

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 331

JEL J38

DOI 10.26425/1816-4277-2019-8-5-11

**Бекмурзиева Хадишат
Магомедовна**

аспирант, ФГБОУ ВО

«Российский экономический

университет имени Г.В. Плеханова»,

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: xadi_bek@mail.ru

НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ МИНИСТЕРСТВ

Аннотация. Рассмотрены актуальные проблемы организации эффективной государственной службы Российской Федерации. Определены факторы и обстоятельства, влияющие на процесс карьеры госслужащего федерального министерства. Обоснована необходимость совершенствования методики присвоения классного чина государственному служащему федерального министерства. Проанализированы условия и процессы карьерного роста государственных служащих федеральных министерств. Рассмотрен зарубежный опыт карьерного продвижения государственных служащих. Представлены аргументы, обосновывающие необходимость совершенствования карьерных механизмов государственных гражданских служащих федеральных министерств.

Ключевые слова: государственный служащий, управление карьерой, карьерные механизмы, классный чин, человеческий потенциал, квалификация.

Цитирование: Бекмурзиева Х.М. Направления и методы совершенствования карьерного развития государственных служащих федеральных министерств // Вестник университета. 2019. № 8. С. 5-11.

Bekmurzieva Khadishat
Postgraduate student, Plekhanov
Russian University of Economics,
Moscow, Russia

e-mail: xadi_bek@mail.ru

DIRECTIONS AND METHODS OF IMPROVING THE CAREER DEVELOPMENT OF THE PUBLIC SERVANTS OF THE FEDERAL MINISTRIES

Abstract. The current issues of the organization of the effective civil service of the Russian Federation have been considered. Factors and circumstances, affecting the career process of a civil servant of the Federal Ministry, have been determined. The necessity of improving the method of assigning a class rank to the civil servant of the Federal Ministry has been substantiated. The conditions and processes of career growth of civil servants of the Federal Ministries have been analyzed. Foreign experience in career advancement of civil servants has been considered. Arguments, justifying the need to improve the career forms of civil servants of the Federal ministries, have been presented.

Keywords: public servant, career management, career mechanisms, class rank, human potential, qualification.

For citation: Bekmurzieva K.M. Directions and methods of improving the career development of the public servants of the federal ministries (2019) Vestnik universiteta, I. 8, pp. 5–11. doi: 10.26425/1816-4277-2019-8-5-11

Государственные гражданские служащие федеральных министерств – фундамент государственного аппарата. Имея соответствующий уровень квалификации, определенные желания, исходя из определенной системы ценностей и следуя определенным нормам и правилам, государственный служащий способен выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне. Именно стремление и способность гражданского служащего высокопрофессионально исполнять должностные обязанности – один из ключевых факторов эффективной деятельности государственного органа [4].

Организация системы государственной службы в Российской Федерации (далее – РФ) на сегодняшний день имеет множество недостатков и в первую очередь в вопросах найма, продвижения по службе, достижения необходимого уровня квалификации и непосредственно мотивации государственных служащих.

© Бекмурзиева Х.М., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



В теории существует две основные модели государственной службы: карьерная (закрытая) и должностная (открытая). Особенностью карьерной государственной службы является то, что кандидат поступает на службу, занимая низшую должность в четко определенной карьерной иерархии. Обычно, приход на государственную службу после определенного обучения – это назначение на всю жизнь. Карьерная модель нуждается в достаточно узкой профессиональной подготовке, а опыт работы рассматривается как наиболее важный показатель обретения квалификации.

В должностной системе, как и в частном секторе, должности систематизированы на основе квалификационных требований. Для государственных служащих федеральных министерств в такой модели привилегии выражены в конкурентной на рынке труда заработной плате, а предпочтение отдают так называемым «универсальным» государственным служащим – специалистам по вопросам управления с достаточно широким спектром знаний и умений.

Сейчас довольно распространенной является практика применения комбинирования типовых элементов, характерных для указанных выше моделей. Опыт европейских стран показывает, что ни одна страна не применяет одну из двух моделей в чистом виде.

Присвоение классного чина государственному служащему федерального министерства является важным процессом при прохождении госслужбы. Впервые Указом Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» (далее – Указ) определен механизм присвоения классных чинов государственным служащим и соотношение между классными чинами государственных служащих и классными чинами должностных лиц местного самоуправления, воинскими, дипломатическими и другими специальными званиями [2; 3].

Согласно упомянутому выше Указу устанавливается три категории должностей государственных служащих: «1» – высший корпус госслужбы; «2» – руководители структурных подразделений; «3» – остальные государственные служащие.

Сегодня процедура присвоения чинов регламентирована на основании действия Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1]. Классные чины присваивают государственным служащим в индивидуальном порядке в соответствии с занимаемой должностью, уровнем профессиональной квалификации и результатами работы, а также одновременно с назначением на должность государственной службы, а в случае установления испытания – после его окончания.

Для присвоения очередного классного чина в пределах соответствующей категории должностей государственный служащий должен успешно отработать на занимаемой должности не менее года. За выполнение особо ответственных заданий и особые достижения государственному служащему может быть присвоен очередной классный чин досрочно, но не ранее чем через один год после присвоения предыдущего классного чина с учетом результатов оценки его служебной деятельности. За добросовестный труд государственному служащему при выходе на пенсию может быть присвоен очередной классный чин за пределами соответствующей категории должностей.

Очередной классный чин не может быть присвоен государственному служащему, к которому в течение последнего года применялись дисциплинарные взыскания, а также в течение шести месяцев со дня получения государственным служащим негативной оценки по результатам служебной деятельности, в период проведения служебного расследования или нахождения под следствием. Задержка в присвоении очередного классного чина до одного года может применяться к государственному служащему как мера дисциплинарного воздействия.

Основанием для присвоения очередного классного чина госслужащему федерального министерства является подготовленное кадровой службой представление к присвоению классного чина, подписанное курирующим руководителем департамента, на основании чего за подписью курирующего заместителя министра выпускается соответствующий приказ. Основанием для досрочного присвоения очередного классного чина является обоснованное представление, внесенное непосредственным руководителем.

Важно знать, что присвоенный классный чин сохраняется за служащим и в том случае, когда он перешел на должность низшей категории или оставил государственную службу, на которую потом вернулся. Лишение государственного служащего присвоенного ему классного чина допускается только по решению специально назначенной комиссии или по причине возбуждения уголовного дела. Присвоение, изменение, лишение

классного чина по приговору суда оформляется приказом или распоряжением руководителя государственного органа, о чем делается соответствующая запись в трудовой книжке государственного служащего.

В стаж работы для присвоения очередного классного чина не будет учитываться период нахождения государственного служащего в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста и в отпуске без сохранения заработной платы для ухода за ребенком до достижения им шестилетнего возраста. Однако период освобождения от исполнения обязанностей на период прохождения военной службы по призыву во время мобилизации или на особый период засчитывают в стаж работы для присвоения очередного классного чина.

Во время присвоения очередного классного чина государственному служащему, который не проходил оценки результатов служебной деятельности в соответствующем государственном органе, учитывают информацию об оценке результатов его служебной деятельности по предыдущему месту работы. Также определено, что надбавка за классный чин устанавливается со дня его присвоения. Государственному служащему, который будет работать неполный рабочий день (неделю), надбавка за классный чин будет выплачиваться пропорционально отработанному времени.

По своей сути установление категорий должностей и классных чинов государственных служащих имеет большое значение для обеспечения эффективности государственной службы, стабильности кадров, поскольку позволяет решать много вопросов, связанных с подготовкой, отбором, расстановкой кадров, их переподготовкой, повышением квалификации, продвижением по службе, а также оплатой труда и пенсионным обеспечением.

Однако, ныне существующая система присвоения классных чинов несовершенна. Надбавка за присвоенный государственному гражданскому служащему не составляет более 5 % от его должностного оклада, что составляет от 790 руб. до 3 237 руб. Таким образом, классный чин не выступает инструментом мотивации для госслужащего. В этой связи очевидно, что существует необходимость усовершенствования методики присвоения классного чина государственному гражданскому служащему федерального министерства. Классный чин государственного служащего федерального министерства может и должен выступать мощным инструментом мотивации госслужащего.

За последние 15 лет в связи с радикально измененным положением на рынке труда изменились и возможности достижения карьеры, а также представление о ней. Если раньше условия карьеры диктовались внутренним рынком труда и предполагали полную долгосрочную и гарантированную занятость, регулярность и предсказуемость продвижения, преданность профессии и организации, то теперь условия определяет рынок внешний. Вместе с тем, на сегодняшний день изменились обстоятельства в сфере профессиональной занятости. Если раньше она отличалась стабильностью, гарантированностью, долгой продолжительностью, то теперь ей присущи временный характер контрактов, отсутствие стабильных гарантий, непредсказуемость, самоконтроль и самостоятельное управление своей карьерой. Сейчас заключение временных контрактов, неполная занятость, занятость в нескольких сферах деятельности и в нескольких организациях, непредсказуемость трудовых перемещений, самоуправление карьерой – набирает все большую популярность.

Важно понять, какие факторы и каким образом влияют на карьерные установки и намерения государственного служащего. Это полезно для него и как сотрудника определенного федерального органа исполнительной власти, и как личности, которая стремится к развитию и совершенствованию. Тем более, это важно для самого госоргана, заинтересованного в профессиональном развитии своих сотрудников и, как следствие, повышении эффективности и результативности их труда.

В условиях современного менеджмента персонала и реальной действительности государственных учреждений необходима системная карьера. В органах государственной службы отсутствует так называемая система управления карьерой госслужащих. Нет соответствующей методической базы, а также общепринятых понятий о карьере. Все это требует научных психологических разработок как в плане теории, так и в сфере практического применения знаний [9].

Карьера (от франц. *carrière* – профессиональный путь по служебным ступеням к престижному социальному статусу и положению в обществе. Правильное развитие карьеры невозможно без такого фактора, как выбор. Достижения человека в том или ином виде карьеры зависит от соответствия между его личностью и обстоятельствами работы.

С карьерой связаны любые перемещения персонала. Не все из них можно запланировать, например при наличии ситуационно обусловленных факторов. Представление о карьере постоянно изменяется, позволяя

отдельному человеку осмысливать свое профессиональное развитие, сравнивая свой нынешний и прошлый опыт, реально оценивать свои возможности в будущем. Теперь «психологический контакт» может пересматриваться в связи с изменением обстоятельств с той или иной стороны, например при переходе на другую стадию профессионального развития. Следовательно, карьеру можно рассматривать как постоянный и последовательный просмотр «психологических контактов». Именно поэтому изучение развития карьеры означает изучение индивида, развивается в постоянно меняющихся и сложных условиях среды под влиянием социальной ситуации.

Анализ научных источников по вопросам государственного управления свидетельствует об универсализации подхода к определению карьеры государственного служащего. Карьеру понимают как постепенное продвижение работника по служебной лестнице, изменение квалификационных возможностей, навыков, способностей и размеров вознаграждений, связанных с его деятельностью [7].

Вообще, сегодня в условиях частого перманентного изменения государственных служащих на должностях ситуация с карьерой государственного служащего является сложной и мало привлекательной, и это подтверждают различные социологические исследования. Парадокс заключается в том, что сами гражданские служащие не видят особых привилегий в своей деятельности, считая свою службу мало оплачиваемой, трудоемкой, с высоким бременем ответственности, в то время как у населения сформировано совершенно иное мнение, которое согласно неоднократно проводимым опросам, считает государственную службу «хлебной», многообещающей, коррумпированной, перспективной и не требующей больших усилий. В этой ситуации особенно важным является переломить этот стереотип общественном мнении. Сделать это, по мнению автора, возможно только повысив престиж государственной службы через усиление ее эффективности. Немаловажное значение в данном случае играют грамотно подготовленные кадры. Высокое бремя ответственности, а также невысокая оплата труда государственных служащих в начале карьерного пути, зачастую приводит к большой текучке кадров на местах, что негативно сказывается на эффективности деятельности органов государственной власти.

Таким образом, карьеру в сфере государственного управления можно определить не только в качестве процесса достижения более высокого должностного статуса и возможности получения высокой оплаты труда, но и как процесс самореализации в сфере государственного управления, получения более содержательной и адекватной профессиональным интересам работы.

Относительно карьерного продвижения государственных служащих можно выделить два вида такого продвижения:

- вертикальное – продвижение от младшей группы должностей к высшей группе должностей (меньшего классного чина государственной службы до высшего уровня в иерархии);
- горизонтальное – продвижение в пределах одного классного чина или категории, то есть перевод работника с одного рабочего места на другое ради повышения его интереса к работе.

Законодательством РФ предусмотрены условия и процесс карьерного роста государственных служащих, в частности, об этом говорится в ФЗ РФ «О государственной гражданской службе» [1]. В этом разделе отмечается, что продвижение по службе государственного служащего осуществляется путем занятия более высокой должности на конкурсной основе. Также предполагается, что продвигаться по службе в органах государственной власти имеют возможность государственные служащие, достигшие наилучших результатов в работе, которые проявляют инициативу и постоянно повышают профессиональный уровень.

По мнению А. А. Гришкова, отдельных государственных служащих вполне удовлетворяет нынешняя должность и вид выполняемой работы, поэтому их не следует ориентировать на профессиональный рост и карьеру, но вместе с тем руководитель должен предоставить им информацию о дополнительных возможностях, которые могут возникнуть в связи с повышением по службе [5]. Мы не разделяем приведенное мнение, потому что соответствующее отношение к карьере государственных служащих ошибочно: категории «отдельные государственные служащие» в государственной службе не существует. Кроме того, такое отношение к личности порождает ее безразличие к выполняемой работе и низкому качеству ее выполнения.

Прежде чем перейти к факторам, которые влияют на развитие карьеры, обратимся к зарубежному опыту, где карьеру понимают как постепенное продвижение работника по служебной лестнице, изменение квалификационных возможностей, навыков, способностей и размеров вознаграждений, связанных с его деятельностью. При этом приоритетами в привлечении персонала на государственную службу является моральное стимулирование и поиск способной молодежи, которая стремится к карьерным свершениям.

Так, например, Сингапур улучшил качество государственного аппарата через привлечение талантливой молодежи, хорошего материального обеспечения и жестких мер против коррупции.

В США продвижение по службе для большинства чиновников осуществляется согласно принципам системы заслуг – отбору наилучших кандидатов на повышение в должности на конкурсных экзаменах, а также на основе ежегодной оценки их служебной деятельности. В каждом учреждении государственной службы есть свой план продвижения по службе. В случае, когда на определенную должность нет кандидатов из своего учреждения, объявляется открытый конкурс [6].

Карьера французского государственного служащего является стабильной и основывается на перемещениях по выслуге лет и на обеспечении государственному служащему занятости в течение осуществления карьерного продвижения. Особенностью карьерного развития французских управленцев является обеспечение взаимосвязи служебного продвижения и соответствующей подготовки. Профессиональное обучение является необходимым условием для их карьерного роста. Назначение на руководящие должности любого иерархического уровня должно сопровождаться подтверждением того, что кандидат прошел или будет проходить подготовку, связанную с выполнением им профессиональных обязанностей на посту.

Английская система продвижения по службе отличается жесткостью на всех уровнях. Возможности перехода из одного учреждения в другое очень ограничены. Большое значение традиционно придается старшинству чиновников в министерской иерархии, а не их профессиональным заслугам.

Система продвижения по службе немецких государственных служащих построена на двух принципах: повышения компетенции и последовательное продвижение от одной ступени к другой. Исключения из такой системы возможны только с разрешения Федеральной комиссии по кадрам [8].

В РФ продвижение по службе осуществляется путем конкурсного отбора, кроме случаев, предусмотренных законами РФ. Несмотря на различие исторических, культурных и экономических условий, зарубежный опыт в вопросе карьеры может быть использован с целью снижения фаворитизма и субъективности российской государственной службы.

Для создания эффективной системы управления карьерой необходимо выделить ряд факторов и обстоятельств, которые влияют на процесс карьеры. Это, прежде всего:

- социально-профессиональные факторы (общие и специальные знания, квалификация, профессиональные способности, опыт);
- личностные качества (работоспособность, трудовая и социальная активность, ориентация и установки, социально-психологические свойства);
- случайные обстоятельства (удачное стечение обстоятельств, происхождение, хорошие отношения с руководителями);
- демографические факторы (пол, возраст, природные данные).

Факторы, влияющие на развитие карьеры государственного служащего, можно условно поделить на внешние и внутренние. В частности, к внешним следует отнести: правительственные требования, правовую базу, экономические условия, конкуренцию, требования к нормативному состав государственного учреждения, местонахождение (расположение) государственного учреждения, а к внутренним факторам – цели государственного учреждения, организационный стиль, профессиональный характер работы, технологические условия, структуру трудового коллектива, опыт и стиль руководства. Анализ указанных выше факторов показывает, что для планирования развития карьеры государственного служащего имеют значение не сами факты, а их взаимодействие в процессе управления карьерой.

Мы не разделяем мнение, что понятие управления карьерой – процесс, благодаря которому карьера государственных служащих руководящего звена планируется с целью удовлетворения государственных интересов, носителями которых являются государственные организации и учреждения, а также предпочтений и интересов этих государственных служащих. Опыт доказывает, что руководитель без квалифицированной команды подчиненных, которые хотят работать, не способен сделать работу государственного органа эффективной.

Процесс управления карьерой способствует, с одной стороны, повышению эффективности как служащего федерального министерства, так и федерального органа власти, а с другой – требует научных подходов к оценке и использованию карьерного потенциала государственного служащего государственного учреждения.

Кадровая служба государственного органа власти должна уметь выявить потребности государственного служащего, а непосредственно сам госслужащий должен иметь четкое представление о своих имеющихся и потенциальных возможностях, способностях и уметь проявить их в процессе труда. Поэтому карьера и продвижение по службе должны строиться на основе общего участия обеих сторон и их общей ответственности за свою часть организации процесса [10].

Государственный служащий должен осознавать конечную цель и стремиться к ней, осознавать свой статус в качестве высококвалифицированного специалиста, которому государство делегировало свои полномочия и который несет ответственность за свои действия. Для этого государственный служащий должен иметь соответствующий карьерный потенциал, под которым мы понимаем скрытые возможности, мощь и силу государственного служащего, которые могут быть и должны быть использованы для обеспечения высокой эффективности работы органа государственного управления и его способности успешно продвигаться по служебной лестнице.

Управление карьерой – процесс, благодаря которому карьера государственных служащих руководящего состава планируется с целью удовлетворения государственных интересов, носителями которых являются государственные организации и учреждения, а также предпочтений и интересов каждого отдельного госслужащего. Однако не учет карьерного потенциала каждого государственного служащего приводит к недостаточной эффективности функционирования государственной службы в целом.

В процессе планирования карьеры сравниваются потенциальные возможности карьерного роста государственного служащего с требованиями государственного учреждения и разрабатывается план карьерного развития конкретного государственного служащего и план карьерных изменений в конкретном государственном учреждении. Опыт показывает, что разработка карьерных планов является действенным инструментом повышения эффективности работы государственных организаций и учреждений.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. 01.05.2019) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 05.05.2019).
2. Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 113 (ред. от 30.09.2013) «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons> (дата обращения: 05.05.2019).
3. Государственная гражданская служба Российской Федерации. Нормативно-правовые акты. – М.: КноРус, 2014. – С. 25.
4. Бекмурзиева, Х. М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы // Управление. – 2018. – Т. 6, № 4. – С. 4-9.
5. Гришкова, А. А. Проблемы правового регулирования и организации государственной гражданской службы в Российской Федерации: автореф. дис. д-ра юрид. наук. – М.: 2004. – 30 с.
6. Демин, А. А. Государственная служба в странах основных правовых систем мира. Т. 2. – М.: Книгодел, 2015. – 106 с.
7. Кабашов, С. Ю. Государственная служба Российской Федерации. – М.: Флинта, Наука, 2015. – 760 с.
8. Куплеваский, Н. О. Государственная служба в теории и в действующем праве Англии, Франции, Германии и Цислейтанской Австрии. – М.: Книга по Требованию, 2012. – 276 с.
9. Охотский, Е. В. Государственная служба в парламенте: Отечественный и зарубежный опыт. – М.: Российская политическая энциклопедия, Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД РФ, 2016. – 400 с.
10. Синягин, Ю. В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет им. Х. Абовяна, 2014, 192 с. – С. 85-93.

References

1. Federal'nyi zakon «O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii» ot 27.07.2004 № 79-FZ (red. 01.05.2019) [Federal Law «On the State Civil Service of the Russian Federation» dated on July 27, 2004 No. 79-FZ (Ed. May 1, 2019)]. SPS «Konsul'tantPlyus» [RLS «Consultant Plus»]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 05.05.2019).
2. Ukaz Prezidenta RF ot 01.02.2005 № 113 (red. ot 30.09.2013) «O poryadke prisvoeniya i sokhraneniya klassnykh chinov gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii federal'nyy gosudarstvennyy grazhdanskim sluzhashchim»

- [Presidential Decree of February 1, 2005 No. 113 (Ed. Sep. 30, 2013) «On the procedure for assigning and retaining class officials of the civil service of the Russian Federation to a federal public civil servant»], SPS «Konsul'tantPlyus» [RLS «Consultant Plus»]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons> (accessed 05.05.2019).
3. Gosudarstvennaya grazhdanskaya sluzhba Rossiiskoi Federatsii. Normativno-pravovye akty [*State civil service of the Russian Federation. Regulations*], M.: KnoRus, 2014, 25 p.
 4. Bekmurzieva, Kh. M. Motivatsiya deyatel'nosti gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh kak sredstvo povysheniya effektivnosti gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby [*The motivation of activity of civil servants as a means to improve the efficiency of the civil service*], Upravlenie, 2018, T. 6, I. 4, pp. 4-9.
 5. Grishkovets A. A. Problemy pravovogo regulirovaniya i organizatsii gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby v Rossiiskoi Federatsii: avtoref. dis. d-ra yurid. nauk [*Problems of legal regulation and organization of the civil service in the Russian Federation*], M., 2004, 30 p.
 6. Demin, A. A. Gosudarstvennaya sluzhba v stranakh osnovnykh pravovykh sistem mira [*Public service in the countries of the main legal systems of the world*], T. 2. M.: Knigodel, 2015, 106 p.
 7. Kabashov, S. Yu. Gosudarstvennaya sluzhba Rossiiskoi Federatsii [*State Service of the Russian Federation*]. M.: Flinta, Nauka, 2015, 760 p.
 8. Kuplevaskii, N. O. Gosudarstvennaya sluzhba v teorii i v deistvuyushchem prave Anglii, Frantsii, Germanii i Tsisleitanskoi Avstrii [*Public service in the theory and in the current law of England, France, Germany and Tsislaytan Austria*], M.: Kniga po Trebovaniyu, 2012, 276 p.
 9. Okhotskii, E. V. Gosudarstvennaya sluzhba v parlamente: Otechestvennyi i zarubezhnyi opyt [*Public Service in Parliament: Domestic and Foreign Experience*], M.: Rossiiskaya politicheskaya entsiklopediya, Moskovskii gosudarstvennyi institut mezhdunarodnykh otnoshenii (Universitet) MID RF, 2016, 400 p.
 10. Sinyagin Yu. V. Otsenka lichnosti: resursnyi i kompetentnostnyi podkhody, Problemy pedagogiki i psikhologii. Nauchnoe periodicheskoe izdanie mezhvuzovskogo konsortsiuma, vyp. 2 [*Personality assessment: resource and competence approaches, issue 2*], Armyanskii gosudarstvennyi pedagogicheskii universitet im. Kh. Abovyana, 2014, 192 p.