
УДК 316.472.45**Лукьянова Ю.А., Соломахин А.Н.****СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «МЕХАНИЗМ АТТЕСТАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ» КАК
ПРЕДМЕТА НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ***Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ*

Аннотация: В статье раскрывается понятие «механизм аттестации государственных гражданских служащих» с методической и с практической точки зрения. С учётом существующих методических источников и положений в законодательстве России уточнено понятие «аттестация» и определены основные проблемы, которые определяют необходимость совершенствования механизма аттестации государственных служащих.

Ключевые слова: государственный гражданский служащий, аттестация, механизм, исполнительные органы государственной власти (ИОГВ).

UDC 316.472.45**Lukyanova Yu.A., Solomahin A.N.****CONTENTS OF THE CONCEPT "MECHANISM OF CERTIFICATION OF
STATE CIVIL SERVANTS" AS A SUBJECT OF SCIENTIFIC RESEARCH***The Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration*

Abstract: The article reveals the concept of "the mechanism of attestation of state civil servants" from a methodical and practical point of view. Taking into account the existing methodological sources and provisions in the legislation of Russia, the notion of "certification" is clarified and the main problems that determine the need to improve the mechanism for attesting civil servants are identified.

Key words: state civil servant, attestation, mechanism, executive bodies of state power.

Существующие в настоящее время изменения в государственной гражданской службе, происходящие в результате реализации процессов её административной реформы, заставляют вновь вернуться к понятию «механизм

аттестации государственных гражданских служащих» и рассмотреть его с различных позиций. Основной акцент сегодняшней административной реформы в виду различных внешних и внутренних вызовов и угроз, и, связанных с этим ограничений в финансировании различных социально-экономических проектов, смещается в сторону повышения эффективности и результативности деятельности государственного гражданского служащего.

С учётом этого следует определить характер и последствия изменения содержания понятия «механизм аттестации государственных гражданских служащих», как с методической, так и с практической точки зрения.

Действующие федеральные и региональные нормативно-правовые акты в сфере кадрового обеспечения государственной службы в России, сегодня не содержат понятия «механизм аттестации государственных гражданских служащих». Более того, не определяется и понятие «аттестация государственных гражданских служащих», вместе с тем, указывается, что аттестация проводится в целях определения соответствия госслужащего замещаемой должности гражданской службы на основе его профессиональной служебной деятельности¹.

Учитывая это обстоятельство, рассмотрим некоторые общие определения понятия «аттестация», которые существуют сегодня в различных научных и литературных источниках. Обращаясь к толковому словарю, можно увидеть, что «...аттестовать означает давать отзыв, характеристику, рекомендовать кому-нибудь, присваивать звание, оценивать чьи-нибудь знания»².

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон, принят Гос. Думой 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ / Консультант Плюс [электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/, (дата обращения 22.12.2017).

² Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка [электронный ресурс]. URL: <https://slovarozhegova.ru/word.php?wordid=825>, (дата доступа 26.03.2018)

В интерпретации толкового словаря В.И. Даля, - «...аттестовывать, означает делать отметку или надпись о службе, поведении, способностях и пр., отзываться, свидетельствовать»³.

В аналитический словарь-справочник даёт понятие аттестация (от латинского *attestation*, - свидетельство) в двух смыслах:

- определение квалификации, уровня знаний работника или учащегося, качества продукции, рабочих мест, уровня деятельности учреждения;
- отзыв о способностях, знаниях, деловых и других качествах какого-либо лица; характеристика.

В советской России аттестация государственного служащего проводилась для определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия госслужащего занимаемой государственной должности государственной службы, а также для решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. В современной России требования к государственным служащим определены федеральным законом № 79-ФЗ от 27 июля 2004 г "О государственной гражданской службе Российской Федерации".

В Воронежской области требования к государственным служащим определены и в областном законе № 29-ОЗ от 30 мая 2005 г. «О государственной гражданской службе Воронежской области».

Гражданский служащий Воронежской области - гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы и осуществляющий профессиональную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом. Должности гражданской службы Воронежской области подразделяются на следующие *группы и категории*, рисунок 1.

³ Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка: избранные статьи. Под. ред. Л.В. Беловинского. – М.: ОЛМА-ПРЕСС. ОАО ПФ «Красный Пролетарий», 2004. – С.53.

Основные права и обязанности гражданского служащего, в том числе ограничения, запреты, связанные с гражданской службой, требования к служебному поведению, ответственность, а также порядок разрешения конфликта интересов и служебных споров, порядок оформления государственно-служебных отношений, связанных с поступлением, прохождением, прекращением гражданской службы Воронежской области, устанавливаются федеральным законодательством.

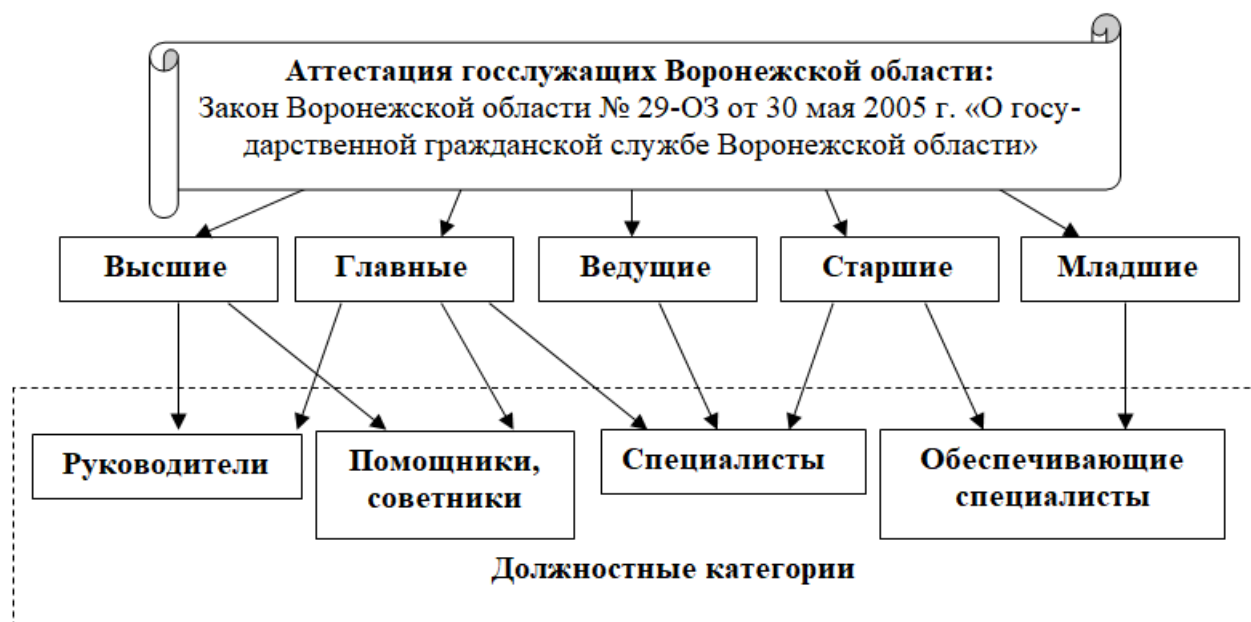


Рисунок 1 – Классификация должностей государственной гражданской службы принятая в Воронежской области⁴

Таким образом, должность характеризуется следующими признаками:

- является частью организационной структуры госоргана;
- включает в себя часть компетенции государственного органа, установленной в правовых актах.

⁴ в ред. закона Воронежской области № 29-ОЗ от 30 мая 2005 г. «О государственной гражданской службе Воронежской области» от 30.01.2007 N 8-ОЗ

Государственной должностью называется (является) должность в федеральных органах государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, а также в иных государственных органах, образуемых в соответствии с Конституцией РФ, с установленным кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа, денежным содержанием и ответственность за исполнение этих обязанностей.

С организационной точки зрения должность представляет собой определённую структурную единицу, находящуюся в системе государственной службы. В этом смысле должность является независимой от самого государственного служащего, то есть от конкретного лица, её занимающего.

Должность также определяет круг задач, которые передаются одному государственному служащему или группе служащих, занимающих однотипные должности в государственных органах. Государственный служащий не является «собственником» занимаемой им должности. При осуществлении должностных функций он должен исполнять содержащиеся в законодательных и иных нормативных актах служебные функции и задачи.

В отличие от предприятий и организаций народного хозяйства *внутренняя структура государственного органа представляет собой систему различных по своему характеру, значению и уровню должностей, включённых в утверждённый штат должностей*. Государственные должности - это учреждённая в установленном порядке государственная организация (путём принятия коллегиального решения или единоличного распоряжения должностного лица) первичная структурная единица, которая отражает содержание и объём полномочий занимающего её лица и содержится за счёт финансовых средств государственного бюджета (сюда включается заработная плата служащего, занимающего данную должность, её техническое обеспечение, установленные льготы и привилегии и пр.).

Таким образом, государственный служащий не владеет занимаемой им должностью, она принадлежит государственной администрации. Назначение государственным органом (должностным лицом) служащего на должность, соответствующую его квалификационному разряду (рангу, классному чину, степени и т.д.), происходит в рамках установленных законом правил разделения квалификационных разрядов, классов чинов, рангов и степеней, с одной стороны, и должностей - с другой. *В целях определения соответствия государственного гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы проводится аттестация⁵.*

Таким образом, можно считать, что аттестация гражданского служащего производится в целях определения его соответствия занимаемой должности гражданской службы Воронежской области на основе оценки его профессиональной служебной деятельности⁶.

Аттестация призвана способствовать:

- формированию кадрового состава гражданской службы;
- повышению профессионального уровня гражданских служащих;
- решению вопросов, связанных с определением преимущественного права на замещение должности гражданской службы при сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;
- решению вопросов, связанных с изменением условий оплаты труда гражданских служащих.

⁵ О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон, принят Гос. Думой 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ / Консультант Плюс [электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/, (дата обращения 22.12.2017), ст. 48

⁶ Государственная и муниципальная служба: правовые основы и практика организации (на примере Воронежской области) / Под общей редакцией Ю.В. Агибалова. – Воронеж: Правительство Воронежской области, 2014. – 168 с. – (Библиотека государственного гражданского служащего Воронежской области) URL: http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/14/2015-37.17._Kniga_Gosudarstvennaya_i_munitcipalnaya_sluzhba.pdf

В этой связи, сегодня аттестация в государственных органах является важной кадровой технологией, которой в Воронежской области уделяется особое внимание. Необходимо отметить, что одной из основных особенностей государственной гражданской службы в целом и в Воронежской области в частности является то, что аттестация осуществляется в соответствии с *должностной классификацией по государственным органам, категориям, группам и иным признакам в соответствии с Реестром должностей гражданской службы*. При этом реестр должностей гражданской службы Воронежской области оформляется отдельным приложением⁷.

С учетом этого обстоятельства, для аттестации различных категорий государственных гражданских служащих разрабатываются различные квалификационные требования к должностям гражданской службы. Квалификационные требования к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, необходимому для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются дифференцированно по группам должностей гражданской службы Воронежской области⁸:

1) высшие должности гражданской службы Воронежской области: стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее шести лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее семи лет;

2) главные должности гражданской службы Воронежской области: стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее четырех лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее пяти лет;

⁷ Закон Воронежской области № 29-ОЗ от 30 мая 2005 г. «О государственной гражданской службе Воронежской области»

⁸ в ред. законов Воронежской области от 30.01.2007 N 8-ОЗ, от 09.10.2007 N 92-ОЗ

3) ведущие должности гражданской службы Воронежской области: стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее двух лет или стаж (опыт) работы по специальности не менее четырех лет;

4) старшие должности гражданской службы Воронежской области: стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) не менее одного года или стаж (опыт) работы по специальности не менее двух лет;

5) младшие должности гражданской службы Воронежской области: без предъявления требований к стажу работы.

В случае замещения должностей гражданской службы Воронежской области выпускниками Вузов, заключившими договор на обучение настоящего Закона Воронежской области и поступившими на гражданскую службу Воронежской области в срок, установленный договором на обучение, требования к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или к стажу (опыту) работы по специальности не предъявляются⁹.

Квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются правовыми актами государственных органов с учетом их задач и функций и включаются в должностной регламент гражданского служащего.

Правовыми актами государственных органов Воронежской области могут устанавливаться дополнительные квалификационные требования к профилю образования с учетом их задач и функций и включаться в должностной регламент гражданского служащего Воронежской области.

Аттестация гражданского служащего производится в порядке, определенном федеральным законодательством о гражданской службе. Проведение аттестации гражданских служащих Воронежской области

⁹ в соответствии со статьей 23 закона Воронежской области № 29-ОЗ от 30 мая 2005 г. «О государственной гражданской службе Воронежской области»

осуществляется в соответствии с Положением о проведении аттестации гражданских служащих, утвержденным Указом Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (далее – Положение об аттестации).

Для проведения аттестации и сдачи квалификационных экзаменов государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы в правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти области постановлением правительства Воронежской области от 07 сентября 2009 года № 761 (в редакции от 24.06.2013 № 547) «Об аттестационных комиссиях»¹⁰ утверждены:

1) состав аттестационной комиссии по проведению аттестации государственных гражданских служащих, замещающих без ограничения срока полномочий высшие должности государственной гражданской службы категории «руководители» в правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти Воронежской области;

2) состав аттестационной комиссии по проведению аттестации госслужащих, замещающих главные и ведущие должности государственной гражданской службы категории «специалисты», старшие и младшие должности государственной гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты» в правительстве Воронежской области;

3) порядок работы аттестационных комиссий.

В соответствии с указанным постановлением в Правительстве Воронежской области созданы две аттестационных комиссии, см. рисунок 2.

Аттестационная комиссия № 1 проводит:

¹⁰ Об аттестационных комиссиях: постановление правительства Воронежской области от 07.09.2009 № 761 (в редакции постановления правительства Воронежской области от 20.05.2013 № 420) // в первоначальной редакции документ опубликован не был.

– аттестацию государственных гражданских служащих, замещающих высшие должности гражданской службы категории «руководители» в правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти Воронежской области;

– квалификационные экзамены для гражданских служащих Воронежской области, замещающих должности гражданской службы на определенный срок полномочий, относящиеся к высшей группе должностей, за исключением гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы категории «руководители».

Аттестационная комиссия № 2 проводит:

– аттестацию государственных гражданских служащих, замещающих главные и ведущие должности государственной гражданской службы категории «специалисты», старшие и младшие должности государственной гражданской службы категории «обеспечивающие специалисты» в правительстве Воронежской области;

– квалификационные экзамены для гражданских служащих Воронежской области, замещающих должности гражданской службы на определенный срок полномочий, относящиеся к главной и ведущей группам должностей категории «помощники (советники)» в правительстве и исполнительных органах государственной власти Воронежской области.

В своей работе по проведению аттестации гражданских служащих Воронежской области аттестационные комиссии руководствуются Положением о проведении аттестации, утвержденным Указом Президента России от 01.02.2005 № 110¹¹. При проведении квалификационных экзаменов –

¹¹ О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 (в редакции Указа Президента от 19.03.2014 № 156) // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 6. – Ст. 437.

Положением о порядке сдачи квалификационного экзамена, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 111.¹²

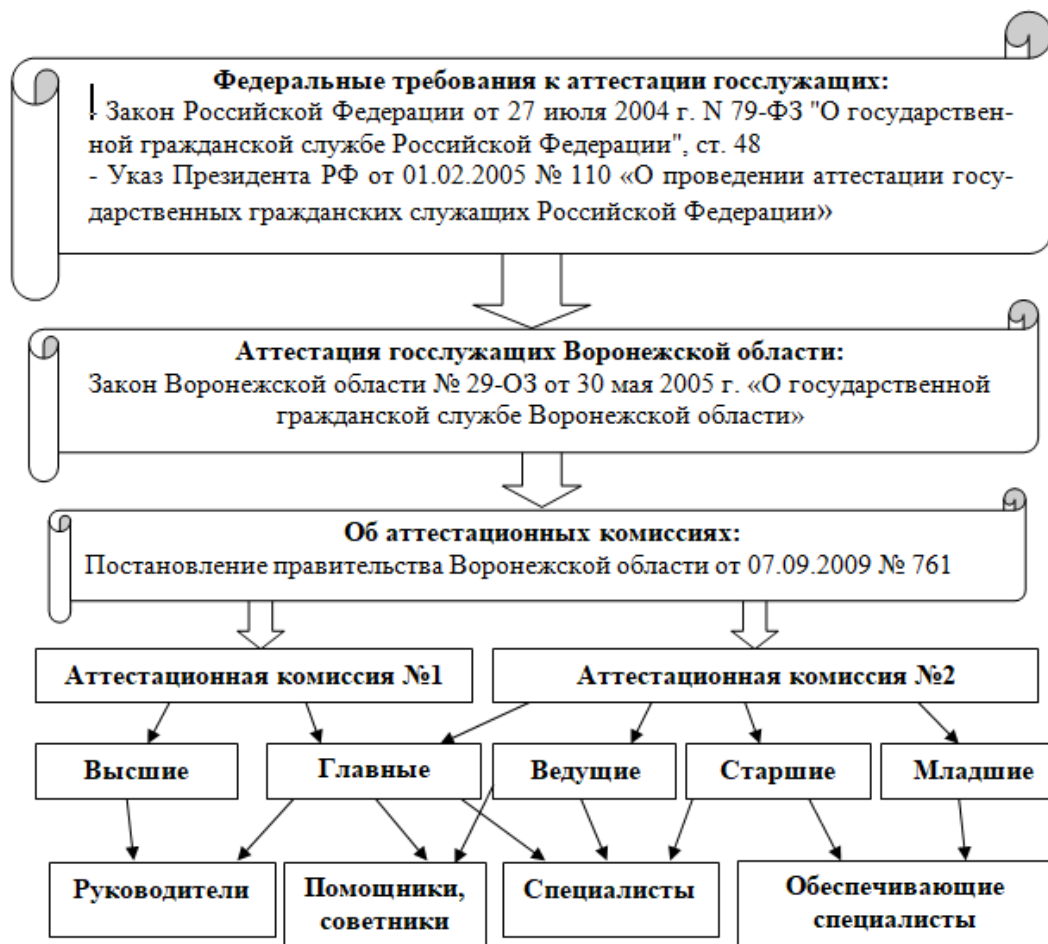


Рисунок 2 – Общий механизм аттестации государственных служащих в Воронежской области (основан на должностной классификации)

В исполнительных органах государственной власти Воронежской области созданы и действуют свои аттестационные комиссии.

В состав аттестационной комиссии исполнительного органа государственной власти Воронежской области включаются:

¹² О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня): Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 111 (в редакции Указа Президента РФ от 01.07.2014 № 483) // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 6. – Ст. 438.

- руководитель и/или уполномоченные руководителем гражданские служащие (в т.ч. ответственные за ведение кадровой, правовой работы, непосредственный руководитель подразделения, в котором гражданский служащий, подлежащий аттестации, замещает должность гражданской службы);

- представитель управления государственной службы и кадров правительства Воронежской области;

- представители научных и образовательных учреждений, других организаций, приглашаемые руководителем исполнительного органа государственной власти в качестве независимых экспертов – специалистов по вопросам, связанным с гражданской службой, без указания персональных данных экспертов. Число независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов аттестационной комиссии.

Таким образом, можно выделить несколько основных особенностей, характерных для государственной гражданской службы Воронежской области, которые определяют базовые требования к аттестации государственных служащих, и которые отличают их от должностей на предприятиях и организациях народного хозяйства:

- четкое определение государственного гражданского служащего как субъекта административного управления;

- наличие типовой должностной структуры (должностной классификации), которая обеспечивает взаимосвязь, как с федеральным уровнем, так и с муниципальным уровнем административного управления;

- наличие определенных в законодательстве квалификационных требований к профессионализму государственного гражданского служащего;

- наличие механизма аттестации служащих в системе государственной службы Воронежской области, основанного на должностной классификации;

- строгая регламентация процедуры аттестации государственного гражданского служащего как субъекта административного управления.

С учётом приведённых выше особенностей выявленных в должностной квалификации государственных гражданских служащих Воронежской области можно утверждать, что в процессе аттестации служащих государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации к ним должны предъявляться квалификационные требования, соблюдение которых обеспечивает эффективное выполнение обязанностей государственными служащими.

Вместе с тем, необходимо отметить, что аттестация государственного гражданского служащего, проводимая в рамках механизма представленного на рисунке 2, осуществляется не только на основании квалификационных требований к профессионализму госслужащего, но и на основании результативности (эффективности) его деятельности. При этом необходимо отметить, что квалификационные требования к профессионализму госслужащего должны быть связаны с его функциональными обязанностями (регламентом деятельности) и способностью исполнять их с требуемой эффективностью¹³.

Несмотря на это, в настоящее время оценка эффективности деятельности государственного гражданского служащего в процессе аттестации, зачастую осуществляется формально и не всегда полностью учитывает требования к содержанию деятельности и к квалификации госслужащего¹⁴.

¹³ Российская Федерация. Правительство. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих Российской Федерации: постановление от 6 мая 2008 г. № 362/ Правительство Воронежской области, официальный портал органов власти [электронный ресурс]. URL: <https://www.govvrn.ru/normativnye-pravovye-akty-reglamentiruusie-poradok-provedenia-attestatcii> (дата обращения 26.03.2018)

¹⁴ При проведении аттестации непосредственный руководитель гражданского служащего представляет мотивированный отзыв об исполнении гражданским служащим должностных

Как показывает практика, оценка эффективности деятельности госслужащего проводится без учёта показателей, которые отражают эффективность реализации Стратегии социально-экономического развития (СЭР) и требуют проведения комплексной оценки эффективности деятельности госслужащего.

Так, например, в программе развития государственной гражданской службы Воронежской области отмечается, что «в целях реализации Стратегии СЭР Воронежской области до 2020 года на государственные органы возлагаются дополнительные функции и полномочия, что приводит к расширению должностных обязанностей гражданских служащих. Вместе с тем механизмы мотивации и стимулирования гражданских служащих реализуются в настоящее время в недостаточной мере. В этой связи необходимо обеспечить становление и совершенствование таких институтов как наставничество и *комплексная оценка эффективности деятельности гражданских служащих*, а также внедрение элементов системы оплаты труда исходя из достижения индивидуальных показателей эффективности деятельности»¹⁵

С учётом этого, механизм аттестации государственных гражданских служащих, как на федеральном, так и на региональном уровне, требует дальнейшего развития и совершенствования.

Список использованных источников

обязанностей за аттестационный период, при этом понятие «мотивированный отзыв» в нормативной документации не раскрывается.

¹⁵ Российская Федерация. Правительство Воронежской области. Развитие государственной гражданской службы Воронежской области на 2015 - 2018 годы: региональная государственная программа, утверждена постановлением Правительства Воронежской области от 26.05.2015 № 439 / Правительство Воронежской области, официальный портал органов власти [электронный ресурс]. URL: <https://www.govvrn.ru/normativnye-pravovye-akty-reglamentiruusie-poradok-provedenia-attestacii> (дата обращения 26.03.2018)

1. Битюцких И.С. Развитие научно-методического аппарата управления проектами как методологии, обеспечивающей реализацию процесса управления в органах государственной исполнительной власти и местного самоуправления. В сб. трудов конференции «Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития» / Битюцких И.С., Соломахин А.Н. – Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2016. С. 70-82.

2. Дергачев Е.Е. Российский опыт применения проектного управления в органах государственной власти / Дергачев Е.Е., Соломахин А.Н. // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. - № 3(11). - <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2017/11/RegionGMU01503011.pdf> (дата обращения 27.02.2018)

3. Дергачев Е.Е. Формирование общей функциональной схемы управления проектами Фонда капитального ремонта Воронежской области / Дергачев Е.Е., Соломахин А.Н. // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. - № 4(11). - <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2018/01/RegionGMU1304012.pdf> (дата обращения 27.02.2018)

4. Иголкин Р.Б. и др. Сущность понятия «компетенция» как предмет научного исследования определяющего содержания модели компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих / Р.Б. Иголкин, Е.С. Подвальный, А.Н. Соломахин // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2015. - № 4(4). - Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_24333813_40762765.pdf (дата обращения 1.07.2018).

5. Лукьянова Ю.А., Соломахин А.Н. Постановка задачи совершенствования механизма аттестации государственных гражданских служащих вовлеченных в управление проектами / Ю.А. Лукьянова, А.Н. Соломахин // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2018. - № 1 (13). – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32829670> (дата обращения 01.07.2018).

6. Подвальный Е.С. Применение метода иерархий в формировании программы обучения информатике студентов экономических специальностей / Е.С. Подвальный, А.Н. Соломахин // Регион: системы, экономика, управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2013. - № 3(22). С. 145-150. - Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20725069_54122140.pdf (дата обращения 24.06.2018).

7. Соломахин А.Н. Некоторые проблемы системы оценки эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти субъектов Российской Федерации / А.Н. Соломахин – Воронеж: Экономика и менеджмент систем управления. 2014. Т. 1. № 1 (11). С. 072-077

8. Соломахин А.Н. Практика применения проектного подхода в деятельности исполнительных органах государственной власти: состояние и задачи / А.Н. Соломахин, Н.А. Щербинина // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. - № 3(11). - Режим доступа <http://http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2017/11/RegionGMU01203011.pdf> (дата обращения 24.02.2018)

9. Соломахин А.Н. Организация проектного управления в исполнительных органах государственной власти и органах местного

самоуправления в России: состояние, задачи и перспективы / А.Н. Соломахин, Н.А. Щербинина // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. - № 1(09). - <http://regiongm.ru/wp-content/uploads/2017/05/RegionGMU080109.pdf> (дата обращения 27.02.2018)

10. Соломахин А.Н. Специфика организации проектного управления в государственных и муниципальных органах власти в Российской Федерации: состояние, задачи и перспективы. В сб. трудов конференции «Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития» / А.Н. Соломахин, Н.А. Щербинина – Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. С. 228-241

11. Соломахин А.Н. Направления и задачи в планировании и реализации эффективной политики управления государственными финансами в планировании и реализации эффективной политики управления государственными финансами на основе применения государственных программ. В сб. трудов конференции «Актуальные проблемы мировой и европейской политики» / Субботская А.С., Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И – Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. С. 266-274.

12. Соломахин А.Н. Исследование методического аппарата, обеспечивающего разработку и реализацию государственных программ Воронежской области. В сб. трудов конференции «Актуальные проблемы мировой и европейской политики» / Субботская А.С., Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И – Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2017. С. 275-281.

13. Соломахин А.Н., Трахтенберг Б.А. Особенности применения SWOT – анализа в разработке стратегии социально-экономического развития муниципального образования / А.Н. Соломахин, Б.Е. Трахтенберг // Регион:

системы, экономика, управление. № 2. С. 53-55. - Режим доступа: <http://regiongmu.ru/wp-content/uploads/2016/10/RegionGMU070307.pdf> (дата обращения 03.07.2018).

14. Соломахин А.Н., Шоларь Е.В. Основные направления и задачи совершенствования и развития системы профессионального развития государственных гражданских служащих /А.Н. Соломахин, Е.В. Шоларь // Регион: государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2018. - № 1 (13). – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32829671> (дата обращения 01.07.2018).

15. Соломахин А.Н. Внедрение проектного управления научной работой в Воронежском филиале РАНХиГС: теория и практика / А.Н. Соломахин // Регион: системы, экономика, управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2014. - № 4(27). С. 172-179. - Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_22932652_10363595.pdf (дата обращения 08.07.2018).

16. Соломахин А.Н., Шахворостов Г.И. Задачи разработки референционной модели как инструмента формирования рациональной структуры системы дистанционного обучения / А.Н. Соломахин, Г.И. Шахворостов // Регион: системы, экономика, управление [Электронный ресурс]. - Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2013. - № 3(22). С. 151-154. - Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_20725070_23505990.pdf (дата обращения 21.06.2018).