

УДК 338.1

О.Н. Козлова, А.Н. Соломахин

**ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ***Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ*

Программно-целевой подход в государственной сфере находит свое применение не только в прогнозировании и планировании социально-экономического развития территорий и отраслей, а также и в сфере информации и коммуникаций, в частности, в реализации государственной информационной политики. Основным инструментом программно-целевого планирования являются целевые программы, реализация которых позволяет обеспечить всестороннее и комплексное решение системных проблем в экономике и социальной политике. В статье рассматривается практика применения программно-целевого подхода в реализации коммуникационных программ в поддержку государственных целевых программ в сфере физической культуры и спорта, образования и здравоохранения.

Ключевые слова: государственное управление, государственное планирование, государственная политика, информационная политика, стратегическое планирование, программно-целевое планирование, программно-целевой подход, государственная программа, целевая программа, здравоохранение, информация.

UDC 338.1

O.N. Kozlova, A.N. Solomakhin

**INFORMATION AND COMMUNICATION SUPPORT GOVERNMENT
PROGRAMS AND PROJECTS***The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration*

Software-oriented approach in the public sphere finds its application not only in anticipating and planning for socio-economic development of territories and branches, as well as in the field of information and communication, particularly in the implementation of the state information policy. The main instrument of targeted

program planning are the target of the program, the implementation of which allows for a comprehensive and integrated solution to the systemic problems in the economy and social policy. The article deals with the practice of program-oriented approach in the implementation of communication programs in support of state programs in the sphere of physical culture and sports, education and health.

Keywords: public administration, planning, public policy, information policy, strategic planning, program-oriented planning, target-oriented approach, the state program, target program, health information.

Целевые программы (ЦП) являются одним из основных инструментов реализации социально-экономической политики государства и направлены на решение системных проблем. Исследователи А.И. Жуковский, С.В. Васильев под целевой комплексной программой предлагают понимать увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс социально-экономических, производственных, научно-технических, организационно-хозяйственных и других заданий и мероприятий, направленных на решение важной народнохозяйственной проблемы наиболее эффективными способами и в установленные сроки. [1]

Сходное определение содержится в Постановлении Правительства РФ от 25 декабря 2004 г. №842 «О внесении изменений в порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация». [2]

В Федеральном законе от 28.06.2014 №172-ФЗ дается следующее определение: «Государственная программа Российской Федерации - документ стратегического планирования, содержащий комплекс планируемых мероприятий, взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления, исполнителям и ресурсам, и инструментов государственной политики, обеспечивающих в рамках реализации ключевых государственных функций достижение приоритетов и целей государственной политики в сфере

социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации». [3]

Статус, содержание и процесс разработки целевых программ определяются соответствующими законодательными и нормативными актами, в их подготовке участвуют органы исполнительной и законодательной власти, а также научные и общественные организации. В зависимости от масштабности и сложности решаемых задач, принципов оптимальности использования ресурсов целевые программы могут включать в себя несколько подпрограмм.

По уровню разработки и утверждения программы делятся на федеральные, региональные и муниципальные, по видам – на долгосрочные, ведомственные и федеральные адресные инвестиционные, по временному периоду – на краткосрочные (1-3 года), среднесрочные (3-5 лет) и долгосрочные (5 и более лет), по объекту программирования – на общегосударственные, региональные, целевые, отраслевые и чрезвычайные.

Государственное программирование — это своего рода инвестиционные программы, рекомендуемые и поддерживаемые экономическими и социальными ресурсами всего государства, гарантирующие развитие общества в заданном направлении. [4]

Этапы жизненного цикла целевой программы:

1. Выявление проблемы (анализ проблемной ситуации, формулирование проблемы, обоснование ее решения программными методами).

2. Разработка концепции.

3. Подготовка предложений.

4. Принятие решения о разработке программы.

5. Разработка проекта программы. Проводится организационная работа по разработке проекта программы; определяются основные цели и задачи программы, сроки и этапы ее реализации, ресурсы и исполнители.

6. Подготовка плана мероприятий и определение бюджета программы.

7. Экспертиза программы: правовая, экономическая и др.

8. Принятие органом власти официального документа о начале реализации программы.

9. Реализация программы.

10. Оценка и мониторинг программы.

Существует определенный стандарт структуры программы – ее паспорт:

1) содержание проблемы и обоснование необходимости ее решения программными методами;

2) основные цели и задачи программы, сроки и этапы реализации;

3) система программных мероприятий: правовых, организационных, научно-исследовательских, кадровых, технических;

4) ресурсное обеспечение программы, объем и источники финансирования;

5) механизм реализации программы;

6) организация управления программой и контроль над ходом реализации;

7) оценка эффективности последствий программы;

8) паспорт программы.

В приложение к проекту государственной целевой программы включаются следующие официальные документы: пояснительная записка; бизнес-план с социально-экономическим и технико-экономическим обоснованием; предварительная бюджетная заявка на ассигнования из федерального бюджета для финансирования программы на очередной финансовый год; лист согласования с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти. [5]

В настоящее время программно-целевое планирование реализации государственной информационной политики находится на стадии формирования, поэтому нуждается в научно-методическом и нормативно-правовом обосновании. Необходимо отметить, что программы социально-экономического развития, как региональные, так и муниципальные, редко включают блок информационно-коммуникационного сопровождения. Прежде всего, они направлены на реализацию долгосрочных проектов в социальной, экономической, экологической и других сферах, но не на управление информационной политикой для обеспечения понимания и поддержки этих проектов соответствующими целевыми группами. То же самое наблюдается и в содержании стратегических планов развития конкретных органов власти – территориальных или отраслевых.

Отраслевые органы власти субъектов Федерации самостоятельно решают многие коммуникационные проблемы. С учетом стратегических направлений, обозначенных профильным министерством, местных условий и возможностей они разрабатывают и реализуют собственные программы. Для этого разрабатываются соответствующие нормативные акты в рамках действующего законодательства, изыскивают ресурсы. Таким образом, происходит перенос центра тяжести по информационно-коммуникационному сопровождению государственных программ на территориальный уровень.

В связи с этим возникает потребность в комплексной методологии, учитывающей не только информационные цели и задачи власти, а и многообразие специфических особенностей социально-экономического развития конкретных территорий, отраслей и ведомств. Инструментом государственной информационной политики выступают технологии информационно-коммуникационного сопровождения государственных

решений, поэтому соответствующие мероприятия должны быть неотъемлемой частью государственных программ и проектов.

Информационное сопровождение – это вспомогательная деятельность, естественным образом возникающая при реализации государственной программы или проекта в силу их социальной значимости, однако «в настоящее время вопросам информационного сопровождения уделяется несопоставимо меньше внимания, чем регулированию других составляющих обеспечения реализации государственных программ». [6]

За последнее десятилетие правительство Российской Федерации предприняло ряд шагов по созданию системы целевых программ. [7] В настоящее время реализуются... четыре приоритетных национальных проекта: "Жилье", "Образование", "Здравоохранение", "Развитие АПК". Кроме приоритетных нацпроектов, в РФ реализуется более 50 федеральных целевых программ, которые подразделяются на 7 основных разделов: [8]

Регулирование информационного сопровождения государственных программ должно включать определение целей и задач информирования, принципы его проведения, а также выявление субъектов, форм и методов информирования. [9] Сравнительный анализ структуры 9 госпрограмм с точки зрения наличия информационно-коммуникационного блока представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ структуры госпрограмм

Название госпрограммы	Период действия	Наличие блока мероприятий по информационному сопровождению	Наличие критериев оценки эффективности и информационного сопровождения	Наличие бюджетных ассигнований на реализацию информационного сопровождения
-----------------------	-----------------	--	--	--

А	1	2	3	4
ФЦП «Развитие образования»	2011-2015 гг.	Есть	Есть	Есть
ФЦП «Культура России»	2012-2018 гг.	Нет	Нет	Нет
Государственная программа «Здравоохранение Подмосковья»	2014-2020 гг.	Нет	Нет	Нет
Государственная программа «Развитие здравоохранения Республики Татарстан»	до 2020 г.	Да	Да	Да
Государственная программа Воронежской области «Развитие здравоохранения»	до 2020 г.	Нет	Нет	Нет
Государственная программа Воронежской области «Развитие физической культуры и спорта»	2014 – 2020 гг.	Да	Да	Да
ФЦП «Повышение безопасности дорожного движения»	2013 – 2020 гг.	Да	Да	Да
Государственная программа «Развитие здравоохранения Российской Федерации»	До 2020 г.	Нет	Нет	Нет
Государственная программа «Доступная среда»	2011-2015 гг.	Да	Да	Да

Информация, представленная в таблице 1, не позволяет сделать достоверный вывод о том, как именно организована информационная

активность в рамках госпрограмм. Однако она позволяет утверждать, что не все программы содержат блоки информационно-коммуникационного сопровождения с соответствующими планами мероприятий, критериями оценки и финансовым обеспечением. Вместе с тем, необходимо отметить, что информационное сопровождение реализации госпрограмм возможно и в рамках операционной информационно-коммуникационной деятельности органа власти, как за счет его собственного бюджета или бюджета других программ и проектов, так и на бесплатной основе за счет использования специальных пиар-технологий, а также путем привлечения представителей негосударственного сектора.

В этом случае обеспечить непрерывное и эффективное информационное сопровождение госпрограмм чрезвычайно сложно. То есть при наличии определенных требований от вышестоящих инстанций по информационно-коммуникационному сопровождению программ и проектов, реализуемых органами власти, и одновременном отсутствии соответствующих коммуникационных программ и бюджетов происходит вынужденный переход к формальному исполнению с акцентом на количественные, а не качественные показатели разъяснительной работы с населением.

По мнению О.Ю. Леденевой, недостаточное развитие информационного сопровождения государственных решений в России усугубляется рядом факторов, к ним относятся:

- несовершенная нормативная правовая база, разрабатывавшаяся без учета возможностей современных информационных технологий;
- недостаточное развитие информационного сопровождения в области государственного управления,

- неготовность органов государственной власти к применению эффективных технологий управления и организации взаимодействия с гражданами и хозяйствующими субъектами;
- отсутствие целостной информационной инфраструктуры и эффективной информационной поддержки государственных решений;
- недостаточный уровень подготовки кадров в области создания и использования информационных технологий.

Роль информационного сопровождения очень значима в таких важных вопросах, как законопроектная деятельность, бюджетный процесс, закупки продукции для государственных нужд, управление государственной собственностью, конкурсное замещение вакантных должностей и др. [9]

Одним из немногочисленных примеров включения информационного сопровождения в план госпрограммы является реализация административной реформы в РФ. Мероприятия по информационному сопровождению реализовывались с помощью программного метода. Основными целями информационного сопровождения были: [10, 15-17]

- поддержка административной реформы в РФ со стороны граждан, организаций, делового сообщества;
- обеспечение информационной открытости исполнительных органов государственной власти и права граждан на получение полной и объективной информации о ходе административной реформы;
- совершенствование механизма взаимодействия исполнительных органов государственной власти РФ со средствами массовой информации;
- содействие увеличению числа публикаций в средствах массовой информации, направленных на решение задач административной реформы.

В качестве целевых показателей в программе были определены следующие показатели:

- доля граждан, выражающих поддержку основным мероприятиям административной реформы;
- доля мероприятий Плана, получивших освещение в средствах массовой информации;
- доля исполнительных органов государственной власти РФ, регулярно осуществляющих информирование общественности о ходе и результатах выполнения проектов (мероприятий) Программы;
- доля средств массовой информации в РФ, информирующих о ходе реализации Программы.

Для обеспечения объективного и полного освещения реализации административной реформы, повышения действенности информационно-разъяснительной работы в средствах массовой информации была создана система оперативного информирования населения о деятельности исполнительных органов государственной власти РФ.

В ходе выполнения мероприятий по информационному сопровождению был обеспечен информационный охват не менее 70-80% населения РФ с учетом аудитории электронных средств массовой информации, периодических печатных изданий, пользователей сети Интернет. [11, 113-15]

Интересен опыт информационно-коммуникационного сопровождения Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2006 – 2015 годы». В рамках ее информационного сопровождения ставились следующие цели: [12]

- сформировать позитивное общественное мнение;
 - повысить доверие со стороны целевых аудиторий к государственным инициативам по развитию физической культуры и спорта;
 - повысить интерес различных слоев общества к регулярным занятиям физической культурой и спортом;
-

– создать идеологическую платформу для усиления масштабов и актуализации содержания государственной программы развития физической культуры и спорта в РФ.

Решались следующие задачи:

– разработка и проведение эффективной информационно–пропагандистской кампании;

– вовлечение в пропаганду физической культуры и спорта журналистов и СМИ через организацию системной работы, а также реализацию специальных проектов и инициатив;

– создание общефедеральной сети специалистов по связям с общественностью и СМИ региональных и федеральных спортивных учреждений, ее развитие и повышение профессиональной подготовленности;

– создание эффективной модели мониторинга информационного поля;

– организация комплексной работы в сети Интернет;

– организация и проведение ключевых мероприятий, пропагандирующих спорт и физическую культуру.

Основные направления информационно-пропагандистского обеспечения ФЦП:

– развитие массового спорта: увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения в Российской Федерации до 30% в 2015 году;

– развитие спортивной инфраструктуры: информационное освещение хода реализации ФЦП, ввода и строительства спортивных объектов, планов, инвестиционной деятельности и т.п.;

- развитие детско-юношеского спорта: увеличение доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом;
- развитие спорта высших достижений: информационное освещение спортивных мероприятий, побед и наград Российских спортсменов и т.п.;
- развитие и популяризация футбола: информационное сопровождение подпрограммы «Развитие футбола в Российской Федерации на 2008-2015 годы» и др.

Коммуникационным агентством АГТ, привлеченным для реализации информационно-коммуникационного сопровождения данной ФЦП, была разработана комплексная коммуникационная концепция пропаганды физической культуры и спорта. Концепция включала в себя опыт информационно-пропагандистского сопровождения ФЦП других ведомств предыдущих лет (6 федеральных целевых и отраслевых программ и 3 приоритетных национальных проекта). Также был изучен опыт зарубежных стран по государственной пропаганде физической культуры и спорта (США, Великобритания, Германия, Швеция, Израиль, Франция, Испания, Канада и Китай), в результате чего была разработана концепция ФЦП и план мероприятий, включающий спецпроекты. Идеологическим ядром концепции стал слоган «Команда Россия». [12]

В рамках сотрудничества с Министерством спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации коммуникационным агентством АГТ были реализованы следующие проекты:

- Организация пресс-центров ФЦП в регионах РФ.
 - Разработка эмблемы и фирменного стиля для ФЦП.
 - Разработка концепции и производство телепередачи "Задай вопрос Министру".
-

- Работа в блогах и социальных сетях: организация сообщества в КОНТАКТЕ "Команда России", организация фотоконкурса "Спорт и Я", мастер-класса спортивной фотографии.
- Издание книги "Легенды российского спорта".
- Организация семинара для пресс-секретарей ФЦП в Москве: более 60 участников из 48 регионов России и др.
- Организация и проведение национальной спортивной премии "Золотая Команда России".
- Съёмки фильмов и телепередач и др.

Агентство АГТ имеет большой опыт сотрудничества с другими органами власти по обеспечению информационно-коммуникационного сопровождения программ и проектов. В частности, для Рособразования оно реализовало более 25 проектов.

Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации (в настоящее время Министерство здравоохранения РФ) также имеет опыт реализации масштабных коммуникационных проектов с участием известных коммуникационных агентств. В частности, коммуникационная программа "Развитие добровольного донорства крови и её компонентов", выполненная агентством АГТ, по итогам 2008 года была удостоена национальной премии в области развития общественных связей "Серебряный Лучник" в номинации «Лучший Проект».

Предпосылки для разработки и реализации коммуникационной программы в поддержку донорства крови были очень серьезными. На тот момент отмечалось, что в России не хватает донорской крови, число доноров сократилось с 4 млн. до 1,8 миллиона человек, т.е. на 1000 человек приходилось 13-14 доноров при общепризнанной норме не менее 40. При этом ежегодно переливание крови необходимо не менее чем 1,5 миллиона россиянам. Очень

часто кровь требуется пострадавшим от ожогов и травм, при тяжелых родах или при проведении сложных операций, больным онкологическими заболеваниями. Некоторым людям компоненты и препараты, помогающие свертыванию крови, нужны в течение всей жизни.

При этом более чем в половине субъектов Российской Федерации это соотношение достигало 7-9 доноров на 1000 человек населения. Российские клиники были обеспечены препаратами крови на 40% от нормы, а препаратами плазмы — на 10%. В значительной степени эту нехватку приходилось компенсировать приобретением препаратов крови и плазмы за рубежом.

Главной целью коммуникационной программы стало изменение этого угрожающего положения, развитие российской Службы крови для обеспечения лечебных учреждений необходимым объемом безопасных и эффективных компонентов и препаратов крови отечественного производства.

Программа развития службы крови в России имела три основных направления:

1. Техническое переоснащение учреждений Службы крови.
2. Создание единой информационной базы данных по заготовке, переработке, хранению и обеспечению безопасности донорской крови и ее компонентов.
3. Развитие системы массового безвозмездного донорства крови и ее компонентов.

Третье направление программы и есть ее информационно-коммуникационная составляющая. Комплекс мероприятий был направлен на развитие идеи «необходимости и благородства безвозмездного донорства».

Программа охватывала 14 регионов в Центральном, Южном, Приволжском и Сибирском федеральных округах - мероприятия проводились в Астраханской, Воронежской, Иркутской, Калужской, Костромской,

Пензенской, Ростовской, Ульяновской областях, республиках Бурятия, Дагестан, Марий Эл, Чувашия, Забайкальском и Краснодарском краях.

Комплекс мероприятий включал в себя различные активности, призванные акцентировать внимание общества на проблеме нехватки донорской крови, привлечь новых доноров из числа молодежи и людей активного возраста, стимулировать развитие донорского движения.

Вот лишь некоторые параметры этого уникального по масштабу и интенсивности социального проекта:

1. За время активного этапа Программы 2008 года в 25 городах России было размещено более 300 поверхностей наружной социальной рекламы, в эфире 60 региональных теле и радиоканалов каналов было организовано более 5000 выходов телевизионной и радиийной социальной рекламы донорства - распространено «лично в руки» более 1 млн экземпляров сувенирной и полиграфической продукции.

2. Было организовано более 400 мероприятий с общим числом участников более 230 тысяч человек: круглые столы с органами власти и НКО, выездные донации на предприятиях и в сельской местности, семинары для журналистов и донорские эстафеты вузов, шефские концерты в селах и мини-лекции в ссузах, флеш-мобы и городские молодежные фестивали.

3. В ноябре-декабре 2008 года в 14 регионах вышло более 1000 публикаций и сюжетов в СМИ о ходе реализации программы.

4. В регионах реализации Программы были созданы новые форматы института донорства - общественные советы по донорству, организованы донорские благотворительные организации и т.д.

5. В мероприятия по непосредственной сдаче крови были вовлечены более 13,5 тысяч доноров.

Важно отметить, что эта массовая донорская поддержка программы продолжается и после окончания этапа активной социальной рекламы. По оценкам руководителей станций переливания крови регионов, активность доноров в 2009 году возросла на 30%.

В 2008 году начали действовать Веб-портал www.yadonor.ru и Единая телефонная справочная служба 8 800 333-33-30, где каждый желающий и сегодня может круглосуточно получить консультацию по вопросам донорства крови и ее компонентов.

Выступая 7 апреля 2009 г. в Государственной Думе с отчетом Правительства Российской Федерации о результатах его деятельности за 2008 год В.В. Путин (на тот момент Председатель Правительства Российской Федерации) сказал: «В 2008 году был запущен проект развития службы крови. Но здесь далеко не все упирается в деньги. Многое зависит и от отношения людей к этой проблеме, и мы рассчитываем на участие всего общества, популяризацию донорства как благородной и гуманной миссии».

Главным результатом информационно-коммуникационных мероприятий стало увеличение числа доноров в среднем на 30% по регионам, где проходила программа. Это помогло наладить тесные и эффективные взаимодействия между всеми участниками института донорства крови и привлекла к нему широкое общественное внимание - проблема донорства в 2008 стала актуальной темой информационной повестки дня. Стратегическим результатом программы стало массовое донорское движение во всех регионах страны, пополняемое за счет социально активной молодежи, ориентированной на саморазвитие и здоровый образ жизни.

Таким образом, исходя из изложенного выше, можно сделать следующие выводы:

- структурная модель стандартной госпрограммы имеет разрешенные модификации, в которых блоки информационного сопровождения не являются обязательными, что по умолчанию воспринимается органами власти как разрешение не заниматься их разработкой;

- отсутствуют требования по обязательному информированию населения о ходе реализации госпрограмм;

- информационную политику в рамках госпрограмм разработчики относят не к стратегии, а к операционной деятельности;

- имеются методологические проблемы при разработке блока информационно-коммуникационного сопровождения в рамках госпрограмм и др.

В устранении названных проблем большую роль играют информационные и аналитические службы органов власти (пресс-службы), ответственные за реализацию информационной политики в подведомственной сфере. Однако, имея опыт операционного управления коммуникациями, далеко не все из них готовы переходить к принципам стратегического планирования и программно-целевого управления.

Таким образом, очевидно, что, несмотря на преимущества программных методов планирования информационной политики, как инструмента решения комплексных социально-экономических задач, существуют факторы, препятствующие их эффективному внедрению в практику государственного управления.

В связи с этим, можно сформулировать ряд предложений:

1. Необходимо улучшить методологическую проработку информационно-коммуникационной деятельности органов власти.

2. Произвести отбор и внедрение эффективных организационно-правовых и финансовых механизмов реализации информационной политики.

3. Провести анализ и ликвидировать «проблемность» существующей нормативно-правовой базы в сфере информационно-коммуникационной деятельности органов власти.

4. Дополнить стандартный паспорт целевой программы блоком по ее информационно-коммуникационному сопровождению, обеспечив согласованность между основными и информационно-коммуникационными компонентами.

5. Обеспечить согласованность информационного сопровождения федеральных, региональных, отраслевых и муниципальных программ.

Список использованных источников

1. Жуковский А.И., Васильев С.В. // Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ. Учебник – М.: «ДИАЛОГ», 2006. – 175с.

2. Постановление Правительства РФ от 25 декабря 2004 г. №842 «О внесении изменений в порядок разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация»

3. Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»

4. Соломахин А.Н. Методы и инструменты формирования оптимальной инвестиционной программы регионального АПК // Территория науки. 2007. № 3. С. 318-323.

5. Понежин И.М. // Информационные технологии. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук, СГУ, 2011.

6. Выступление Премьер-министра РФ Путина В.В. на открытии X съезда партии "Единая Россия".

7. Плешакова Е.А. // Информационное и PR-сопровождение политических решений в системе государственного управления. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук, Саратов, 2006.

8. Леденева О.Ю. // Технологии информационного сопровождения государственных реформ // Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук, КГУ2009.

9. Пайль М.П. Информационное сопровождение административной реформы. // Диссертация на соискание ученой степени кандидата политических наук, СурГУ, 2010.

10. Соломахин А.Н., Трахтенберг Б.А. Система программно-целевого планирования социально-экономического развития муниципальных образований России и факторы, влияющие на её эффективность // Регион: системы, экономика, управление. 2012. № 3 (18). С. 149-156.

11. Шахворостов Г.И., Кравец О.Я., Соломахин А.Н. Особенности алгоритмического функционирования специального программного обеспечения и управления и обработки транзакций // Системы управления и информационные технологии. 2013. Т. 53. № 3.1. С. 183-186.

12. Шахворостов Г.И., Соломахин А.Н., Кравец О.Я. . Особенности применения кэшированных данных в последовательности транзакций // Системы управления и информационные технологии. 2013. Т. 53. № 3. С. 68-72.

13. Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И., Яньшин А.В. Применение SWOT-анализа при стратегических подходах по противодействию коррупции в системе государственной службы Воронежской области // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2015. - № 2(2). - Режим доступа:

<http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2015/07/RegionGMU020204.pdf> (дата обращения 23.12.2015)

14. Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И. Анализ и оценка рисков реализации программы инвестиционного развития агропромышленного комплекса (на примере Воронежской области // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2015. - № 2(2). - Режим доступа: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2015/07/RegionGMU020205.pdf> (дата обращения 23.12.2015)

15. Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И. Разработка прогноза макроэкономической конъюнктуры в в отраслях пищевой промышленности Российской Федерации // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2015. - № 2(2). - Режим доступа: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2015/07/RegionGMU020206.pdf> (дата обращения 23.12.2015)

16. Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И. Оценка, анализ и особенности формирования и реализации программных бюджетов регионов Российской Федерации на основе программно-целевых принципов планирования // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2015. - № 2(2). - Режим доступа: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2015/07/RegionGMU020207.pdf> (дата обращения 23.12.2015)

17. Соломахин А.Н. Совершенствование модели компетенций и формирование системы обучения, повышения и оценки компетентности государственных гражданских и муниципальных служащих осуществляющих функции по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе и реализация инвестиционной стратегии Воронежской области / А.Н. Соломахин // Регион: государственное и муниципальное управление

<http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2016/01/RegionGMU040406.pdf>



[Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2015. - № 2(2). - <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2015/07/RegionGMU020208.pdf> (дата обращения 23.12.2015)