

УДК 331.108  
ББК 65.291.6

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.307

**Eremin Vasily Iosifovich**,  
Doctor of Economics,  
Professor of the Department of State  
and Municipal Administration and Tourism,  
Russian State Agrarian University —  
Moscow Timiryazev Agricultural Academy,  
Russian Federation, Moscow,  
e-mail: gosupr@rgau-msha.ru

**Gladkova Lyudmila Anatolevna**,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Department of State  
and Municipal Administration and Tourism,  
Russian State Agrarian University —  
Moscow Timiryazev Agricultural Academy,  
Russian Federation, Moscow,  
e-mail: gla13@mail.ru

**Bezgina Ekaterina Sergeevna**,  
4<sup>th</sup> year undergraduate student  
of the Faculty of Humanities and Education,  
Russian State Agrarian University —  
Moscow Timiryazev Agricultural Academy,  
Russian Federation, Moscow,  
e-mail: katybezg@mail.ru

**Еремин Василий Иосифович**,  
д-р экон. наук,  
профессор кафедры государственного  
и муниципального управления и туризма,  
Российский государственный аграрный университет —  
МСХА имени К. А. Тимирязева,  
Российская Федерация, г. Москва,  
e-mail: gosupr@rgau-msha.ru

**Гладкова Людмила Анатольевна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры государственного  
и муниципального управления и туризма,  
Российский государственный аграрный университет —  
МСХА имени К. А. Тимирязева,  
Российская Федерация, г. Москва,  
e-mail: gla13@mail.ru

**Безгина Екатерина Сергеевна**,  
студент 4-го курса бакалавриата  
гуманитарно-педагогического факультета,  
Российский государственный аграрный университет —  
МСХА имени К. А. Тимирязева,  
Российская Федерация, г. Москва,  
e-mail: katybezg@mail.ru

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: ЕЕ РОЛЬ И ПРОБЛЕМАТИКА РЕАЛИЗАЦИИ

### HUMAN RESOURCES POLICY IN THE LOCAL GOVERNMENT BODY: ITS ROLE AND THE IMPLEMENTATION PROBLEM

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством (5. Экономика труда)

08.00.05 — Economics and management of national economy (5. Labor economics)

*В рамках исследования, представленного в данной статье, разработан комплекс мер, направленный на решение кадровых проблем в органе местного самоуправления путем выбора наиболее эффективной кадровой политики и кадровой стратегии. Именно кадровая политика является предметом исследования. Кадровая политика представляет собой составную часть не только всей управленческой, но и производственной деятельности организации. Представленный анализ и оценка таких показателей, как динамика численности кадров, динамика замещения вакантных должностей муниципальных служащих, возрастная структура кадрового состава муниципальных служащих, в целом демонстрируют неэффективность принимаемых кадровых решений. По результатам проведенного исследования выявлена основная проблема — старение кадров. Разработанные и сформулированные предложения по решению данной проблемы с учетом краткосрочной и долгосрочной перспективы, направленные на совершенствование кадровой политики администрации муниципального образования, включают в себя ориентацию на долгосрочное планирование привлечения молодых специалистов. Именно это направление будет являться кадровой стратегией на перспективу при открытой кадровой политике. В рамках выбранной кадровой стратегии определены четыре направления реализации: продвижение тенденций к заключению*

*целевых договоров на обучение выпускников школ в вузах по соответствующей специальности за счет муниципального бюджета; создание программы стажировок, которая станет аналогом карьерной школы, функционирующей на базе Правительства Москвы и Московской области; создание системы профессионально-карьерного продвижения молодежи в муниципальном образовании; управление системой мотивации, включающее материальные и нематериальные компоненты. Предложенные меры будут актуальны для применения не только в конкретном муниципальном образовании, но и в других организационных системах данного уровня управления при наличии аналогичных проблем в вопросе управления кадрами.*

*Within the framework of the research presented in this article, a set of measures has been developed aimed at solving personnel problems in the local government body by choosing the most effective human resource policy and HR strategy. It is the personnel policy that is the subject of the study. HR policy is an integral part of the entire management and production activities of the organization. The presented analysis and evaluation of the following indicators: the dynamics of the number of personnel, the dynamics of filling vacant positions of municipal employees, the age structure of the personnel composition of municipal employees as a*

*whole demonstrates the inefficiency of the HR decisions taken. According to the results of the study, the main problem identified is the aging of personnel. The developed and formulated proposals for solving this problem, taking into account the short-and long-term prospects, aimed at improving the personnel policy of the municipal administration include a focus on long-term planning for attracting young professionals. It is this direction that will be the HR strategy for the future with an open personnel policy. Within the framework of the chosen HR strategy, four areas of implementation are identified: promotion of the trend of concluding targeted contracts for training school graduates in universities in the relevant specialty at the expense of the municipal budget; creation of an internship program that will become an analog of a career school operating on the basis of the Government of Moscow and the Moscow region; creation of a system of professional and career promotion of young people in the municipality; management of the motivation system, including material and non-material components. The proposed measures will be relevant for application not only in a particular municipality, but also in other organized systems of this level of management, if there are similar problems with the issue of personnel management.*

*Ключевые слова: кадровая политика, орган местного самоуправления, администрация, кадровая стратегия, муниципальный служащий, отдел муниципальной службы и кадровой работы, должность муниципальной службы, специалист, дефицит кадров, государственное управление, возрастная структура.*

*Keywords: human resource policy, local government, administration, HR strategy, municipal employee, department of municipal service and human resources, position of the municipal service, specialist, staff deficit, state governance, age structure.*

### Введение

**Актуальность** проведенного в статье исследования заключается в том, что кадровая политика является важной составной частью всей управленческой деятельности и производственной структуры органов муниципальной власти. От того, насколько четко выработана кадровая политика, напрямую зависит конкурентоспособность и эффективность деятельности органа местного самоуправления.

Еще в 1989 г. McLagan определил работу с кадрами как «комплексное использование обучения и организационного развития, развития карьеры сотрудников с целью повышения индивидуальной, групповой и организационной эффективности» (цит. по [1]).

В 1997 г. Шон Тайсон утверждал, что стремление организации развить потенциал своего кадрового состава с целью улучшения организационных результатов можно реализовать с помощью применения концепции формирования стратегии управления персоналом, которая трактовалась как схема запланированных мероприятий по развитию кадров и действий, которые направлены на достижение целей организации [2].

По мере развития сектора государственного управления, его модернизации и повышения уровня эффективности деятельности вопрос кадровой политики становился более значимым. Кадровая работа стала классифициро-

ваться как плановый подход к эффективному управлению кадрами для достижения стратегических целей органа власти путем выработки наиболее открытого и гибкого стиля управления, применяемого для мотивации и развития кадрового состава [3].

Однако при реализации кадровой политики важно не пренебрегать интересами самих сотрудников. Данная идея заключается в том, что интересы сотрудников стоит признавать и продвигать по мере возможности и в случае, когда они так или иначе сопоставимы с целями самого органа власти. Иными словами, индивидуальные цели сотрудников должны быть интегрированы с целями организации [4].

Таким образом, кадровая политика является сложным механизмом, который на протяжении долгого времени не перестает развиваться и модернизироваться. Именно поэтому изучение данного вопроса и анализ текущего состояния кадровой политики являются актуальными на данный момент.

**Целью** данного исследования является определение направлений совершенствования кадровой политики администрации муниципального образования в соответствии с эффективной кадровой стратегией.

**Научная значимость** заключается в проведении дополнительного анализа проблемы реализации кадровой политики в условиях современного мира.

**Практическая значимость** представляет собой возможность использования полученных результатов в кадровой деятельности региональных органов власти для разработки мер по совершенствованию кадровой политики аналогичных структурных подразделений системы муниципального управления.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить ряд **задач**:

- изучить теоретические аспекты кадровой политики;
- провести анализ кадровой политики администрации муниципального образования город Ефремов;
- выделить основные проблемы кадровой политики администрации муниципального образования город Ефремов;
- определить пути совершенствования кадровой политики администрации муниципального образования город Ефремов.

### Основная часть

Кадровая политика — это система принципов, норм, приоритетов и правил поведения, сформулированных в устной или письменной форме, которые носят обязательный характер исполнения непосредственно в отношении кадров, с целью достижения общих установленных организацией стратегических целей и задач [5].

Под кадрами понимается категория, характеризующая человеческие ресурсы организации или предприятия. К данной категории относят следующие группы работников: руководящие работники (руководители высшего, среднего и низового звеньев); специалисты (в зависимости от уровня квалификации, категории и классности); служащие (государственные и муниципальные) и исполнители (рабочие основного и вспомогательного производства).

Кадровая политика представляет собой составную часть не только всей управленческой, но и производственной деятельности организации, так как включает в себя следующие составные элементы: формирование кадровой

политики; кадровое планирование; разработка профессионально-квалификационных моделей, требований к кадрам и должностям; набор и отбор кадров; определение фонда оплаты труда и льгот; разработка системы мотивации, стимулирования и оплаты труда работников; профориентация и адаптация кадров, работа с увольняющимися; подбор, расстановка и продвижение кадров; профессиональное обучение, подготовка и повышение квалификации кадров; оценка кадров и результатов трудовой деятельности; совершенствование работы с кадрами [6].

Задача кадровой политики в организации, в свою очередь, заключается в реализации учета такого показателя, как интересы всех категорий работников, и, соответственно, в сопоставлении их с интересами организации.

Важно понимать, что кадровая политика организации должна быть:

- тесно связанной со стратегией организации;
- гибкой, т. е. гарантировать стабильность работникам, при этом подвергаться корректировке тех или иных факторов (тактики, экономической ситуации и т. п.);
- компетентной в индивидуальном подходе к каждому работнику в отношении вопросов, касающихся его найма, подбора и приема, развития и т. д.

Как и в любой другой организации, неотъемлемым элементом в работе органов местного самоуправления является их кадровая политика, в том числе уровень квалификации их кадрового состава, так как именно от работы с кадрами напрямую зависит эффективность работы органов местного самоуправления.

Кадровая политика в рамках муниципальной службы, как правило, представляет собой деятельность руководства органов местного самоуправления и специализированных кадровых служб, которая направлена на реализацию непосредственно кадровой стратегии, а также на поиск, отбор и наем, включая профессиональное

развитие персонала, его мотивацию и стимулирование на выполнение поставленных задач [7].

Объектом кадровой политики органов местного самоуправления являются ее работники (муниципальные служащие), а субъектом кадровой политики — система управления персоналом органа местного самоуправления, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

На формирование кадровой политики влияет ряд факторов, ключевыми из которых являются тип кадровой политики и кадровая стратегия.

С целью определения типа кадровой политики и стратегии, выявления основных преимуществ и недостатков проведен анализ системы управления кадрами исполнительно-распорядительного органа местного самоуправления — администрации городского округа Ефремов [8].

Организационная структура администрации городского округа Ефремов, в соответствии с Решением Собрании депутатов муниципального образования, является линейно-функциональной. Для данного типа организационной структуры характерно четкое разделение обязанностей по ключевым структурным звеньям управления, т. е. у каждого отдела есть свой начальник, который несет ответственность исключительно за своих подчиненных перед главным руководителем подразделения. Руководитель подразделения, в свою очередь, подконтролен главе администрации и ограничен в принятии самостоятельных решений. Глава администрации лично принимает компетентные решения в связи с тем, что руководствуется объективным анализом деятельности, предоставленным начальниками всех подразделений. Данные организационные связи в администрации характерны для реактивной кадровой политики [9].

Одним из составных элементов кадровой политики является своевременное качественное и количественное определение потребности в кадрах (табл. 1).

Таблица 1

Доля замещения вакантных должностей из внутренней и внешней среды (составлено авторами по данным [10])

Показатель	Единица измерения	Год		
		2017	2018	2019
Доля вакантных должностей муниципальной службы, замещаемых из внутренних источников, в том числе кадровый резерв	%	60	60	70
Доля вакантных должностей муниципальной службы, замещаемых из внешней среды	%	20	20	30

За последние годы наблюдается устойчивая тенденция привлечения кадров на замещение вакантных должностей из внутренних источников, т. е. непосредственно из кадрового резерва администрации муниципального образования город Ефремов, доля которого составила 70 % против 30 % кандидатов, претендующих на замещение вакантных должностей муниципальной службы из внешних источников за 2019 г.

Наличие минимальной доли замещения вакантных должностей муниципальной службы из внешней среды характеризует кадровую политику администрации городского округа Ефремов как открытую.

С учетом открытой кадровой политики динамику численности муниципальных служащих администрации муниципального образования город Ефремов можно представить следующим образом (рис. 1).

За последние пять лет численность кадров в администрации увеличилась на 17 %, прирост численности муниципальных служащих составил 11 штатных единиц, иных должностей, не относящихся к муниципальной службе, — 13 штатных единиц. Расширение штата администрации за исследуемый период вызвано произошедшими в 2017 и 2019 гг. структурными изменениями, а именно: был создан сектор по профилактике коррупционных и иных правонарушений, осуществлен перевод сектора муниципального контроля и сектора архитектуры и градостроительства в одноименные отделы.

Увеличение пенсионного возраста в Российской Федерации в 2020 г. привело к увеличению периода трудоспособного возраста населения [11, 12]. В связи с этим длительность пребывания гражданина на той или иной должности в организации до выхода на пенсию увеличивается. Из этого вытекает следующая кадровая проблема — старение кадров.

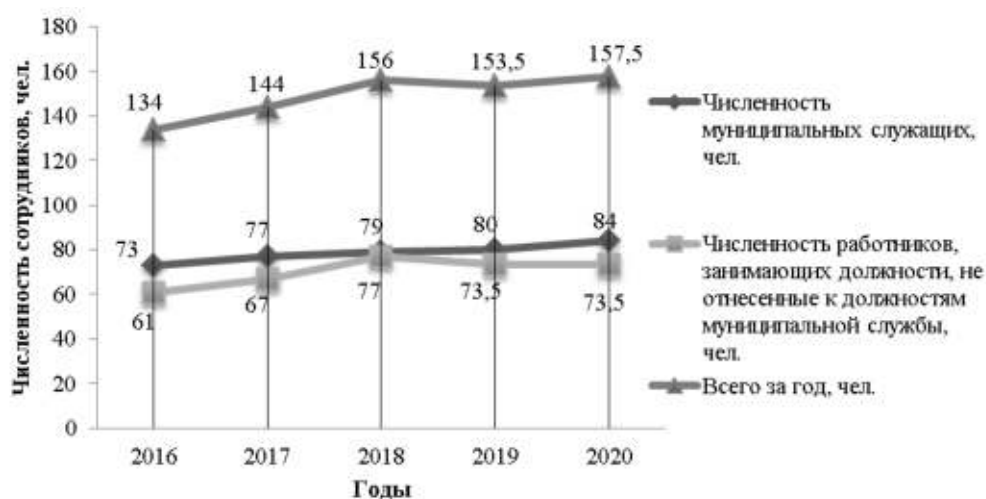


Рис. 1. Динамика численности кадров администрации муниципального образования город Ефремов (городской округ) [10, 11]

Проведем анализ возрастного состава исследуемого нами объекта — администрации городского округа Ефремов (рис. 2).

В процессе анализа кадрового штата администрации муниципального образования было выявлено, что немалая доля сотрудников, а именно 39 % от общего числа сотрудников по состоянию на 2020 г., находятся в предпенсионном и пенсионном возрасте (от 50 лет и старше).

**Методы исследования.** Исследование проводится в рамках диссертации и ВКР по управлению кадровой политикой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров.

**Объектом** исследования в данной статье является администрация муниципального образования город Ефремов.

**Предмет** исследования — кадровая политика администрации муниципального образования город Ефремов.

**Информационная база** исследования включает в себя: официальные сайты Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Тульской области (Туластат), муниципального образования город Ефремов.

К **методам** исследования, используемым в процессе выполнения работы, относятся анализ, сравнение и прогнозирование, графический метод, монографический метод.

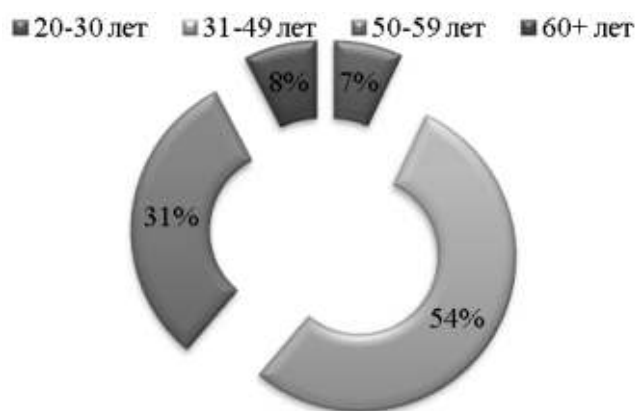


Рис. 2. Возрастная структура кадрового состава администрации муниципального образования город Ефремов (городской округ) (составлено авторами по данным [10])

**Результаты.** В ходе исследования было выявлено, что в администрации городского округа Ефремов возникла угроза дефицита кадров по естественной причине — старение кадров. В связи с этим главе администрации и начальнику отдела муниципальной службы и кадровой работы необходимо разработать комплекс мер по увеличению доли сотрудников в штате в возрастной группе от 20 до 30 лет.

Целесообразным для руководства администрации городского округа Ефремов является принятие решения о разработке и реализации стратегии омоложения кадров.

Под кадровой стратегией понимается комплекс действий руководства организации, направленный на определение перспективных целей и задач в отношении управления кадрами с учетом внешней среды [13].

Реализацию стратегии омоложения кадров наиболее рационально будет исполнить в рамках двух перспектив: краткосрочной и долгосрочной.

Краткосрочная перспектива предполагает определение и решение качественной и количественной потребности в кадрах в ближайшее время (до одного месяца), в то время как долгосрочная перспектива будет ориентирована на срок от двух до пяти лет вперед.

В рамках краткосрочной перспективы для привлечения молодых специалистов можно применить меры, включающие управление мотивацией и профессионально-должностным продвижением молодых кадров.

Меры по управлению мотивацией, способной удерживать молодые перспективные кадры в системе местного самоуправления, представлены в табл. 2 (расположены по степени важности). Вопрос мотивации достаточно индивидуален, и к его решению большей частью нужно подходить адресно, однако на начальном этапе важно обеспечить удовлетворение базовых потребностей молодых специалистов — обеспеченность жильем и достойная заработная плата.

Вопрос профессионально-должностного продвижения молодых кадров заключается в возможности карьерного развития, причем стоит рассматривать не только вертикальное, но и горизонтальное направление, поскольку изучение комплексного управления в муниципальном образовании позволит получить опыт и структурировать процесс и этапы принятия решений.

**Комплекс мер по управлению мотивацией и профессионально-должностным поведением молодых кадров  
в системе местного самоуправления городского округа Ефремов**

Предложение	Сущность предложения	Коэффициент важности, %
Решение квартирного вопроса	Предоставление служебного жилья с возможностью последующего выкупа сотрудником (особенно актуально для иногородних сотрудников)	35
Развитие трудового потенциала	Возможность профессионального и карьерного роста, получения дополнительного бесплатного высшего образования, дополнительных профильных практик, участие в межрегиональных и федеральных конкурсах и т. д.	30
«Один за всех и все за одного» — программа адаптации	В рамках программы адаптации нового молодого сотрудника можно применить следующие меры: прикрепить к новым кадрам опытных наставников на определенный период (на время испытательного срока или две-три недели); если в администрацию одновременно трудоустроятся от трех до семи молодых специалистов, можно еженедельно проводить оценку их деятельности по 10-балльной системе с присуждением титула «стажер недели» тому, кто наберет больше баллов за неделю	20
Бонус для «молодых»	Стимулирующая доплата молодым специалистам к должностному содержанию (в отношении должностей муниципальной службы)/ к окладу (для иных должностей) в размере, например, 10 % от оклада ежемесячно первые два-три года после трудоустройства в администрации. Введение единовременной стимулирующей выплаты и иные варианты материальной поддержки для молодых специалистов	15

Начинать же карьерное развитие разумно с эффективной программы адаптации, а в последующем определять траекторию и способы продвижения (см. табл. 2). Безусловно, немаловажное значение в этом отводится кадровой политике и стратегии, так как именно эти два элемента должны обеспечить условия для развития персонала организации.

Не стоит забывать, что развитие карьеры разумно рассматривать не только в рамках одной организации, тем более что система местного управления может служить кузницей кадров для системы государственного управления, особенно для специалистов, имеющих разноплановый опыт. В этой связи разумным видится развитие самомаркетинга как неотделимой части карьерной стратегии. Самомаркетинг представляет собой достаточно обширное направление. Его можно разделить на следующие этапы: ориентация на себя, ориентация на карьерные условия, предъявление себя в карьерном пространстве. Учитывая все этапы, разумным видится формирование эффективной модели самомаркетинга, учитывающей самоопределение субъекта труда, непосредственно самомаркетинг и конечный результат в виде достижения поставленной цели [13].

Ориентация на долгосрочное планирование привлечения молодых специалистов может включать в себя следующий ряд предложений: целевой подход и программа стажировок.

*Целевой подход.* Суть данного предложения заключается в продвижении тенденции к заключению целевых договоров на обучение выпускников школ в вузах по соответствующей специальности за счет администрации. Данный подход, во-первых, гарантирует, что через четыре года (средний срок обучения по программе бакалавриата) у администрации появятся квалифицированные специалисты, не только освоившие теоретическую базу, но и получившие современные профильные практики.

Во-вторых, данная программа является большим плюсом для абитуриентов, так как стоимость высшего образования достаточно высокая: в среднем по России стоимость очного образования составляет 240 тыс. руб. [14], и не каждая семья сможет это позволить. Кроме того, студент, заключая целевой договор с администрацией, сможет уверенно смотреть

в будущее, так как после выпуска из вуза он гарантированно будет трудоустроен.

*Программа стажировок.* В Тульской области необходимо разработать программу стажировок, которая станет аналогом карьерной школы, функционирующей на базе Правительства Москвы [15]. Суть данной школы заключается в работе со студентами и выпускниками вузов Москвы, которые за шесть месяцев пробуют свои силы в трех различных предприятиях, предоставленных для трудоустройства (от органов исполнительной власти до подведомственных учреждений). Данный подход позволяет студентам и выпускникам максимально точно определить, в какой сфере системы власти они хотят работать, а также дает возможность быть замеченными работодателями с целью дальнейшего трудоустройства. Следовательно, в случае внедрения данной школы стажировок Правительством Тульской области администрации муниципального образования стоит принять участие с целью привлечения молодых специалистов.

### Заключение

Таким образом, реализация кадровой стратегии омоложения кадров при открытой кадровой политике администрации муниципального образования город Ефремов (городской округ), во-первых, снизит риски кадрового дефицита, который может стремительно начаться в ближайшее время, так как стоит напомнить, что 39 % текущего штата находится в предпенсионном и пенсионном возрасте.

Во-вторых, молодое поколение специалистов гораздо быстрее и легче адаптируется к различного рода новшествам, будь то, например, внедрение электронного документооборота или изменения в системе отчетности.

В-третьих, при заключении целевых договоров с вузами на обучение абитуриентов администрация начнет практику по кадровому планированию, которая на данный момент не востребована.

Данные меры могут быть реализованы не только на территории муниципального образования, но и на уровне иных регионов Российской Федерации, обеспечив тем самым повышение эффективности деятельности муниципальных служащих страны.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Drayton J. R. Jr. Role expectations and predictions of trends for human resource development at large public universities within the Southern Regional Education Board (SREB) area. URL: <https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4135&context=etd>.
2. Tyson Sh. Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance // *International Journal of Human Resource Management*. 1997. P. 290.
3. Ali Yaghoubi Poor. Managing the HR function in Public administration // *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2013. Vol. 5. No. 1.
4. Gaus J. Award Lecture // *Political Science & Politics*. 2020. Vol. 53. Iss. 1. Pp. 173—178.
5. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
6. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. М. : Бибком, 2015. 324 с.
7. О муниципальной службе Российской Федерации : федер. закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ.
8. Устав муниципального образования город Ефремов от 29.10.2014 г. № 5-22.
9. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ.
10. Официальный сайт Администрации муниципального образования город Ефремов. URL: <https://efremov.tularegion.ru>.
11. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Тульской области (Туластат). URL: <https://tulastat.gks.ru>.
12. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам назначения и выплаты пенсий : федер. закон от 03.10.2018 г. № 350.
13. Gladkova L. A., Morozova S. I. Управление карьерой персонала : учеб. пособие. 2-е изд., доп. и перераб. М., 2020.
14. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://www.gks.ru>.
15. Официальный сайт карьерного портала Правительства Москвы. URL: <https://talent.mos.ru/internships>.

## REFERENCES

1. Drayton J. R. Jr. *Role expectations and predictions of trends for human resource development at large public universities within the Southern Regional Education Board (SREB) area*. URL: <https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4135&context=etd>.
2. Tyson Sh. Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 1997, p. 290.
3. Ali Yaghoubi Poor. Managing the HR function in Public administration. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2013, vol. 5, no. 1.
4. Gaus J. Award Lecture. *Political Science & Politics*, 2020, vol. 53, iss. 1, pp. 173—178.
5. Parkhimchik E. P. *HR policy of the organization. Textbook*. Minsk, GIUST BSU publ., 2011. 128 p. (In Russ.)
6. Eremin V. I. *Human resource management. Textbook*. Moscow, Bibkom, 2015. 324 p. (In Russ.)
7. *On the Municipal Service of the Russian Federation. Federal law of 02.03.2007No. 25-FZ*. (In Russ.)
8. *Charter of the municipality of the city of Efremov of 29.10.2014 No. 5-22*. (In Russ.)
9. *On General principles of organization of local self-government in the Russian Federation. Federal law of 06.10.2003 No. 131-FZ*. (In Russ.)
10. *Official website of the Administration of the municipality of the city of Efremov*. (In Russ.) URL: <https://efremov.tularegion.ru>.
11. *Official website of the Territorial Body of the Federal State Statistics Service for the Tula Region (Tulastat)*. (In Russ.) URL: <https://tulastat.gks.ru>.
12. *On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation on the Appointment and Payment of Pensions. Federal law No. 350 of 03.10.2018*. (In Russ.)
13. Gladkova L. A., Morozova S. I. *Personnel career management. Textbook*. 2<sup>nd</sup> ed., add. and rev. Moscow, 2020. (In Russ.)
14. *Official website of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation*. (In Russ.) URL: <https://www.gks.ru>.
15. *Official website of the career portal of the Government of Moscow*. (In Russ.) URL: <https://talent.mos.ru/internships>.

**Как цитировать статью:** Еремин В. И., Gladkova L. A., Bezgina E. S. Кадровая политика в системе местного самоуправления: ее роль и проблематика реализации // *Бизнес. Образование. Право*. 2021. № 3 (56). С. 19—24. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.307.

**For citation:** Eremin V. I., Gladkova L. A., Bezgina E. S. Human resources policy in the local government body: its role and the implementation problem. *Business. Education. Law*, 2021, no. 3, pp. 19—24. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.56.307.