

Солодов В.В., Михайлова Е.В.

## Ротация как механизм повышения эффективности правоохранительной службы Российской Федерации

В современных условиях реформирование и повышение эффективности функционирования системы правоохранительной службы является одним из государственных приоритетов. При этом большое значение уделяется (1) предотвращению коррупционных практик в органах правоохранительной службы и (2) развитию кадрового потенциала и квалификации. Ротация представляет собой механизм, который имеет влияния по обоим направлениям.

Обобщая существующие определения можно сделать вывод, что под ротацией подразумевается поочередная замена работников управленческого аппарата, как с целью кадрового обновления, так и создания возможностей для профессионального роста, повышения в должности. Ротация кадров (от лат. «rotatio» – круговращение) является одной из разновидностей кадровых технологий, суть которой состоит в последовательной смене профессиональных или должностных обязанностей, поочередном пребывании работников в той или иной должности с целью освоения различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих, а также борьбы с коррупцией и злоупотреблением служебным положением.

Ротацию государственного служащего следует рассматривать как **назначение на иную равнозначную должность государственной службы с учетом уровня квалификации, профессионального образования и стажа государственной службы или работы (службы) по специальности в том же государственном органе, либо в другом государственном органе.**

Особенностью механизма ротации является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня. Точка зрения, согласно которой под ротацией понимают и вертикальные направления движения по замещению должностей, в том числе должностной рост и понижение в должности, авторам исследования представляется не обоснованной.

В настоящее время в российской практике происходит также признание значимости ротации. Внедрение в практику механизма ротации государственных служащих является одной из первоочередных мер реализации Национального плана противодействия коррупции (подпункт «д» пункта 2 раздела IV). При разработке механизма ротации государственных служащих с учетом положений законодательства Российской Федерации следует выделить две основные цели ротации государственных служащих:

- противодействие коррупции, стимулирование антикоррупционного поведения государственных служащих;
- развитие профессионального уровня государственных служащих.

Особая актуальность ротации для правоохранительной службы обусловлена некоторой спецификой данного вида государственной службы. В частности, классическим механизмом распространения коррупционных практик, характерным для правоохранительных органов, является формирование коррумпированных группировок. Такие группировки, построенные по принципу социальной сети, становятся чрезвычайно сплоченными с течением времени и способствуют вполне определенной, деструктивной социализации новичков, вовлечению их в коррупционные отношения.

В основе ротации как антикоррупционного механизма лежит представление о том, что коррупционные сети разрушаются при горизонтальном перемещении их участников, и новые служащие будут способствовать оздоровлению морального климата в организации.

Как уже отмечалось выше, помимо снижения риска возникновения коррупции ротация является важным средством повышения эффективности использования кадрового состава государственной гражданской службы, создания условий для служебного и профессионального роста гражданских служащих, обеспечения равных возможностей для развития служебной карьеры. При помощи ротации государственных гражданских служащих могут решаться задачи обновления кадров, обеспечения их преемственности, достижения стабилизации кадрового состава гражданской службы на основе внутри – и межведомственной ротации, а также за счет постоянного притока высококвалифицированных специалистов, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами. Движение кадров в порядке ротации способствует оптимальной расстановке кадров в органах государственной власти, особенно там, где ограничены местные источники кадрового пополнения, а также в условиях ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений.

Отсутствие ротации, в свою очередь, порождает застой в кадровом корпусе, препятствует притоку в высшие эшелоны власти способных профессионалов.

**Зарубежный опыт ротации служащих.** Обратимся к обзору опыта ряда государств, успешно использующих механизм ротации государственных служащих, в том числе служащих правоохранительных органов, в целях повышения профессионального уровня и качества работы государственного аппарата в целом.

Система ротации государственных служащих Японии является частью системы переподготовки и повышения квалификации, предполагает перемещение служащих по горизонтали и вертикали через каждые два-три года. Согласия работника на это не требуется, за исключением случаев, связанных со сменой места жительства. При этом ротация в Японии охватывает чиновников всех уровней.

В Федеративной республике Германия согласно разработанной в 2004 году Федеральным Министерством Внутренних дел программе по предотвращению коррупции в органах Федеральной власти, ключевым методом решения проблемы, ее предотвращения и профилактики провозглашается анализ уровня коррупционности должностей и ограничение срока службы на позициях с высоким показателем (до 5 лет) с последующей ротацией. Для продления срока службы в должности с высокой коррупционностью необходимо сделать соответствующую запись в архиве, которая объясняет причины продления должностных полномочий, что не только усиливает подконтрольность кадровых перестановок, но и позволяет персонифицировать ответственность за принятое решение.

Процедура ротации в государственных органах Китайской Народной Республики (КНР), введённая на втором заседании Постоянного бюро Государственного Совета КНР в 1993 г., носит всеобщий характер, т.е. распространяется на все уровни власти, что является особенностью многих восточных стран, в том числе Сингапура, Тайваня, Индии и др. Основной принцип – перемещение из более благополучных прибрежных регионов в более неблагоприятные – внутриконтинентальные. Ротация осуществляется каждые 5 лет. Причём служащие могут быть перемещены как внутри государственного агентства, так и в другое функциональное подразделение, пройдя перед этим процедуру переквалификации. Руководит процессом ротации Министерство Труда. Предусматривается, что государственные органы всех ступеней обязаны иметь определенное количество вакантных мест для принятия госслужащих в порядке ротации.

Для упрощения вертикальной ротации в КНР установлена низкая планка пенсионного возраста: 50 лет для женщин и 55 для мужчин. Кроме того, низкая планка выхода на пенсию способствует омоложению кадров.

Внедрение процедуры ротации в государственных органах Республики Казахстан (РК) было закреплено поправкой от 8 июля 2005 г. в закон о Государственной службе в РК, однако коснулось лишь одной категории государственных служащих, а именно – политических (государственных служащих, назначение (избрание), освобождение и деятельность которых носит политико-определяющий характер и несущих ответственность за реализацию политических целей и задач<sup>1</sup>).

Согласно пункту 1 статьи 18 того же закона центральным звеном в осуществлении процесса ротации является Президент РК, так как именно он определяет порядок и условия ротации политических государственных служащих.

Каждый год осуществляется ротация руководителей силовых ведомств. В Министерстве Внутренних Дел и Прокуратуре РК планомерно осуществляется ротация руководителей их региональных подразделений.

По решению Совета Безопасности РК от 1 июля 2006 года приоритетными направлениями деятельности в борьбе с коррупцией в правоохранительных органах стало проведение ротации в органах налоговой службы, таможни и дорожной полиции.

На практике ротация не только политических кадров в правоохранительных органах, но и рядовых служащих в РК началась с 2009 года, прежде всего среди сотрудников дорожной полиции.

Таким образом, международный опыт подтверждает оправданность диверсифицированного механизма ротации в зависимости от вида государственной службы и свидетельствует об эффективности его применения как инструмента антикоррупционной и кадровой политики.

#### **Существующие системы ротации сотрудников правоохранительных органов.**

Положение о необходимости ротации кадров для успешного функционирования государственной службы Российской Федерации определено в нормативных актах Российской Федерации. Так, в федеральной программе «Реформирования и развития системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»<sup>2</sup> внедрение механизма ротации государственных служащих названо среди ожидаемых результатов реализации мероприятий федеральной программы.

Обеспечение функционирования института ротации на государственной службе требует закрепления основных нормативных положений данного механизма. Так, Федеральный закон № 58-ФЗ может быть дополнен отдельной статьей, в которой будет дано определение ротации и определено, что особенности ротации государственных служащих устанавливаются в федеральных законах о видах государственной службы.

Наиболее регламентированным видом государственной службы с точки зрения ротации на сегодняшний день является государственная гражданская служба Российской Федерации (далее – гражданская служба), порядок и условия прохождения которой установлены Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ), указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации, принятыми в его развитие.

В статье 60 Федерального закона № 79-ФЗ ротация гражданских служащих относится к приоритетным направлениям формирования кадрового состава государственной гражданской службы.

<sup>1</sup> Закон Республики Казахстан от 23 июля 1999 года № 453-1 «О государственной службе» в редакции от 8.07.2005 г.

<sup>2</sup> Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261.

В связи с принятием Федерального закона от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» статья 60 Федерального закона № 79-ФЗ была дополнена частью 3, в соответствии с которой актами Президента РФ должен быть утвержден перечень должностей гражданской службы, по которому предусматривается ротация государственных служащих и порядок ротации гражданских служащих.

Вместе с тем, в соответствии с частью 2 статьи 3 Федерального закона № 79-ФЗ государственная гражданская служба Российской Федерации является единственным видом службы, который подразделяется на федеральную гражданскую службу и гражданскую службу субъектов Российской Федерации. В этой связи, в целях осуществления ротации государственных служащих из федеральных государственных органов в государственные органы субъектов Российской Федерации необходимо установить соотношение должностей федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации. В отношении правоохранительной службы устанавливать такое соотношение нет необходимости.

В системе государственной правоохранительной службы России механизм ротации не имеет нормативного закрепления, но применяется по сложившейся традиции в практике отдельных федеральных органов исполнительной власти. В предыдущие годы предпринимался целый ряд попыток внедрения механизма ротации в деятельность отдельных органов государственной власти. Они нашли свое отражение в ряде нормативно-правовых актов. Однако по причине отсутствия системности данных попыток в настоящее время данные нормативно-правовые акты не действуют.

Например, подобным документом является приказ Государственного Таможенного комитета РФ от 12 января 1996 г. № 21 «О ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации», в приложении к которому находится Инструкция о порядке ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации.

Из Приказа и Инструкции становится ясно, что ротация государственных служащих в таможенных органах должна осуществляться исходя из следующих принципов:

1. **Планомерность** – то есть региональные таможенные управления и таможни центрального подчинения ГТК России должны действовать в соответствии с заранее согласованным планом;

2. **Систематичность** – ротация кадров должна осуществляться внутри таможенного органа как в смежных отделах, участках, сменах, так и в таможенных нарядах, что обеспечивается начальниками региональных таможенных управлений и таможен;

3. **Подотчетность**, которая проявляется в двух аспектах: с одной стороны, в своевременном информировании Управления кадров и учебных заведений о проделанной работе по ротации кадров, с другой стороны, в непрерывном контроле первого заместителя председателя ГТК России за исполнением приказа;

4. **Соответствие ресурсной базе** – средства для обеспечения жильем и другими объектами социальной инфраструктуры по каждому таможенному органу, планирующему комплектование кадров за счет ротации, а также для осуществления вахтового метода организации таможенного контроля, должны быть рассчитаны компетентными органами (Региональным таможенным управлением по капитальному строительству объектов таможенных учреждений Российской Федерации и Финансовым управлением совместно с региональными таможенными управлениями);

5. **Скоординированность мероприятий по ротации;**

6. **Методическая обоснованность** как по вопросам организации ротации, так и по вопросам ее осуществления (за следование этому принципу отвечает Управление кадров и учебных заведений ГТК России);

7. **Сосредоточение информации о ротации** (наличие вакантных должностей, сведений о целесообразности замены конкретного должностного лица другим, о резерве кандидатов для ротации) **в едином банке данных;**

8. **Регламентированность ротации** (определение срока службы, по истечении которых лицо должно быть подвергнуто ротации; указание вида нормативно-правового акта, которым должна быть оформлена ротация; назначение полномочных органов, осуществляющих ротацию для разных категорий должностных лиц):

Ст.1 п.8 Инструкции о порядке ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации гласит:

«Перевод должностных лиц из одного таможенного органа в другой, из одного структурного подразделения таможенного органа в другое производится:

- на основании приказов ГТК России, в отношении *должностных лиц, состоящих в основной номенклатуре должностей Государственного таможенного комитета Российской Федерации*, как правило, по истечении пяти лет пребывания в занимаемой должности;

- на основании приказов начальника РТУ и приравненных к нему начальников таможенных органов, в отношении *должностных лиц, состоящих в основной номенклатуре должностей регионального таможенного управления* по истечении, как правило, трех лет пребывания в занимаемой должности;

- на основании приказов начальника таможенного органа, в отношении *других должностных лиц* по усмотрению его начальника, но, как правило, по истечении трех лет пребывания их в занимаемой должности.»

Таким образом, выделяется три группы должностных лиц, в отношении которых требования к организации ротации существенно различаются.

Если мы экстраполируем выведенные для таможенных органов принципы организации и осуществления ротации на правоохранные органы в целом, то каждый из них не потеряет своей значимости, а следовательно, может являться духом закона, в соответствии с которым должны быть изданы нормативно-правовые акты непосредственно закрепляющие порядок ротации государственных служащих в правоохранных органах.

Анализируя накопленный практический опыт организации и осуществления ротации государственных служащих в правоохранных органах, можно выделить следующие недостатки:

1. Отсутствие материальной и правовой базы обеспечения ротации (мероприятия по ротации кадров осуществляются в отрыве от фактического положения дел);

2. Отсутствие обоснованных расчетов средств на строительство жилья и других объектов социальной инфраструктуры в правоохранных органах;

3. Эпизодический, бессистемный характер ротации – недостаточное использование возможности ротации кадров в целях правильного подбора и расстановки кадров, предупреждения правонарушений со стороны должностных лиц;

4. Отсутствие жесткой регламентации сроков, условий и порядка осуществления ротации.

Остановимся подробнее на последнем пункте. Ротацию предполагается осуществлять на основе дополнительного соглашения к заключенному на неопределенный срок служебному контракту на замещение должности государственной службы, который должен предусматривать возможность ротации.

Т.И.Норкин, заместитель начальника Управления кадров Федеральной таможенной службы, в своей статье «Ротация государственных служащих как фактор обеспечения безопасности федеральной государственной службы» главной особенностью ротации в правоохранных органах называет отсутствие согласия

служащего. Действительно, перевод служащего по инициативе служащего не является ротацией, и данный перевод регулируется нормами соответствующего федерального закона. На государственной правоохранительной службе в осуществлении ротации служащего для исполнения своих обязанностей в другую местность решающую роль играет приказ начальника. Решение о ротации служащего оформляется приказом, который доводится до служащего под подпись. Невыполнение приказа о ротации влечет расторжение служебного контракта по основаниям в соответствии с законодательством.

В то же время ст.2 п.3 Инструкции о порядке ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации говорит, что главным ограничением является факт невозможности досрочного расторжения контракта о ротации по собственному желанию служащего. Ст. 2 п.4 Инструкции предусматривает, что согласие должностного лица на ротацию не требуется в случае его перевода в том же таможенном органе, в другое структурное подразделение в той же местности, поручении работы с учетом специальности, квалификации или должности, обусловленной трудовым договором (контрактом). Этот же постулат закреплен в ст.53 п.12 проекта Федерального Закона «О правоохранительной службе Российской Федерации» от 21.10.2004 г. По окончании срока трудового договора (контракта) должностное лицо вправе возвратиться для прохождения дальнейшей службы в тот правоохранительный орган, откуда был переведен в порядке ротации, либо решать вопрос об ином месте прохождения службы в системе правоохранительных органов России.

Иной порядок организации ротации предусмотрен приказом Госнарконтроля РФ от 17 февраля 2004 г. N 36 «Об утверждении Инструкции о порядке приема граждан Российской Федерации на службу, назначения на должности, освобождения от должностей и присвоения специальных званий в органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ». Согласно ст. 24 этого приказа перевод сотрудника на равную должность (по которой штатом предусмотрено специальное звание и должностной оклад, равные специальному званию и должностному окладу, предусмотренным по занимаемой сотрудником штатной должности) в том же органе госнарконтроля, в иной орган госнарконтроля в той же местности или на службу в другую местность (далее именуется – перевод по службе) по инициативе начальника органа госнарконтроля, в пределах своей компетенции, допускается с согласия сотрудника, если иное не оговорено в контракте. При этом согласие на перевод по службе должно быть получено в письменном виде.

На лицо еще одна проблема в регламентации организации и осуществления ротации государственных служащих: унифицированная система ротации не существует даже в рамках одного вида федеральной государственной службы.

Особого внимания при осуществлении ротации государственных служащих заслуживает разработка системы государственных гарантий и компенсаций, создание благоприятных условий службы, защита прав и интересов государственных служащих.

Правовое регулирование прохождения службы в порядке ротации осуществляется на основании положений главы 53 Трудового кодекса Российской Федерации, которыми устанавливаются порядок и условия заключения срочного трудового договора на период ротации, условия труда и отдыха. В соответствии с принципами трудового права, а также частью 4 статьи 26 Федерального закона № 79-ФЗ служебный контракт не может ухудшать условия прохождения государственной службы и ущемлять права государственного служащего, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом № 79-ФЗ, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

В этой связи механизм ротации на государственной службе в другую местность должен предусматривать обеспечение государственных служащих служебным жильем или компенсацией за найм жилых помещений, возмещение расходов на переезд, медицинское и социальное обслуживание по новому месту прохождения гражданской службы, а также возможности установления дополнительной выплаты к денежному содержанию ротируемого государственного служащего.

Негарантированность предусмотренных ТК РФ компенсаций для служащих в случае их перевода для прохождения службы в иной правоохранительный орган (распространение оплаты труда, материально-бытового обеспечения, социальной защиты и льгот, существующих в исходном правоохранительном органе/регионе) существенно затрудняет становление системной организации ротации государственных служащих.

Неясным остается вопрос об основаниях для перевода государственных служащих на равнозначную должность правоохранительной службы. В ст.35 п. 5 проекта Федерального Закона «О правоохранительной службе Российской Федерации» от 21.10.2004 г. законодатель предусматривает следующие основания:

- 1) при необходимости замещения другой должности правоохранительной службы в интересах службы, в том числе в целях указанной в статье 5 настоящего Федерального закона ротации;
- 2) по состоянию здоровья в соответствии с заключением врачебно-экспертной комиссии правоохранительной службы;
- 3) по личным или семейным обстоятельствам;
- 4) при сокращении должности правоохранительной службы или численности правоохранительного органа;
- 5) в связи с восстановлением по решению суда в должности служащего, ранее замещавшего данную должность правоохранительной службы;
- 6) при прекращении срочного контракта;
- 7) в связи с прекращением допуска к государственной тайне, необходимого для исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности правоохранительной службы.

Они требуют дополнительного разъяснения и регламентации.

В ежегодных докладах руководителей ФТС России<sup>3</sup> об итогах работы таможенных органов Российской Федерации с 2005 года ротация рассматривается как один из наиболее эффективных механизмов противодействия коррупции.

Так, в феврале 2006 года руководитель ФТС Александр Жерихов, выступая с докладом «Об итогах работы таможенных органов Российской Федерации в 2005 году и задачах на 2006 год», отмечает, что «корни и причины высокого уровня коррупции в таможенных органах кроются в несовершенстве действующей системы работы с кадрами».

В октябре 2006 года была принята аналитическая программа ФТС России по борьбе с проявлениями коррупции и должностными преступлениями до 2009 года. Она была разработана в соответствии с антикоррупционной стратегией Всемирной таможенной организации, изложенной в Арушской декларации, одобренной сессией Совета ВТО в июне 2003 года, и включает в себя профилактические мероприятия по совершенствованию управления (контроль, подотчетность, ротация), стимулированию сотрудников (денежное содержание, социальная защищенность), созданию позитивного морального климата и утверждению принципа неотвратимости наказания.

---

<sup>3</sup> Информационно-правовой портал Санкт-Петербурга «Кадис» [Электронный ресурс] / ООО «Кадис» – Электрон. дан. –1992–2010 – Режим доступа: <http://www.kadis.ru/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

Подводя итоги кадровой работы в 2008 году, начальник Управления государственной службы и кадров (УГСК) ФТС России Геннадий Кириллов<sup>4</sup> обратил внимание кадровых подразделений, что включение и исключение из кадрового резерва должно быть гласным, а ротация должна носить системный характер. То есть ротации должны проводиться планомерно и затрагивать все должности, связанные с коррупционными направлениями деятельности, в том числе и высшего уровня. Руководствуясь этим принципом, создатели положения о порядке деятельности Общественно-консультативного совета по таможенной политике при ФТС России в 2007 году изначально заложили в него ежегодную ротацию членов Совета.

Примечательно, что в качестве успешного способа устранения коррупции в рядах таможенников ротацию кадров внутри ведомства рассматривают не только сами госслужащие, но и «клиенты» территориальных органов федеральных органов власти. В ноябре 2008 года в Сибирском таможенном управлении прошла акция по анкетированию участников внешнеэкономической деятельности с целью оценки уровня должностных злоупотреблений и проявления коррупции в подчиненных Сибирскому таможенному управлению таможенных органах. 19,8% опрошенных считают, что ротация – ключевой метод по предотвращению коррупции.

Ныне действующий руководитель ФТС РФ Александр Бельянинов<sup>5</sup> в интервью «Российской газете» в марте 2009 года отводит ротации кадров первое место в плане ФТС по предупреждению коррупции в таможенных органах и отмечает ее в качестве действенного мероприятия по перераспределению штатной численности структурных подразделений.

Обратимся к цифрам. В приказе Государственного Таможенного комитета РФ от 12 января 1996 г. №21 «О ротации кадров в таможенных органах Российской Федерации» Председатель Государственного таможенного комитета Российской Федерации А.С.Круглов<sup>6</sup> приводит некоторые данные по ротации за 1995 год: для укрепления руководящего состава в таможенные органы в порядке ротации было направлено 74 человека, в том числе начальников таможен – 18 человек, заместителей начальников таможен – 22 человека, на другие должности – 29 человек. Следующая значительная смена руководителей таможенных органов произошла в 2005 году: переназначено 73 начальника таможни, из них 30 – назначены впервые. То есть за десятилетний период динамики ротации не наблюдалось, процесс стагнировал. Реальное развитие системы ротации в таможенных органах начинается с 2006 года. За период с 2006 по 2008 год была осуществлена ротация нескольких сотен руководящих должностных лиц таможенных органов, в том числе только в 2008 году – более 50 начальников таможен и более 150 начальников таможенных постов, в том числе в центральном аппарате ФТС России на руководящие должности назначено 7 начальников главных управлений, 8 первых заместителей начальников главных управлений, 15 заместителей начальников главных управлений. За текущий год данные пока не известны, огласке подверглась лишь смена 3 начальников структурных подразделений и заместителя начальника Магаданской таможне.

На сегодняшний день тема ротации в правоохранительных органах является крайне непроработанной в научной литературе, материалы в основном представлены новостными лентами и проектами нормативных актов, не вступивших в силу.

<sup>4</sup> Исследовательский центр Agentura.ru [Электронный ресурс] / Электрон. дан. Режим доступа: <http://www.studies.agentura.ru>, свободный. Загл. с экрана. Яз. англ., рус.

<sup>5</sup> «Российская газета» [Электронный ресурс] / «Российская газета»; гл.ред.В.А.Фронин – Электрон. дан. – 1998–2010 – Режим доступа: <http://www.rg.ru>, свободный. Загл. с экрана. Яз. рус.

<sup>6</sup> Сайт Министерства Внутренних дел РФ [Электронный ресурс] / МВД РФ – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.mvd.ru>, свободный. Загл. с экрана. Яз. рус., англ., нем., исп., араб.



Убежденность в благотворном влиянии, которое способна произвести политика ротации в деятельности правоохранительных органов, часто оказывается не подкрепленной систематическим анализом, изучением рисков и ограничений данного механизма. Без должного нормативного закрепления и методического обеспечения практика ротации легко превращается в инструмент шантажа и смены руководства правоохранительных органов. Таким образом, только систематично, выборочно и постепенно реализуемый механизм ротации поможет максимально достичь потенциальный позитивный эффект в виде противодействия коррупции и развития профессионального уровня государственных служащих.

#### **Список литературы:**

1. Государственная служба: комплексный подход / Отв. ред. А.В. Оболонский. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009.
2. Комментарий к Федеральному закону «О государственной гражданской службе РФ» / Под ред. В.А. Козбаненко. М.: Питер, 2008.
3. Реформа государственной гражданской службы в Российской Федерации / Под ред. К. Плоккер и М. Николаевой. М.: ЛЕНАНД, 2006
4. *Schiavo-Campo, Salvatore, Giulio de Tommaso, Amitabha Mukherjee* Government Employment and Pay: A Global and Regional Perspective/Policy Research Working Paper No. 1771. Washington, DC: World Bank, 1997.
5. *Inoki T.* Personnel Exchange among Central and Local Governments in Japan / Working Paper. Washington, DC: World Bank Institute, 2005.
6. *Iqbal F.* Evolution and Salient Characteristics of the Japanese Local Government System / Working Paper. Washington, DC: World Bank Institute, 2001.