# КАДРОВЫЕ ИННОВАЦИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*УДК 35.08:005.95* *ГСНТИ 82.17.25*
*ББК 67.401.02п* *Код ВАК 22.00.08*
*DOI: 10.22394/2304-3369-2019-3-191-198*

**А. С. Никитина**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия
AuthorID: 724431

**Ю. М. Кузнецова**
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, Россия
AuthorID: 677649

**АННОТАЦИЯ: Цель** – сформировать целостное представление о существующих инновационных кадровых технологиях в сфере государственного и муниципального управления. В исследовании отмечается, что эффективность кадровой политики на государственной и муниципальной службе представляет собой важный показатель, оценивающий уровень качественного развития органов государственной и муниципальной власти, а также способность государственных органов отвечать на современные вызовы и соответствовать новым общественным трендам. Трендообразующим фактором в Российской Федерации, особенно в сфере деятельности органов государственной и муниципальной власти, является Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию. Важно отметить, что сегодня глава государства постоянно акцентирует внимание на повышении эффективности кадровой политики в различных отраслях в связи со стремительным развитием технологий. Исходя из этого, внедрение кадровых инноваций станет важным вопросом дальнейшего развития государственной службы.

Методы: Анализ нормативно-правовых актов в сфере кадровой модернизации и инновационного преобразования органов государственной власти, анализ научных работ экспертов в сфере управления персоналом по вопросам кадровых инноваций, а также изучение мирового опыта внедрения кадровый инноваций.

Результаты. В ходе анализа были рассмотрены кадровые инновации и их применимость при модернизации государственной службы и оценена возможность интеграции данной инновации в сферу кадрового управления. Отмечается, что в современной России наблюдается рост спроса на кадровые инновации в сфере государственного и муниципального управления. Их внедрение способствует как росту эффективности служащих, так и снижению затрат на обслуживание госаппарата за счёт возможного снижения численности персонала.

Научная новизна. Научная новизна заключается в выявлении степени возможности применения кадровых технологий в сфере государственного и муниципального управления.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** кадровые инновации, инновации в государственном управлении, кадровая политика в государственном секторе, кадровый потенциал государственных служащих, эффективность кадровой работы.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:** Алена Сергеевна Никитина, кандидат социологических наук, доцент, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, alena.nikitina@ui.ranepa.ru.

Юлия Маратовна Кузнецова, старший преподаватель, Уральский институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 марта, 66, julia.kuznetsova@ui.ranepa.ru.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Никитина А. С., Кузнецова Ю. М. Кадровые инновации в сфере государственного и муниципального управления // Вопросы управления. 2019. № 3 (39). С. 191—198.

© А. С. Никитина, Ю.М. Кузнецова, 2019

Эффективность кадровой политики на государственной и муниципальной службе представляет собой важный показатель, оценивающий уровень качественного развития органов государственной и муниципальной власти, а также способность государственных органов отвечать на современные вызовы и соответствовать новым общественным трендам.

Трендообразующим фактором в Российской Федерации, особенно в сфере деятельности органов государственной и муниципальной власти, является Послание Президента РФ Федеральному Собранию [1]. Важно отметить, что сегодня Президент постоянно акцентирует внимание на повышении эффективности кадровой политики в различных отраслях в связи со стремительным развитием технологий. Исходя из этого, внедрение кадровых инноваций станет важным вопросом дальнейшего развития государственной службы.

Согласно Концепции социально-экономического развития [2] до 2020 года предстоит сформировать модель «эффективного государства», что подразумевает собой, в том числе, повышение уровня эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих. Модернизация кадровой политики, в данной ситуации, представляет собой не рекомендацию, а необходимость для сохранения нормальных темпов развития государства.

Для анализа инновационных методов, которые возможно интегрировать в кадровую политику государственной и муниципальной службы, следует разделить их по двум категориям (см. рис.1).

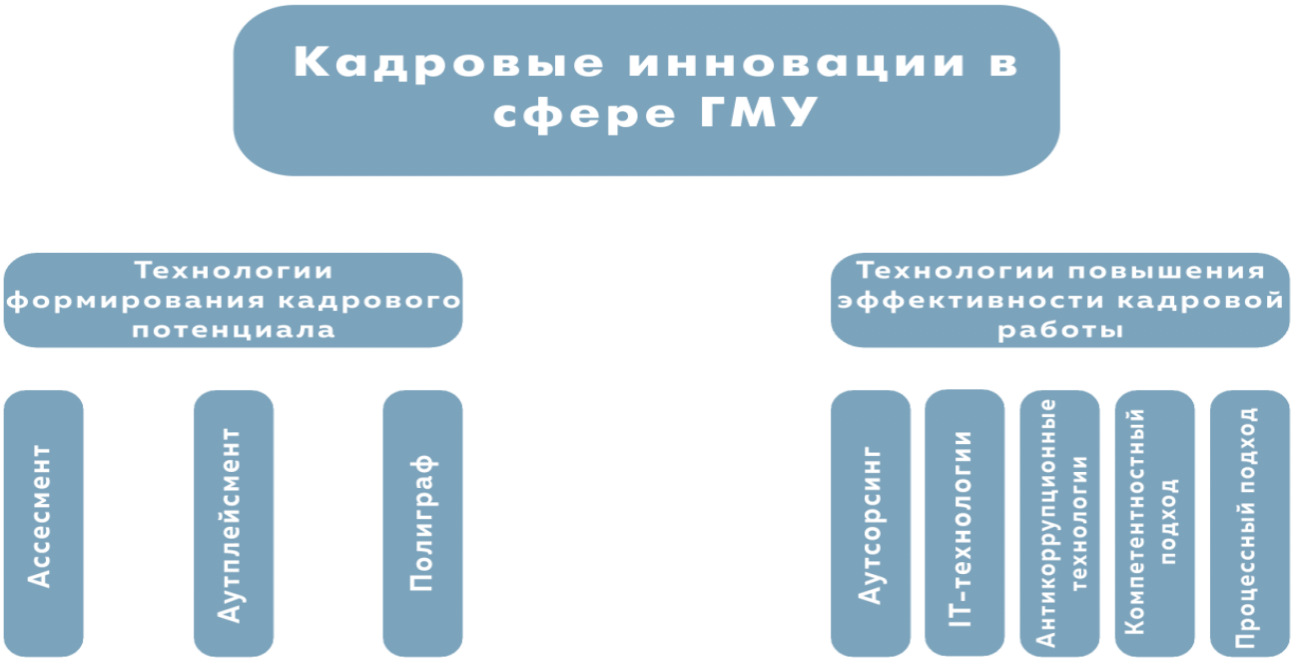



**Рис.1. Классификация кадровых инновационных технологий по сферам их применения** (составлено автором)

В ходе анализа было выделено две основные сферы влияния кадровых инноваций: кадровый потенциал и эффективность кадров. Важность такой классификации определяется необходимостью правильно применять технологии кадровой сферы с возможностью прогнозирования результата.

«Кадровый потенциал» представляет собой уровень готовности (как профессиональной, так и психологической) к реализации каких-либо новых функций, отличных от тех, что исполнялись ранее [3, с. 44]. Анализируя понятие «кадровый потенциал», необходимо выделить некоторые признаки, которые следует учитывать в момент его формирования:

1. Физиологические и психологические признаки: физическое и психологическое здоровье кадров;

2. Отдельной группой будут являться гендерные, возрастные и статусные характеристики;

3. Важным признаком будет являться уровень квалификации, состоящий из образования, опыта профессиональной деятельности, дополнительных навыков, не входящих в перечень обязательных;

4. Личностные черты, такие как релевантные ценностные ориентиры и моральные установки, мотивированность и интерес к работе.

Такой перечень признаков относительно формирования кадрового потенциала поможет оценить возможность интеграции тех или иных кадровых инноваций на государственную службу.

Первой анализируемой кадровой инновацией является **«Ассесмент»**. Он представляет собой метод оценки персонала, проводимый в рабочих условиях под контролем наблюдателей – опытных работников, на основе тех задач, которые постоянно реализуются в данной сфере. Положительными чертами данного метода оценки являются: заложенный внутрь процесс первичной адаптации кадров, что ускоряет включение в работу сотрудников; объективность данных – ассесмент представляет собой приближенную к идеалу оценку кадрового потенциала, и данные, полученные на основе этого метода, легко поддаются анализу. Отрицательной чертой является ресурсозатратность метода (расходуется большой финансовый, человеческий, временной и организационный ресурсы). Для реализации данного инструмента необходимо 1,5 рабочего дня и несколько сотрудников, выступающих в качестве наблюдателей, что для государственной службы, в большинстве своем, трудноисполнимо из-за высокой загруженности органов власти.

Анализ метода кадрового потенциала «Ассесмент» показал высокую эффективность данного инструмента, а его результаты необходимы для создания эффективной кадровой системы на госслужбе. Однако высокие затраты времени и денег затрудняют его повсеместное применение на государственной и муниципальной службе. Стоит отметить, что данный метод можно рассматривать как возможный в контексте развития кадровой политики в подведомственных учреждениях исполнительных органов власти, так как подобные учреждения более гибкие с точки зрения применения крупномасштабных методик оценки.

Следующей рассматриваемой инновацией является **«Аутплейсмент»**. Он представляет собой механизм увольнения с последующим трудоустройством сотрудника на другое место работы. Аутплейсмент – это, безусловно, человекоориентированный метод, так как организация тратит свои личные ресурсы для гуманного прекращения трудовых отношений. Данный метод имеет несколько классификаций, рассмотрим разделение на открытый и закрытый механизмы. Открытый тип предполагает констатацию факта сотруднику о его увольнении и предложение о помощи при поиске нового места работы. Закрытый тип подразумевает, что по окончании трудового договора сотруднику высокой должности (как правило, данный тип применяется к высокопоставленным лицам) предлагают на выбор несколько должностей-альтернатив в других компаниях.

Безусловным плюсом аутплейсмента является то, что сотрудник не остается без работы, а ему оказывается поддержка, что формирует лояльное отношение всех сотрудников к организации и повышение эффективности их деятельности. Также положительным эффектом будет являться ориентированность других организаций, применяющих аутплейсмент, на вашу организацию при применении такого механизма к своим сотрудникам. Минусом аутплейсмента является расходование средств на поиск места работы сотрудникам через агентства, отсутствие в перечне предложенных мест работы компаний-конкурентов.

Применение аутплейсмента в сфере государственной и муниципальной службы возможно, причем достаточно эффективно. При увольнении служащих из одного органа власти возможно найти им место работы в другом органе, причем на аналогичную должность, моральные потери увольняемых при этом минимальны. Внедрение аутплейсмента позволит повысить уровень привлекательности государственной гражданской службы, обеспечив стабильность предоставления места работы.

Достаточно концептуальный метод кадровой проверки персонала представляет собой **«Полиграф»** – технология оценки психофизиологических колебаний внутри организма человека при ответе на вопросы (общепринятое название – «Детектор лжи»). Существует большое количество

мнений по вопросу применения полиграфа, так как, по сути, это очень чувствительный инструмент, который может определить ложь, но и неточно определить правду.

Преимуществом полиграфического метода является учет психофизического состояния при ответе на релевантные профессии вопросы. Этот показатель необходимо считывать для определения внутренней раздражительности человека относительно темы опроса. В случае, если внутренняя напряженность объекта исследования растет, можно говорить о дискомфорте человека при принятии управленческих решений в данной области, либо о низком уровне эмоционального интеллекта, что в современных условиях является важным показателем при функционировании кадровой политики. Минусом метода является его необъективность. Технологии, использующиеся в данном инструменте, не позволяют учитывать большое количество важных факторов, влияющих на состояние человека, поэтому данные с полиграфа необходимо оценивать только в присутствии опытных психологов, способных оценить психическое состояние объекта при анализе полиграфа, с поправками при анализе отчета [4].

Изучая возможность интеграции данного метода в систему кадровой политики органов государственной и муниципальной власти, стоит отметить, что повсеместно данный механизм вряд ли будет применяться из-за его острой субъективности и сложности применения. Однако есть область применения, где его данные смогли бы помочь отделам кадров и лицам, принимающим решения, определить психологическую готовность потенциального служащего занимать соответствующий пост. Такой областью являются руководящие должности органов исполнительной и иной власти РФ, а также администрации муниципальных образований. Заместители руководителей структур, начальники отделов и департаментов – это те должности, в которых полиграф играл бы важную роль.

Проанализировав инновации в сфере развития кадрового потенциала персонала, необходимо отметить высокую значимость развития данного направления кадровой политики в связи с применением системного подхода к эффективному формированию профессионально психологически готовых служащих в системе государственного и муниципального управления. Поэтому, на сегодняшний день, инновацией, которая в полной мере может войти в кадровое управление органов власти, является аутплейсмент. Это кадровый механизм, обладающий минимальными рисками и отрицательными эффектами, что было определено ранее.

Повышение эффективности кадровой работы на государственной гражданской службе представляет собой сложный механизм развития имеющихся кадров и адаптации под условия современного развития общества и возникновения новых форматов работы.

В связи с этим внедрение кадровых инноваций для решения задач данного направления развития кадровой политики станет важным фактором, определяющим уровень эффективности работы органов власти всех уровней. В рамках данной сферы считаем необходимым разобрать два наиболее объемных механизма: аутсорсинг и компетентностный подход, являющиеся важными инновациями в системе управления персонала.

Аутсорсинг представляет собой передачу части задач, функций на выполнение их сторонними организациями-провайдерами. Аутсорсинг повсеместно используется в бизнесе. Если мы говорим о бухгалтерском аутсорсинге, то это открытый кейс малого бизнеса, когда подобный функционал отдается под внешнее ведение иных фирм. В среднем бизнесе на аутсорсинг отдается чаще всего маркетинговая часть и часть, связанная с промышленным дизайном, так как такой функционал носит эпизодический характер и не является обязательным для успешного ведения дела. Крупный бизнес достаточно самостоятелен во всех сферах, однако, исходя из соображений объективности данных, крупный бизнес чаще всего отдает на аутсорсинг контроль за деятельностью организации [5].

Преимуществом аутсорсинга является оперативный поиск высококвалифицированных кадров, готовых к решению задач любого уровня сложности с минимальным временем на подготовку. Также безусловным плюсом аутсорсинга являются уникальные знания, которыми обладают специалисты внешней среды, так как они постоянно работают в данной сфере с различ-

ными организациями. Минусом такого подхода является нерешение проблемы с дефицитом кадров по той специальности, которую отдают на аутсорсинг, следовательно, кадровая система органа власти находится в постоянном дефиците и внешней зависимости. Также крупным минусом является то, что специалистам требуется какое-то время, чтобы изучить специфику организации, что также влияет на качество работы.

Анализ применения аутсорсинга в бизнесе осуществлен для определения сценария его адаптации в органах власти. Можно определить, что аутсорсинг – достаточно эффективный механизм в краткосрочном периоде, когда необходимо запустить новые функциональные сферы. Стоит выделить специфику государственной гражданской службы, заключающуюся в большом объеме работ с секретными данными, безопасность которых не может быть обеспечена компаниями, работающим на аутсорсинге. Такой механизм, как аутсорсинг, можно рассматривать как вариант применения в органах государственной и муниципальной власти только в случаях образования новых структурных органов (как, например, открытие нового регионального департамента либо министерства). В краткосрочном периоде это поможет быстро запустить эффективную работу, однако в это же время должна осуществляться кадровая кампания по отбору служащих и адаптации в органе.

Компетентностный подход, по оценкам многих авторов, является наиболее эффективным методом модернизации предприятий и органов власти в вопросах кадровой политики. Компетентность принято сравнивать с квалификацией. И при таком сравнении компетентность представляет собой более широкое понятие, обозначающее совокупность практикоприменимых навыков, которые сформировались у служащего, в то время как квалификация подразумевает исключительно теоретическую подготовку по определенному комплексу знаний и умений [6].

Сегодняшний квалификационный подход трансформируется в систему оценки эффективности деятельности сотрудника, а компетенции становятся основополагающим критерием не только отбора персонала, но и дальнейшего его развития. Стоит отметить, что компетенции, в отличие от квалификации, могут быть оценены и приобретены только в процессе профессиональной практической деятельности. Теоретическое образование не влияет на их развитие.

Однако, на сегодняшний день понятие «компетентность» до сих пор не определено в нормативно-правовых актах РФ, а модели оценки и выявления тех или иных компетенций не разработаны. При создании отдельной нормативно-правовой базы России по вопросам компетентностного подхода следует обратить внимание на зарубежный опыт, так как в Европе данные кадровые инновации стали неотъемлемой частью кадровой политики. Например, в Великобритании компетентностный подход развит на высоком уровне: были разработаны не только определения понятия «компетентность», но и разработаны системы оценки компетенций у сотрудников и механизмы интеграции таких подходов в коммерческие и публичные организации [7].

Преимуществами компетентностного подхода, безусловно, является ориентация на практическое применение навыков и умений в профессиональной сфере, а также ориентация на результат, а не на правильность исполнения инструкций. Минусом такого подхода является снижение уровня методологических знаний у персонала, что в операционной деятельности не является риском, но при возникновении неопределенных ситуаций низкий уровень подобных знаний существенно замедляет принятие решений и решение выявленных задач.

К сожалению, существующая проблема статичности органов власти не дает возможности в полной мере применить компетентностный подход, так как существуют утвержденные должностные регламенты, положения и методические рекомендации, которые стандартизируют деятельность персонала и не дают мотивацию для применения новых форматов решения существующих задач [8].

В современной России наблюдается рост спроса на кадровые инновации в сфере государственного и муниципального управления. Их внедрение способствует как росту эффективности служащих, так и снижению затрат на обслуживание госаппарата за счёт возможного снижения численности персонала. Учитывая соответствующую политику страны по отношению к госсектору за по-

следнее время (сокращение численности служащих) [9], вопрос освоения данных инноваций стоит особенно остро.

На сегодняшний день сфера кадровых инноваций характеризуется бессистемностью и развивается в основном посредством локальных инициатив.

Представляется, что возможные решения данных проблем будут включать: разработку соответствующей программы по внедрению кадровых инноваций; подробный анализ кадровых инноваций и практики их внедрения, разработку типовых решений; создание системы мотивации государственных и муниципальных органов по внедрению инноваций; а также разработку программы по обмену опыта и повышению квалификации среди служащих кадровых отделов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 20.02.2019 [электронный ресурс] // СПС КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318543/ (дата обращения: 13.06.2019).

2. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018). // СПС КонсультантПлюс. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/ (дата обращения: 13.06.2019).

3. Макарченко М.А. Кадровый инновационный потенциал в структуре инновационного потенциала организации // Экономика и экологический менеджмент: научный журнал НИУ ИТМО. 2014. № 1. С.44.

4. Морозов В.С. Применение полиграфа при кадровом отборе // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2002. № 1. С. 27–29.

5. Вышковская М.П. Аутсорсинг как современный инструмент повышения эффективности бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 8. С. 28-32.

6. Слободской А.Л. Управление компетенциями. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.

7. Лобанов В.В. Управление высшим административным персоналом [электронный ресурс] // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 2. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/25_2_00.htm (дата обращения: 13.06.2019).

8. База данных «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015–2017 годы) [электронный ресурс]. URL: https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1 (дата обращения: 13.06.2019).

9. Еремина Н. Массовые сокращения чиновников: кого уволят [Электронный ресурс] // Газета.ru URL: https://www.gazeta.ru/business/2019/03/19/12252157.shtml (дата обращения: 13.06.2019).

10. Никитина А.С., Каргина Е.Д. Инновации в кадровом резерве на государственной службе: возможности внедрения и готовность к исполнению // Вопросы управления. 2016. № 3 (21). С. 180-187.

---

# PERSONNEL INNOVATIONS IN PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

**A. S. Nikitina**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

**Yu. M. Kuznetsova**
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ekaterinburg, Russia

**ABSTRACT:** The aim is to form a holistic view of the existing innovative human resources technologies in the field of public and municipal management. The study notes that the effectiveness of personnel policy in the public and municipal service is an important indicator that assesses the level of quality development of public and municipal authorities, as well as the ability of public authorities to respond to modern challenges and meet new social trends.

Presidential Address to the Federal Assembly of the Russian Federation is a trend-forming factor in the Russian Federation, especially in the sphere of public and municipal authorities' actions. It is

important to note that today the head of state constantly focuses on improving the efficiency of personnel policy in various sectors, due to the rapid development of technology. Accordingly, the introduction of personnel innovations will be an important issue for the further development of public service.

Methods: Analysis of statutes and regulations in the field of personnel modernization and innovative transformation of public authorities, analysis of research papers of experts in the field of personnel management on staff innovations, as well as the study of world experience in implementation of staff innovations.

In the course of the analysis, personnel innovations and their applicability in the public service modernization were considered and the possibility of integrating this innovation into the sphere of personnel management was evaluated. It is noted that in modern Russia there is an increase in demand for personnel innovations in the field of public administration. Their implementation contributes both to the increase in the employees' efficiency and reduction in expenses for the state machinery due to possible reduction in the staff number.

The scientific novelty involves identification of фвьthe degree of possibility of using human resources technologies in the field of public and municipal management.

**KEYWORDS:** personnel innovations, innovations in public administration, personnel policy in the public sector, personnel potential of civil servants, personnel efficiency.

**AUTHORS' INFORMATION:** Alena S. Nikitina, Cand. Sci. (Sociological), Associate Professor, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
66, 8 March st., Ekaterinburg, 620144, Russia, alena.nikitina@ui.ranepa.ru.

Yulia M. Kuznetsova, Senior Lecturer, Ural Institute of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
66, 8 March st., Ekaterinburg, 620144, Russia, julia.kuznetsova@ui.ranepa.ru.

**FOR CITATION:** Nikitina A. S., Kuznetsova Yu. M. Personnel innovations in public and municipal administration // Management Issues. 2019. № 3 (39). P. 191—198.

## REFERENCES

1. Presidential Address to the Federal Assembly of the Russian Federation dated 20.02.2009 [electronic resource] // RLS ConsultantPlus. URL: http://www.consultant.ru/ document/ cons_doc_LAW_318543/ (date of reference 13.06.2019) [Poslanie Prezidenta RF Federal'nomu Sobraniyu ot 20.02.2019 [elektronnyy resurs] // SPS Konsul'tantPlyus. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318543/ (data obrashcheniya: 13.06.2019).] – (In Rus.).

2. On the concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020 [electronic resource]: Decree of the RF Government dated 17.11.2008 № 1662-r (ed. from 28.09.2018). // RLS ConsultantPlus. URL: http://www.consultant.ru/ document/ cons_doc_LAW_82134/ (date of reference 13.06.2019) [O Kontseptsii dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2020 goda [elektronnyy resurs]: Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.11.2008 N 1662-r (red. ot 28.09.2018). // SPS Konsul'tantPlyus. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/ (data obrashcheniya: 13.06.2019).] – (In Rus.).

3. Makarchenko M. A. Personnel innovative potential in the structure of organization innovative potential // Scientific journal of ITMO: Economics and Environmental Management. 2014. № 1. P. 44 [Makarchenko M.A. Kadrovyy innovatsionnyy potentsial v strukture innovatsionnogo potentsiala organizatsii // Nauchnyy zhurnal NIU ITMO: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment. 2014. №1. S.44.] – (In Rus.).

4. Morozov V. S. Use of polygraph in staff selection // Psychopedagogics in Law- Enforcement Authorities. 2002. № 1. P. 27–29 [Morozov V.S. Primenenie poligrafa pri kadrovom otbore // Psikhopedagogika v pravookhranitel'nykh organakh. 2002. № 1. S. 27–29.] – (In Rus.).

5. Vyshkovskaya M. P. Outsourcing as a modern tool for business improvement performance // Economics and Business: Theory and Practice. 2017. № 8. P. 28–32 [Vyshkovskaya M.P. Autsorsing kak sovremennyy instrument povysheniya effektivnosti biznesa // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2017. № 8. S. 28–32.] – (In Rus.).

6. Slobodskoy A. L. Expertise Management. SPb.: SPbGUEF Publishing House. 2003 [Slobodskoy A.L. Upravlenie kompetentsiyami. SPb.: Izd-vo SPbGUEF. 2003.] – (In Rus.).

7. Lobanov V. V. Top Executives Management [electronic resource] // Problems of management theory and practice. 2000. № 2. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/25_2_00.htm (date of reference 13.06.2019) [Lobanov V.V. Upravlenie vysshim administrativnym personalom [elektronnyy resurs] // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2000. № 2. URL: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/25_2_00.htm (data obrashcheniya: 13.06.2019).] – (In Rus.).

8. Database "Best personnel practices in the system of public and municipal management" (2015-2017) [electronic resource]. URL: https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1 (date of reference 13.06.2019) [Baza dannykh «Luchshie kadrovye praktiki v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya» (2015-2017 gody) [elektronnyy resurs]. URL: https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1 (data obrashcheniya: 13.06.2019).] – (In Rus.).

9. Eryomina N. Executives mass layoff: who will get fired [electronic resource] // Gazeta.ru URL: https://www.gazeta.ru/business/2019/03/19/12252157.shtml (date of reference 13.06.2019) [Eremina N. Massovye sokrashcheniya chinovnikov: kogo uvolyat [Elektronnyy resurs] // Gazeta.ru URL: https://www.gazeta.ru/business/2019/03/19/12252157.shtml (data obrashcheniya: 13.06.2019).] – (In Rus.).

10. Nikitina A. S., Kargina E. D. Personnel reserve innovations in public service: implementation capacity and readiness for implementation // Management Issues. 2016. № 3 (21). P. 180–187 [Nikitina A. S., Kargina E. D. Innovatsii v kadrovom rezerve na gosudarstvennoy sluzhbe: vozmozhnosti vnedreniya i gotovnost' k ispolneniyu // Voprosy upravleniya. 2016. № 3 (21). S. 180–187.] – (In Rus.).