

DOI 10.22394/1818-4049-2018-84-3-42-51

УДК 351

Н. В. Медведева

Практика применения метода дорожного картирования в развитии государственной гражданской службы

Статья посвящена актуальным вопросам развития государственной гражданской службы и основана на анализе хода реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на период 2016 – 2018 гг. Научная проблематика эмпирического исследования обусловлена определением оптимальности обеспечения развития государственной гражданской службы методом дорожного картирования.

Автор анализирует структурные элементы дорожной карты по реализации основных направлений государственной гражданской службы и интерпретирует достижение ожидаемых результатов от плановых мероприятий по нормативно-правовому, методическому обеспечению и организационно-контрольному обеспечению дорожной карты.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, основные направления развития государственной гражданской службы, метод дорожного картирования, нормативно-правовое обеспечение дорожной карты, организационно-контрольное обеспечение дорожной карты.

Развитие государственной гражданской службы и совершенствование системы государственного управления взаимобусловлены и имманентно присущи друг другу. Современный вектор развития государственной гражданской службы направлен на реализацию целей дальнейшего совершенствования системы государственного управления, а также обеспечение достижения национальных целей и стратегических задач развития государства на ближайшую перспективу¹. В развитие принципа профессионализма и компетентности кадровый состав государственной гражданской службы должен быть ориентирован на решение поставленных задач в условиях внешних угроз и вызовов.

Текущий этап развития государственной гражданской службы Россий-

ской Федерации основан на применении метода дорожного картирования, продолжающего логику программно-целевого метода управления. Первый опыт применения метода дорожного картирования в обеспечении развития государственной гражданской службы закономерно ставит цель исследования оптимальности данного метода управления в решении проблем функционирования государственной гражданской службы.

Формализация метода дорожного картирования реализована в ряде нормативных правовых актов, имеющих концептуальный и по-своему инновационный характер. [Медведева, 2016. С. 50–57]. Первым из них является Указ Президента Российской Федерации от 11 августа 2016 г. № 403 «Об основных направлени-

¹ Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2012. № 19. Ст. 2338 ; О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.: указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации.. 2018. № 20. Ст. 2817.

Надежда Васильевна Медведева – канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и служебного права, Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС (680000, Россия, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д. 33). E-mail: medvedeva08@list.ru

ях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 гг.»². Вторым нормативным правовым актом, во исполнение первого, является Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 сентября 2016 г. № 1919-рп «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 гг.» (далее – дорожная карта)³.

Основные направления развития государственной гражданской службы нацелены на создание системы эффективной и профессиональной государственной гражданской службы, ориентированной на обеспечение потребностей гражданского общества и развитие экономики. Будучи единым системным образованием, основные направления развития государственной гражданской службы интегрированы по функциональным люфтам и результирующим показателям в виде целевых ориентиров, определены сроки работы по соответствующим направлениям и механизм контроля за достижением установленных показателей. Среди основных направлений развития государственной гражданской службы Президентом Российской Федерации определены как наиболее приоритетные с точки зрения решения проблем следующие: совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы и повышение качества его формирования; совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности; повышение престижа государственной гражданской службы и совершенствование антикоррупционных механизмов в системе государственной гражданской службы.

Основные направления развития государственной гражданской службы де-

тализируются в дорожной карте с четко структурированным комплексом взаимосвязанных мероприятий по их реализации в заданные сроки при заданных результатах и с определением ответственных исполнителей.

Близится к завершению срок реализации дорожной карты, и потому необходимым становится анализ хода реализации мероприятий дорожной карты и интерпретация результатов. Типовым для метода дорожного картирования, среди прочих, выступает численный анализ видов мероприятий, предусмотренных дорожной картой. Дорожная карта по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы принята в форме нормативного правового акта, что обуславливает применение авторского подхода к проведению численного анализа видов мероприятий по двум направлениям: нормативно-правовому и методическому обеспечению и организационно-контрольному обеспечению (соответственно табл. 1 и 2).

Результаты численного анализа видов мероприятий по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы, предусмотренных дорожной картой, позволяют оперировать данными о количестве запланированных к исполнению мероприятий (их шестнадцать в разрезе четырех функциональных люфтов), количестве результирующих показателей (их пятьдесят по всем мероприятиям) и сделать вывод о степени исполнения мероприятий.

По структуре дорожная карта по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы, будучи типовой, содержит наряду с показателями – наименованием мероприятия, ожидаемым результатом, сроком реализации, сведениями об ответственном исполнителе – еще один показатель – вид документа. Вид документа как показатель дорожной карты представляет собой завершающую

² Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 гг. : указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2016. № 33. Ст. 5165.

³ Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 гг, утв. Указом Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 : распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 № 1919-р (ред. от 08.08.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации 2016. № 38. Ст. 5604.

Ожидаемый кумулятивный эффект от нововведений – совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы и повышение качества его формирования, а также совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности.

Со сроком реализации в IV квартале 2018 г. ожидается проект федерального закона по совершенствованию законодательства Российской Федерации в части материального стимулирования государственных гражданских служащих в целях доведения уровня оплаты их труда до конкурентного на рынке труда (одновременно предусмотрена разработка проекта указа Президента Российской Федерации и проекта акта Правительства Российской Федерации). Ожидаемый эффект – повышение престижа государственной гражданской службы.

Была запланирована разработка трех проектов нормативных правовых актов Президента Российской Федерации, фактически принят указ, разработаны два проекта указов, также ожидается к разработке проект указа:

- по внедрению механизма приема в электронном виде и автоматизированной проверки документов кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв посредством единой информационной системы (Указом Президента РФ от 10.09.2017 г. № 419⁶ были внесены изменения в положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации и положение о кадровом резерве федерального государственного органа);

- по формированию в единой информационной системе базы данных независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных комиссий на замещение вакантных должностей гражданской

службы, и включение в кадровый резерв федеральных органов исполнительной власти; включению независимых экспертов в составы указанных конкурсных комиссий по запросу представителя нанимателя в уполномоченный федеральный государственный орган и обеспечение их ротации (проект подготовлен Минтрудом России 22.02.2018 г.).

Указанные документы направлены на осуществление мер по повышению объективности и прозрачности процедуры проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв. Ожидаемый кумулятивный эффект – совершенствование управления кадровым составом гражданской службы и повышение качества его формирования.

Во исполнение ч. 7 ст. 62 федерального закона «О государственной гражданской службе» был разработан Проект указа Президента РФ «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» (подготовлен Минтрудом России 15.08.2017 г.) в рамках внедрения новых подходов к профессиональному развитию гражданских служащих и его организации. Ожидаемый кумулятивный эффект – совершенствование системы профессионального развития гражданских служащих, повышение их профессионализма и компетентности.

Была запланирована разработка четырех проектов нормативных правовых актов Правительства Российской Федерации, фактически приняты три постановления, а также разработаны два проекта постановлений, в том числе из предусмотренных проектов нормативных правовых актов без указания ответственного исполнителя (таких проектов актов запланировано всего семь).

Приняты постановления Правительства Российской Федерации по вопросам разработки и утверждения положения о единой информационной системе управ-

⁶ О внесении изменений в Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112, и Положение о кадровом резерве федерального государственного органа, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 г. № 96 : указ Президента Российской Федерации от 10.09.2017 № 419 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2017. № 37. Ст. 5506.

ления кадровым составом государственной гражданской службы (от 03.03.2017 № 256⁷); разработки и внедрения единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв (от 31.03.2018 № 397⁸); внедрения механизма приема в электронном виде и автоматизированной проверки документов кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв посредством единой информационной системы (от 05.03.2018 № 227⁹). Урегулированные направления функционирования государственной гражданской службы призваны обеспечить ожидаемый кумулятивный эффект – совершенствование управления кадровым составом государственной гражданской службы и повышение качества его формирования.

Создание федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» не сопровождается конфликтом в виде дублирования функций с федеральной государственной информационной системой «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров», напротив, последняя становится частью единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы с сохранением своего функционала.

Подготовлены два проекта постановлений Правительства Российской Федерации по вопросам разработки и утверждения типового положения о кадровой службе федерального органа исполнительной власти (проект акта подго-

товлен Минтрудом России 06.02.2018 г.) и разработки положения о проведении служебных стажировок государственных гражданских служащих (проект акта подготовлен Минтрудом России 19.02.2018 г.), что в совокупности обеспечит эффект от оптимизации кадровой работы и внедрения новых форм профессионального развития государственных гражданских служащих, повышения их профессионализма и компетентности.

Ожидается разработка проекта акта Правительства Российской Федерации о разработке концепции формирования информационного ресурса единой информационной системы в части размещения информации о дополнительных профессиональных программах государственных гражданских служащих. Планируется своевременная актуализация дополнительных профессиональных программ, внедрение системы оценки их качества и создание механизма мотивации государственных гражданских служащих к непрерывному профессиональному развитию, в том числе путем самообразования.

Остается открытым вопрос о внедрении методики нормирования численности федеральных государственных гражданских. Запланирован проект акта Правительства Российской Федерации, фактически Минтрудом России подготовлены методические рекомендации по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти, положения которых носят исключительно рекомендательный характер.

Ряд ожидаемых результатов от реализации мероприятий дорожной карты предполагается закрепить нормативными правовыми актами федеральных ор-

⁷ О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»: постановление Правительства Российской Федерации от 03.03.2017 № 256 (ред. от 05.03.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2017. № 11. Ст. 1573.

⁸ Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов: постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 16 (Часть II). Ст. 2359.

⁹ О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 05.03.2018 № 227 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2018. № 12. Ст. 1677.

ганов исполнительной власти.

Так, введение в эксплуатацию федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» должно быть обеспечено регламентом ее работы, определяющим порядок осуществления информационного взаимодействия между участниками информационного взаимодействия, порядок размещения, актуализации, обмена и доступа к сведениям, размещенным на официальном сайте единой информационной системы, а также ее инфраструктуру. Приказ о регламенте работы единой информационной системы дорабатывается Минкомсвязью России.

В целях внедрения в федеральных органах исполнительной власти электронного кадрового документооборота в единой информационной системе управления кадровым составом государственной гражданской службы подготовлен проект приказа Минкомсвязи России (от 14.02.2018 г.) по разработке и утверждению порядка электронного межведомственного и внутриведомственного взаимодействия по кадровым вопросам, а также по разработке и утверждению требований к форматам сведений, передаваемых из единой информационной системы.

Среди ожидаемых результатов от плановых мероприятий названы: разработка и утверждение унифицированных форм документов кадровой работы на государственной гражданской службе; внедрение механизма оценки соответствия специальности (направления подготовки), знаний и умений претендентов квалификационным требованиям для замещения должностей гражданской службы с использованием информационно-коммуникационных технологий (проекты актов готовят Минтруд России и Минкомсвязь России).

Продолжается формирование базы методических материалов по вопросам развития государственной гражданской службы. Методические материалы по вопросам развития государственной гражданской службы направлены на внедрение новых принципов кадровой политики

и современных кадровых технологий на государственной гражданской службе, что было определено Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

За период реализации дорожной карты предполагается разработать десять методических рекомендаций, девять из которых разработаны.

По причине необходимости достижения достаточного соотношения численности и функционала государственного органа, инновационными кадровыми технологиями по-своему выступают технология нормирования численности и формирования организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти, а также технология внедрения механизмов, обеспечивающих сохранение кадрового потенциала государственной гражданской службы при проведении организационно-штатных мероприятий в федеральных органах исполнительной власти. Минтрудом России подготовлены соответствующие методические рекомендации.

В центре методики нормирования численности и формирования организационно-штатной структуры типовых подразделений государственных органов, наряду с рекомендуемыми нормативами штатной численности по типовым функциям, лежит группировка типовых функций с учетом оптимальной совместимости как источник совершенствования организационной структуры и оптимизации расходов бюджета. Находит свое продолжение развитие технологии по формированию единой системы обеспечения деятельности государственных органов, в том числе с возможностью удаленного взаимодействия.

При решении вопроса о целесообразности проведения организационно-штатных мероприятий рекомендовано применять методы риск-ориентированного подхода для повышения обоснованности принимаемых при этом кадровых решений.

Алгоритм действий по внедрению данных кадровых технологий предполагает, в том числе и перевод государственных

гражданских служащих, замещающих сокращаемые должности, в другие государственные органы, что представляет собой реализацию кадровой технологии – аутплейсмента, и является первым примером нормативно установленного применения данной технологии на практике.

Среди других ожидаемых результатов осуществлена разработка:

- справочника квалификационных требований к специальностям (направлениям подготовки), знаниям и умениям, необходимым для замещения должностей гражданской службы, с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. Принятие справочника обусловлено новациями в системе квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы, дифференциацией квалификационных требований к знаниям и умениям на базовые и функциональные и необходимостью их учета в ходе кадровых процедур для оценки профессионального уровня;

- методических рекомендаций по вопросу обеспечения своевременной актуализации дополнительных профессиональных программ для государственных гражданских служащих. Ежегодная актуализация дополнительных профессиональных программ необходима для обеспечения их надлежащего уровня, формирования и реализации приоритетных направлений профессионального развития государственных гражданских служащих, в том числе в условиях самообразования;

- методики оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов;

- методики оценки эффективности деятельности подразделений кадровых служб по профилактике коррупционных и иных правонарушений. Указанные методики оценки завершают формирование технологии деятельности кадровых служб государственных органов и наряду с типовым положением о кадровой службе служат инструментом совершенствования организационных основ управления кадровым составом государ-

ственной гражданской службы, что необходимо для внедрения современных кадровых технологий;

- методических рекомендаций для проведения мониторинга размещения на официальных сайтах федеральных органов исполнительной власти в информационно-телекоммуникационной сети Интернет актуальной информации о мерах по профилактике и противодействию коррупции. Предусматривают оценку соблюдения требований к размещению и наполнению на официальных сайтах государственных органов подразделов, посвященных вопросам противодействия коррупции;

- инструкции по проведению в государственном органе тестирования в целях определения соответствия гражданина Российской Федерации базовым квалификационным требованиям. Проведение тестирования компьютерной грамотности гражданских служащих организуется в соответствии с рекомендациями о составе квалификационных требований компьютерной грамотности, необходимых для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими, утвержденными протоколом заочного голосования членов Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 18.12.2017 г. № 3;

- проекта методики организации комплексной работы по управлению кадрами на государственной гражданской службе Российской Федерации. Документ имеет стратегический и методологический характер, он в системообразующем виде интегрирует направления (ключевые процессы) работы по управлению кадрами, затрагивая вопросы планирования, комплектования, оценки, профессионального развития кадров, материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров, формирования основ профессиональной культуры и механизмов противодействия коррупции.

Для развития направления кадровой работы по формированию основ профессиональной культуры Минтрудом России разработана методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа с конечной целью

повышения престижа государственной гражданской службы.

Организационно-контрольное обеспечение дорожной карты как составная часть механизма её реализации, обеспечивает проведение мониторинга, контроля и оценки результатов мероприятий дорожной карты не столько в момент фиксации результирующего события («точки выхода»), сколько дает возможность воздействовать на внедрение кадровых технологий в практику деятельности государственных органов путем получения, интерпретации результатов и подготовки отчетных докладов. Тем самым метод дорожного картирования в исследуемом случае не преследует цель ситуационного управления, речь идет о внедрении и применении кадровых технологий на государственной гражданской службе на регулярной основе в их процессном движении. Организационно-контрольное обеспечение дорожной карты не ограничено пределами реализации дорожной карты, своим предметом оно во взаимосвязи охватывает организацию и контроль реализации основных направлений развития государственной граждан-

данской службы, во исполнение которых и разработана дорожная карта: достижение целевых ориентиров основных направлений обеспечивается достижением ожидаемых результатов от результатов плановых мероприятий дорожной карты.

Ряд ожидаемых результатов мероприятий дорожной карты предполагает подготовку и представление докладов в Правительство Российской Федерации, в том числе ежегодных (табл. 2), в частности по проведению мониторинга обязательных действий и процедур по исполнению соответствующих мероприятий; защите прав при проведении организационно-штатных мероприятий; подготовке предложений; обеспечению открытости и актуализации информации; практике применения кадровых технологий. Отчетные данные в форме докладов, аналитических обзоров, выполняя роль управленческих инструментов, обеспечат релевантной информацией для обновления методических материалов и нормативных правовых актов по вопросам развития государственной гражданской службы с учетом практики их применения, требований и вызовов.

Таблица 2

Организационно-контрольное обеспечение дорожной карты

№ мероприятия	Доклад в Правительство РФ	Ежегодный доклад в Правительство РФ	Ежегодный аналитический обзор	Итого
I	-	-	-	9
1	2	-	-	2
2	1	1	-	2
3	1	-	-	1
4	1	-	-	1
6	1	1	-	2
7	-	1	-	1
II	-	-	-	7
8	1	-	-	1
9	1	-	-	1
10	-	1	-	1
11	2	-	-	2
12	1	1	-	2
IV	-	-	-	5
14	1	-	-	1
15	-	-	1	1
16	2	1	-	3
Итого	14	6	1	21

Вывод об оптимальности обеспечения развития государственной гражданской службы методом дорожного картирования подтверждается рядом факторов. Дорожное картирование обеспечивает взаимосвязь вероятностного сценария, стратегии и плана развития объекта управления с помощью инструментов систематизации проблем, их ранжирования, маршрутизации мероприятий. Во взаимосвязи реализуются системный и ситуационный подходы к управлению, что обеспечивает последовательность достижения результатов развития государственной гражданской службы с учетом условий их приемлемости.

Вместе с тем достижение ожидаемых результатов от плановых мероприятий по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы не является завершением процесса, потребуется определенная временная лаг для оценки фактического воздействия современных кадровых технологий на формирование кадрового состава государственной гражданской службы на основе принципа профессионализма и компетентности, способного к решению национальных идей и стратегических задач государства. Период завершения разработки нормативно-правовой и методической базы, обеспечивающей формирование новых принципов кадро-

вой политики и современных кадровых технологий на государственной гражданской службе, вступил в фазу практического применения этих нововведений.

Список литературы:

1. Барциц И. Н., Борцевский Г. А., Магомедов К. О. и др. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России : аналитический доклад. М. : Дело, 2018. С. 136.
2. Глазырин Т. С., Козлов Т. А., Колосова Н. М. Конфликт интересов на государственной и муниципальной службе в деятельности организаций: причины, предотвращение, урегулирование : научно-практическое пособие. М. : ИЗиСП, ИНФРА-М, 2016. С. 224.
3. Медведева Н. В. Тенденции развития государственной службы: метод дорожного картирования // *Власть и управление на Востоке России*. 2016. №1 (74). С. 50 – 57.
4. Семенухин В. В. Кадровый вопрос: обучение и повышение квалификации персонала. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. С. 344.
5. Беляев А. М., Богатырев Е. Д., Галкин А. И. и др. Современные кадровые технологии в органах власти : монография. М. : Юстицинформ, 2015. С. 662.

Библиографическое описание статьи

Медведева Н. В. Практика применения метода дорожного картирования в развитии государственной гражданской службы // *Власть и управление на Востоке России*. 2018. № 3 (84). С. 42–51. DOI 10.22394/1818-4049-2018-84-3-42-51

Nadezhda V. Medvedeva – Candidate of Economics, Associate professor of the state and municipal management and the office right chair, the Far-Eastern institute of management – branch of RANEPА (33, Str. Muravyev-Amurskiy, Khabarovsk, 680000, Russian Federation). *E-mail: medvedeva08@list.ru*

Method of road mapping in the development of the state civil service: practice of application

The article is devoted to the topical issues of development of the public civil service and based on the analysis of the course of realization of the main directions of development of the public civil service of the Russian Federation for 2016-2018. The author analyzes structural elements of the road map on realization of the main directions of the public civil service and interprets achievement of the expected results from the planned actions for the standard legal both methodical providing and organizational control to providing the road map.

Keywords: public civil service, main directions of development of the public civil service, method of road mapping, standard legal support of the road map, organizational and control providing the road map.

References:

1. Barcic I. N., Borshchevskij G. A., Magomedov K. O. i dr. *Sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby v Rossii [The current state and development trends of the civil service in Russia] : analiticheskij doklad. M. : Delo, 2018, p. 136.*

2. Glazyrin T. S., Kozlov T. L., Kolosova N. M. *Konflikt interesov na gosudarstvennoj i municipal'noj sluzhbe v deyatel'nosti organizacij: prichiny, predotvrashchenie, uregulirovanie : nauchno-prakticheskoe posobie [Conflict of interests in state and municipal service in the activities of organizations: causes, prevention, settlement]. M. : IZiSP, INFRA-M, 2016, p. 224.*

3. Medvedeva N. V. *Tendencii razvitiya gosudarstvennoj sluzhby: metod dorozhnogo kartirovaniya [Trends in the development of the civil service: a road mapping method] // Vlast' i upravlenie na Dal'nem Vostoke [Power and administration in East of Russia], 2016, no. 1 (74), pp. 50 – 57.*

4. Semenihin V. V. *Kadrovyy vopros: obuchenie i povyshenie kvalifikacii personala [Human resource issue: training and staff development]. 4-e izd., pererab. i dop. M. : GrossMedia, ROSBUH, 2016, p. 344.*

5. Belyaev A. M., Bogatyrev E. D., Galkin A. I. i dr. *Sovremennye kadrovye tekhnologii v organah vlasti [Modern personnel technology in government] : monografiya. M. : YUsticinform, 2015, p. 662.*

Reference to the article

Medvedeva N. V. Method of road mapping in the development of the state civil service: practice of application // Power and Administration in the East of Russia. 2018. No. 3(84). Pp. 42–51. DOI 10.22394/1818-4049-2018-84-3-42-51
