyzing the websites of municipalities.

**Results.** The article analyzes the problems characterizing the state of personnel policy in the municipal service system. The directions of improving the municipal service, ensuring an increase in its attractiveness, are identified and systematized, and it is determined that the prestige of the municipal service primarily depends on personnel policy.

**Conclusions.** The key areas for increasing the prestige of the municipal service are: reviewing the existing personnel policy, forming an effective system of motivation for municipal employees to work with the public in a high-quality manner, which will create a positive field of interaction with the entrusted population and qualitatively change the professional environment, targeted work with students studying in specialized training areas, and preventing professional burnout of municipal employees.

**Keywords:** municipal service; personnel policy; rotation; professional mobility; professional burnout.

**Funding:** The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Kameneva T.N. Ways to enhance the prestige of municipal service. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2025;15(3):224–234. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234>

Received 07.04.2025

Accepted 03.05.2025

Published 30.06.2025

\*\*\*

### Введение

Муниципальная служба занимает важное место в вертикали власти, обеспечивая связь с населением, реализуя политику по повышению качества жизни. Достижение ключевых целей в системе муниципальной службы возможно только при условии наличия высококвалифицированных кадров, соблюдения традиций приемственности и наставничества. В настоящее время привлекательность му-

ниципальной службы для молодых специалистов остается невысокой. Характерной тенденцией последних лет является текучесть кадров. Муниципальные служащие трудятся в условиях высокой профессиональной нагрузки и невысокой заработной платы. В этой связи актуальность приобретает проблема пересмотра существующих в муниципальной службе подходов к кадровой политике. Вопросы, связанные с ротацией муниципальных

служащих, играют важную роль в развитии муниципальной службы. Роль ротации кадров в муниципальной кадровой политике многофункциональна. Она обеспечивает возможность перехода с одной должности на другую как с изменением профессионального статуса, так и в рамках должности одного уровня одной стороны, тем самым выполняется еще и антикоррупционная функция. А с другой стороны, соблюдение правил ротации расширяет перспективы профессионального роста, делает его более понятным.

Ротация кадров в системе муниципальной службы призвана обеспечить профессиональную адаптированность служащих, расширение компетенций, непрерывную обновляемость кадров в совокупности с преемственностью, повышение привлекательности муниципальной службы для молодых специалистов.

### Материалы и методы

Вопросам повышения привлекательности муниципальной службы, кадровой политике посвящено достаточно много научно-практических разработок.

Развитие государственной политики в сфере местного самоуправления изучено в работах Р. С. Мухаметова, выявившего общие и специфические характеристики муниципальной политики в России [1], Л. И. Никовской, В. Н. Якимец, раскрывших особенности и проблемы развития местного самоуправления и муниципальной публичной политики [2], И. В. Фроловой, Л. И. Газизовой, анализировавших специфику муниципальной власти как политического феномена [3].

В трудах И. Н. Нови и Т. Г. Степановой исследуется проблема текучести кадров на государственной муниципальной службе и ее основные причины [4]. Т. Н. Родюкова выделяет также неукомплектованность штатов, старение коллектива, а «одним из способов решения таких проблем является привлечение молодых специалистов на службу и удержание их» [5]. Исследования В. И. Шарина

посвящены разработке механизма «закрепления молодых государственных и муниципальных чиновников на службе. Чиновников молодого возраста отличает высокая трудовая мобильность и низкая мотивация к долгосрочной службе. Для повышения мотивации к продолжению службы, закрепления молодых специалистов в органах власти необходимо изменение кадровой политики» [6]. Важную роль в развитии происходящих в стране реформ, обеспечении реализации решений, направленных на модернизацию жизни общества, отводит М. А. Останковская «кадровому составу муниципальной службы. Важнейшей проблемой является острый дефицит квалифицированных кадров. Обусловлено это тем, что система профессиональной подготовки муниципальных служащих окончательно не сложилась и не отвечает современным требованиям». В своих исследованиях М. А. Останковская приходит к выводам, что «главным условием решения социальных проблем муниципального образования является профессионализм муниципальных служащих, именно поэтому возросло значение основных форм проверки, контроля и оценки профессиональных и личностных качеств – аттестации» [7]. Модернизации муниципальной кадровой политики и кадровой службы посвящены работы И. В. Коршун [8], С. Г. Заборовской [9] и др.

Однако, по мнению С. Д. Поддубной, С. Н. Сычаниной, «одним из приоритетных направлений совершенствования системы государственного и муниципального управления на сегодняшний день является её реформирование в целом, а не кадровой службы в отдельности. Необходимость обновления принципов государственной службы и средств её организационно-правового регулирования обусловлена динамичным развитием экономики страны, требующим от государства наиболее рациональной и практичной системы государственного и муниципального управления. Одним из основных

направлений в данной сфере выступает механизм ротации государственных и муниципальных служащих, который обеспечивает повышение квалификации служащих, а также развитие кадрового потенциала в целом» [10]. Как отмечает О. М. Кобылкина, ротация – это одна из форм «мобильности, она неотъемлемый элемент кадровой работы в органах государственной и муниципальной службы и должна стать реальным способом повышения качества государственного и муниципального управления. ... Ротация – один из наиболее эффективных методов борьбы с профессиональным “выгоранием”. Чем ближе к вершине иерархической пирамиды, тем меньше возможностей для карьерного роста. А в случае использования горизонтальной ротации государственные служащие, достигшие высоких результатов в рамках одного направления деятельности, могут развиваться дальше, не покидая государственную гражданскую службу» [11].

Исследования по изучению факторов, снижающих мотивацию государственных гражданских и муниципальных служащих к прохождению службы, проведенные В. И. Шариним, показали «существенную значимость повышения интенсивности труда и связанного с ним фактора постоянного роста усталости как субъективного фактора, влияющего на работоспособность и желание продолжить службу» [12].

Важность привлечения молодых, квалифицированных специалистов в систему муниципальной службы, повышения ее привлекательности отмечается Т. В. Зайцевой и Т. Г. Нежиной, полагавших, что «омоложение стареющего кадрового состава, внедрение новейших подходов в систему государственного управления, свежий взгляд на профессиональную деятельность, высокая мотивация к изменениям – вот далеко не полный список тех возможностей, которые открываются благодаря найму молодежи» [13].

Таким образом, проведенный анализ источниковой базы подтверждает актуальность выработки новых стратегий кадровой политики в муниципальной службе. Анализ нормативной базы, научных публикаций, посвященных привлекательности муниципальной службы, сайтов муниципальных образований, позволил предложить направления совершенствования кадровой работы с контингентом муниципальных служащих.

### Результаты и их обсуждение

На основании сущностного анализа квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы<sup>1</sup> и научных разработок определены ключевые направления повышения престижа муниципальной службы [14], ее значимости как общественно полезной деятельности, необходимой для нормального функционирования государства [15], привлекательности для молодежи [16], в т. ч. и в сельских территориях [17].

Первое направление связано с изменениями в кадровой политике. Прежде всего необходимо отметить совершенствование организационных [18] условий для реализации ротации в системе муниципальной службы, что в первую очередь предполагает формирование компетент-

---

<sup>1</sup> Квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы // Минтруд России. URL: [https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/municipal\\_service/0](https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/municipal_service/0) (дата обращения: 18.03.2025); О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации»: Федеральный закон от 30.06.2016 г. № 224-ФЗ. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201606300050> (дата обращения: 18.03.2025); О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 18.03.2025).

ной кадровой службы, в функционал которой и будет включена функция обеспечения своевременной сменяемости кадров [19], обновления профессиональных компетенций. Перспективным является и расширение компетенций руководителей кадровых служб, связанных с профессиональной мобильностью муниципальных служащих, а также организация и проведение программы повышения квалификации «Особенности ротации в системе муниципальной службы».

Следующий аспект модернизации кадровой политики связан с адаптацией нормативной базы, регламентирующей порядок ротации, расширение перечня должностей, по которым предусматривается ротация. Иными словами, необходимо формирование особых условий для распространения ротации на все должности муниципальной службы. Перечень таких должностей целесообразно разрабатывать с учетом региональных особенностей и особенностей самих муниципалитетов в регионе. Технология ротации, реализуемая в муниципальной службе, предполагает разработанную карту для каждой должности муниципальной службы с требуемыми и необходимыми карьерными перемещениями как по горизонтали, так и по вертикали.

Важно уделять внимание совершенствованию кадровой аналитики, широкому внедрению профессиограмм для муниципальных служащих, включающих компонент, определяющий обязательные периоды в трудовой деятельности, в которые должна быть осуществлена ротация. Так, например, для горизонтальной мобильности – не более 5 лет, а для вертикальной не более 7 лет.

Безусловно, совершенствование кадровой политики невозможно вне механизма непрерывного обучения муниципальных служащих, а следовательно, и пересмотра нормативной базы, определяющей порядок и условия прохождения повышения квалификации и профессиональной переподготовки муниципальных

служащих. Обучение служащих не должно носить формальный характер, необходим переход к качественному, деятельностному обучению. Планирование прохождения программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки предполагает формирование реестра обучающих программ для каждой должности с учетом карты ротации. Систематическое прохождение профессиональной переподготовки, повышения квалификации обеспечит восполнение дефицитных умений и навыков, требуемых для изменения профессионального положения.

Модернизация системы замещения вакантных должностей с целью достижения «прозрачности» предполагает совершенствование конкурсной системы, кадрового резерва. Перспективными в этой связи являются независимые мониторинги контроля за проведением конкурса на замещение вакантных должностей и кадрового резерва.

Для муниципальных служащих развитие профессионального коммуникативного компонента путем организации профессиональных конференций, сессий позволит не только расширить взаимодействие, найти ответы на сложные профессиональные задачи, но и подобрать кадры для ротации. А персональная ответственность как непосредственного руководителя, так и сотрудника кадровой службы – за прозрачную реализацию мероприятий по ротации кадров.

Таким образом, рекомендации по изменению кадровой политики в муниципальной службе предполагают оптимизацию организационных условий, разработку нормативной документации, формирование внутриорганизационной образовательной среды, развитие ценностно-смысловой составляющей профессиональной деятельности.

Следующее направление повышения привлекательности муниципальной службы связано с разработкой предложений, направленных на формирование эффек-

тивной системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением.

Развитие системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением возможно при согласовании интересов, потребностей и запросов каждой из сторон. В этой связи для населения важны возможность взаимодействия и эффективного решения проблемных вопросов, а также позитивный имидж профессионально-компетентного служащего.

Формирование целостной системы мотивирующих к качественному взаимодействию мероприятий для муниципальных служащих предполагает:

- прозрачные требования и критерии оценки работы с населением;

- качественную методологию оценки;

- типовую методику поощрения в зависимости от преобладающих стимулов у служащего;

- предложения по введению в учебные планы вузов, осуществляющих подготовку государственных и муниципальных служащих, компетенции формирующей ценностно-персональную квалиметрию профессиональной деятельности;

- предложения по формированию организационных условий для профессионального развития муниципальных служащих (обучение, переобучение, переподготовка);

- рекомендации по развитию профессиональной идентичности муниципального служащего;

- вовлечение в совместные мероприятия с населением (в сфере ЗОЖ, приуроченные к различным праздникам). Такой подход способствует единению с населением, его проблемами. В результате сделать некачественно работы для муниципального служащего становится принципиально невозможным.

Мероприятия в системе мотивации муниципальных служащих должны выработываться по результату проведенной диагностики, направленной на выявление

наиболее значимых профессиональных стимулов.

Методика диагностики предполагает оценку ценностно-смыслового поля профессиональной деятельности; значимость материальных стимулов профессиональной деятельности; статусных стимулов; стимулов признания, авторитетности, а также полные, достоверные общие сведения о муниципальном служащем. Методика позволит выявить преобладающие стимулы и в соответствии с результатами диагностики предложить комплекс мероприятий. Так, например, если преобладают материальные стимулы, целесообразно в большей степени ориентироваться на натурально-материальное стимулирование. В случае доминирования статусных стимулов действенным будет прозрачный механизм ротации, предполагающий повышение по службе (вертикальную мобильность) при достижении показателей высокого качества работы с населением. Показатели оценки качества работы с населением могут быть рассчитаны исходя из решенных задач, отказов (бездействия) и неудачных кейсов решений. Для статусных стимулов может быть разработана программа личного стратегирования с учетом карьерного роста. В случае превалирования стимулов признания необходимо вовлекать работника в систему наставничества, передачу опыта молодым коллегам.

Показатель медийности муниципального служащего (в зависимости от ложности) является иллюстрацией эффективности работы с населением, причем учитывается не только представленность в медиа, публичность, но и анализируются комментарии и упоминания со стороны населения.

Следующее направление связано с разработкой предложений, обеспечивающих повышение привлекательности муниципальной службы, в т. ч. для талантливой молодежи. Ключевыми мероприятиями в его рамках выступают следующие.

1. Целевой отбор абитуриентов, поступающих по направлению подготовки «Государственная и муниципальная служба». Развитие идеологии патриотизма и элитарности с среде студенческой молодежи, обучающейся по данному направлению подготовки.

2. Развитие системы поддержки талантливой студенческой молодежи в виде грантов на реализацию проектов, именные стипендии за научные и практические достижения.

В отдельных муниципальных образованиях рекомендуется развивать именно материальные стимулы для выпускников, предполагающих дальнейшее устройство в систему муниципальной службы (субсидии, льготное кредитование, социальный найм жилья).

3. Формирование привлекательной профессиональной среды в государственной службе [20]. Для современных молодых специалистов важным требованием, предъявляемым к будущему месту работы, является приверженность организации к экологичности, здоровьесбережению. В этой связи в качестве инструмента привлечения может быть использована корпоративная программа здоровья для муниципальных служащих.

Корпоративная программа здоровья муниципальных служащих предполагает:

- 1) блок социально-диагностических инструментов;
- 2) блок здоровьесберегающих инструментов;
- 3) блок инфраструктурных инструментов.

В случае, если анализ результатов 1-го блока показывает существенные дисфункции в здоровьесберегательном поведении, принимается решение о необходимости привлечения медицинского специалиста.

4. Формирование сообщества инструкторов и амбассадоров муниципальной службы. В число инструкторов входят работающие в настоящее время специалисты, вовлекаемые во взаимодей-

ствии в высшими учебными заведениями. Амбассадоры – к их числу относятся авторитетные муниципальные служащие, профессионалы, пользующиеся уважением среди населения. Амбассадоры, как правило, обладают высоким профессиональным статусом.

Отдельным направлением повышения привлекательности муниципальной службы, сохранности контингента служащих выступает предупреждение профессионального выгорания сотрудников. Профессиональное выгорание – распространённая проблема в среде муниципальных служащих. Профессиональная деятельность муниципальных служащих многозадачная, относится к системе взаимодействий «человек-человек». Ежедневное решение сложных профессиональных задач нередко вызывает трудности. Пока трудности не воспринимаются как проблема, задачи продолжают решаться. Постепенное накопление нерешенных задач, перегрузки могут привести к ситуациям, когда решение не найдется или же выбирается неверное решение, эффективность падает и стандартные профессиональные задачи начинают восприниматься как проблемы. Проблемы в профессиональной сфере накапливаются, выходят за ее пределы, затрагивают жизненные основы. В результате муниципальный служащий находится в постоянном конфликте на работе и вне ее. Муниципальный служащий не хочет обсуждать рабочие трудности, не видит перспектив своего дальнейшего роста. Мотивация в ситуациях профессионального выгорания стремится к нулевым значениям. Более того, находясь в таких ситуациях, люди склоняются к различным формам девиантного поведения, разочаровываются в работе, хотя ее сменить. Свое собственное негативное мнение, нежелание качественно выполнять свои профессиональные задачи – все это транслируется в массы. Безусловно, престиж такой профессиональной деятельности невысок.

Методика диагностики ситуаций профессионального выгорания включает анализ системы мотивации и разделяемых ценностей муниципального служащего, психоэмоционального состояния, отношения к профессии и профессиональным достижениям, сферы саморегуляции.

*Алгоритм выхода из ситуаций профессионального выгорания предполагает ряд условий:*

- создание инфраструктуры – рекреационных зон;
- введение в штатное расписание должности психолога;
- развитие навыков саморегуляции и самоорганизации у муниципальных служащих;
- осознание этапа, предэтапа профессионального выгорания, достижения уровня саморегуляции, когда возможна самодиагностика;
- обеспечение возможности смены спектра профессиональных задач, карьерного роста (ротация);
- организация внутрикорпоративных мероприятий, в т. ч. неформальных;
- формирование средовых условий для восстановления физических, эмоциональных и профессиональных ресурсов;
- создание условий для обучения, переобучения. Обучение ориентируется не только на профессиональную сферу, но и саморегуляцию.

Подбор кадров в муниципальную службу предполагает оценку профессионально-личностных качеств претендентов, в т. ч. аналитического мышления, гибкости и готовности к изменениям, командному взаимодействию. Опросные материалы должны включать блоки, направленные на анализ мышления, адаптивности, умения работать в команде. Анализируются личностные качества, темперамент, склонности; уровень саморегуляции и самоорганизации; умение формулировать и решать профессиональные задачи; действия в ситуациях риска; умение работать в команде.

Учитывать соответствие профессиональной деятельности целесообразно по совокупности ответов.

В качестве дополнительных диагностических методик рекомендуется применять тесты: *OPQ32; Хоган НРІ; ПрофиЛидер*. Наиболее достоверная оценка может быть получена, если результаты оценочного опросника подкрепляются результатами собеседования.

## **Выводы**

Муниципальная служба требует выработки новых подходов к подбору, сохранению компетентных кадров, что невозможно без кардинальных изменений, прежде всего в части работы с контингентом. Осуществленное исследование позволило определить ряд направлений, реализация которых обеспечит повышение престижа муниципальной службы.

К таким направлениям относятся:

1. Пересмотр кадровой политики, предполагающий организационные изменения, адаптацию нормативно-правовой базы, разработку целостной технологии ротации, развитие направления кадровой аналитики, внедрение механизма непрерывного обучения муниципальных служащих, модернизацию системы замещения вакантных должностей, развитие профессионального коммуникативного компонента.

2. Формирование эффективной системы мотивации муниципальных служащих к высокому качеству работы с населением, которое включает изменение требований и критериев оценки работы с населением, внедрение качественной методологии оценки, типовой методики опощрения в зависимости от преобладающих стимулов у служащего, введение в учебные планы вузов, осуществляющих подготовку государственных и муниципальных служащих, компетенции формирующей ценностно-персональную квалификацию профессиональной деятельности, организационные условия для професси-

онального развития муниципальных служащих, развитие профессиональной идентичности муниципального служащего, внедрение подхода единения с населением.

3. Повышение привлекательности муниципальной службы, в т. ч. для талантливой молодежи, основано на целевом отборе абитуриентов, поступающих по направлению подготовки «Государственная и муниципальная служба», развитию системы поддержки талантливой студенческой молодежи, формировании привлекательной профессиональной среды в государственной службе, внедрении

корпоративных программ здоровья муниципальных служащих.

4. Предупреждение профессионального выгорания сотрудников на основе специальной методики анализа мотивации и разделяемых ценностей муниципального служащего, психоэмоционального состояния, отношения к профессии и профессиональным достижениям, сферы саморегуляции.

Безусловно, предложенные направления совершенствования в системе муниципальной службы не являются исчерпывающими и требуют дальнейшей разработки.

### Список литературы

1. Мухаметов Р. С. Государственная политика в сфере местного самоуправления в период построения «вертикали власти» // Вопросы управления. 2016. № 6 (43). С. 23–29.
2. Никовская Л. И., Якимец В. Н. Местное самоуправление и муниципальная публичная политика: особенности и проблемы развития на современном этапе в России (по материалам социологического исследования) // Социально-политические исследования. 2019. № 3(4). С. 25–35.
3. Фролова И. В., Газизова Л. И. Муниципальная власть как политический феномен: российское прочтение // Власть. 2016. Т. 24, № 12. С. 79–86.
4. Нови И. Н., Степанова Т. Г. Проблемы текучести кадров в аппарате государственной и муниципальной службы (на примере ИФНС России по г. Таганрогу Ростовской области) // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2019. № 1 (29). С. 137–139.
5. Родюкова Т. Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91–96.
6. Шарин В. И. Особенности прохождения государственной и муниципальной службы молодыми специалистами // Вестник Поволжского института управления. 2018. Т. 18, № 2. С. 86–94.
7. Останковская М. А. Реализация кадровой политики в органах муниципальной власти // Индустриальная экономика. 2021. № 3-1. С. 23–27.
8. Коршун И. В. Концептуальные основы кадровой политики в муниципальном управлении // Вектор экономики. 2018. № 5(23). С. 108. EDN UQZNQY
9. Заборовская С. Г. Муниципальная кадровая политика: основные подходы к определению понятий в сфере кадровой политики муниципалитета // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2(170). С. 48-53. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.9>. EDN KCBNIT
10. Поддубная С. Д., Сычанина С. Н. Совершенствование механизма ротации в системе государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 11-3(62). С. 219–222.
11. Кобылкина О. М. Управление социальной мобильностью государственных гражданских служащих // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. С. 606.

12. Шарин В. И. Демотивация государственных гражданских служащих: выявление и оценка факторов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С. 94–99.
13. Зайцева Т. В., Нежина Т. Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 1. С. 160–189.
14. Шугрина Е. С. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Актуальные проблемы российского права. 2015. № 10(59). С. 91–103.
15. Исакова Г. К., Аппазова Б. Г., Ихласов Д. Д. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 2 (100). С. 1–2.
16. Пономаренко Н. Г. К вопросу о престиже муниципальной службы // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. № 2(21). С. 98–104.
17. Горбова О. Ю., Родионова Р. А. Обоснование путей повышения привлекательности муниципальной службы в сельских поселениях // Муниципалитет: экономика и управление. 2015. № 3 (12). С. 39–45.
18. Фролова Е. В., Рогач О. В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг общественного мнения. 2018. № 4 (146). С. 369–385.
19. Грищук В. А. Влияние кадровой политики на стратегическое управление муниципальной службой // Общество, экономика, управление. 2019. Т. 4, № 2. С. 7–15.
20. Абрамов А. П., Гавриков Ф. А. Госдиджитал в органах публичной власти Курской области // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 128-142. [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2025\\_01\\_128](https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_01_128). EDN SHVRLJ

## References

1. Mukhametov R.S. State policy in the field of local self-government during the construction of the «vertical of power». *Voprosy upravleniya = Management Issues*. 2016;(6):23–29. (In Russ.)
2. Nikovskaya L.I., Yakimets V.N. Local self-government and municipal public policy: features and problems of development at the present stage in Russia (based on the materials of a sociological study). *Social'no-politicheskie issledovaniya = Socio-Political Research*. 2019;(3):25–35. (In Russ.)
3. Frolova I.V., Gazizova L.I. Municipal power as a political phenomenon: a Russian interpretation. *Vlast = Power*. 2016;24(12):79–86. (In Russ.)
4. Novi I.N., Stepanova T.G. Problems of staff turnover in the apparatus of the state and municipal service (on the example of the Federal Tax Service of Russia for Taganrog, Rostov region). *Vestnik Taganrogskogo instituta upravleniya i ekonomiki = Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2019;(1):137–139. (In Russ.)
5. Rodyukova T.N. Attraction and retention of young specialists as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service. *Gumanitarny'e, social'no-e'konomicheskie i obshhestvenny'e nauki = Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2022;(12):91–96. (In Russ.)
6. Sharin V.I. Features of the passage of state and municipal service by young specialists. *Vestnik Povolzhskogo instituta upravleniya = Bulletin of the Volga Institute of Management*. 2018;18(2):86–94. (In Russ.)
7. Ostankovskaya M.A. Implementation of personnel policy in municipal authorities. *Industrial'naya e'konomika = Industrial Economics*. 2021;(3-1):23–27. (In Russ.)
8. Korshun I.V. Conceptual foundations of personnel policy in municipal management. *Vektor e'konomiki = Vector of Economics*. 2018;(5):108. (In Russ.) EDN UQZNQY

9. Zaborovskaya S.G. Municipal personnel policy: basic approaches to defining concepts in the field of municipal personnel policy. *E'konomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal = Economics and Management: a Scientific and Practical Journal*. 2023;(2):48-53. (In Russ.) <https://doi.org/10.34773/EU.2023.2.9>. EDN KCBHIT

10. Poddubnaya S.D., Sychanina S.N. Improving the mechanism of rotation in the system of state and municipal administration. *Mezhdunarodny'j zhurnal gumanitarny'x i estestvenny'x nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2021;(11-3):219–222. (In Russ.)

11. Kobylkina O.M. Management of social mobility of state civil servants. *Sovremennyy'e problemy nauki i obrazovaniya = Modern Problems of Science and Education*. 2014;(4):606. (In Russ.)

12. Sharin V.I. Demotivation of state civil servants: identification and assessment of factors. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Ucheny'e zapiski = State and Municipal Management. Scientific Notes*. 2019;(2):94–99. (In Russ.)

13. Zaitseva T.V., Nezhdina T.G. Attracting young people to public and municipal service: the experience of Russian regions. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Issues of State and Municipal Management*. 2019;(1):160–189. (In Russ.)

14. Shugrina E.S. The main directions of increasing the prestige of municipal service. *Aktual'ny'e problemy rossijskogo prava = Actual Problems of Russian Law*. 2015;(10):91–103. (In Russ.)

15. Isakova G.K., Appazova B.G., Ikhlsov D.D. The main directions of increasing the prestige of municipal service. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2019;(2):1–2. (In Russ.)

16. Ponomarenko N.G. On the issue of the prestige of municipal service. *Vestnik gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Bulletin of State and Municipal Administration*. 2016;(2):98–104. (In Russ.)

17. Gorbova O.Yu., Rodionova R.A. Substantiation of ways to increase the attractiveness of municipal service in rural settlements. *Municipalitet: e'konomika i upravlenie = Municipality: Economics and Management*. 2015;(3):39–45. (In Russ.)

18. Frolova E.V., Rogach O.V. Staffing of local authorities in modern Russian conditions. *Monitoring obshchestvennogo mneniya = Monitoring Public Opinion*. 2018;(4):369–385. (In Russ.)

19. Grischuk V.A. The influence of personnel policy on the strategic management of the municipal service. *Obshhestvo, e'konomika, upravlenie = Society, Economics, Management*. 2019;4(2):7–15. (In Russ.)

20. Abramov A.P. State digital in public authorities of the Kursk region. *Municipal'naya akademiya = Municipal Academy*. 2025;(1):128-142. (In Russ.) [https://doi.org/10.52176/2304831X\\_2025\\_01\\_128](https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_01_128). EDN SHVRLJ

### Информация об авторе / Information about the Author

**Каменева Татьяна Николаевна**, доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии факультета социальных наук и массовых коммуникаций, главный научный сотрудник Института гуманитарных технологий и социального инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: kalibri0304@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0250-2421

**Tatyana N. Kameneva**, Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, Professor of the Department of Sociology, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Chief Researcher of the Institute of Humanitarian Technologies and Social Engineering, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation, e-mail: kalibri0304@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0250-2421