

ПУБЛИЧНО-ПРАВОВЫЕ (ГОСУДАРСТВЕННО-ПРАВОВЫЕ) НАУКИ

УДК 342.98

DOI: 10.17072/2619-0648-2026-1-27-37

О причинах вынесения аттестационными комиссиями необъективных решений

Е. А. Глухов

Кандидат юридических наук, доцент,
доцент кафедры конституционного
и административного права

Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС
197022, Россия, г. Санкт-Петербург, Каменноостровский пр-т, 66

E-mail: glukhov-ea@ranepa.ru

Аннотация: в статье анализируется возможность влияния руководителей органов государственной власти на деятельность подведомственных им аттестационных комиссий. Это влияние может осуществляться по двум направлениям: через назначение в состав коллегиального органа лояльных руководителю лиц (непотизм) и посредством угрозы создания проблем по службе в будущем за игнорирование позиции руководства при аттестации. На основе материалов судебной практики изучены стандартные ошибки, которые были допущены при оценке сотрудников со стороны аттестационных комиссий и впоследствии привели к вынесению решений о несоответствии их замещаемой должности и увольнению. Автор приходит к выводу о высокой степени зависимости членов аттестационных комиссий и вынесении ими в связи с этим необъективных решений и предлагает меры по повышению самостоятельности данного коллегиального органа.

Ключевые слова: государственная гражданская служба; субъективизм; единоначалие; аттестационная комиссия; коллегиальные органы; конформизм; объективность решений; соответствие должности; вторжение в компетенцию; тайна голосования

© Глухов Е. А., 2026



Эта работа распространяется по лицензии CC BY 4.0. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

On the Determinants of Certification Commissions of Biased Decisions

E. A. Glukhov

North-Western Institute of Management (RANEPA branch)
66, Kamennnoostrovsky prospekt, Saint Petersburg, 197022, Russia

E-mail: glukhov-ea@ranepa.ru

Abstract: *the article analyzes the possibility of the influence of the heads of state authorities on the activities of their subordinate attestation commissions. The influence of the head on the members of the attestation commissions can be carried out in two directions: the appointment of persons loyal to him to the collegial body (nepotism) and the threat of creating problems in the service in the future by ignoring the position of the leadership during attestation. Based on the materials of judicial practice, fairly standard errors in the evaluation of employees by attestation commissions are studied, which subsequently led to decisions on the inconsistency of their position and dismissal. The author comes to the conclusion about the high degree of dependence of the members of the attestation commissions and their making of biased decisions in this regard. Thus, the attestation commissions translate and legally formalize the decisions of the head of the public administration body. Proposals are being made on the need for secret voting by members of the commissions in order to minimize possible pressure on them from the leadership of the organization.*

Keywords: *state civil service; subjectivism; unity of command; attestation commission; conformity; collegial bodies; objectivity of decisions; conformity to position; intrusion into competence; secrecy of voting*

Предмет исследования настоящей статьи – правовые нормы, регламентирующие работу аттестационных комиссий органов и учреждений государственной власти с государственными гражданскими служащими.

Прежде всего отметим, что институт аттестации для российского законодательства не является чем-то новым, он существовал в СССР, а для офицеров и некоторых категорий государственных служащих – еще в Российской империи. И всегда основными целями аттестации были совершенствование подбора и расстановки кадров, стимулирование карьерного роста государственных служащих, отстранение от службы дилетантов и не справившихся с возложенными обязанностями. То есть при аттестации штатного сотрудника оценивались его деловые качества, уровень квалификации, организаторские способности, эффективность исполнения обязанностей и поручений и, как результат оценки обозначенных характеристик, принималось решение о соответствии либо несоответствии сотрудника занимаемой должности.

Правовым основанием проведения аттестаций государственных гражданских служащих в настоящее время является статья 48 Федерального закона «О государ-

ственной гражданской службе Российской Федерации»¹. В данном законе нет нормы-дефиниции аттестации, но заложена ее цель – определение соответствия служащего замещаемой должности. Вполне приемлемой, на наш взгляд, является дефиниция, предложенная А. Киселевым: «...аттестация – это регламентированная (упорядоченная) процедура контроля за соответствием уровня знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника требованиям, предъявляемым для занятия какой-либо должности или выполнения поручаемой работы»².

Согласно части 9 статьи 48 Федерального закона «О государственной гражданской службе» (далее – комментируемого закона) «для проведения аттестации гражданских служащих правовым актом государственного органа формируется аттестационная комиссия», которая оценивает профессиональную служебную деятельность гражданского служащего и его профессиональный уровень. Рассмотрение данного вопроса производится на основании мотивированного отзыва, составленного непосредственным руководителем аттестуемого и отражающего результаты исполнения аттестуемым своих обязанностей за отчетный период.

Как указано в пункте 17 Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации³ (далее – Положение), «обсуждение профессиональной служебной деятельности, профессионального уровня, профессиональных и личностных качеств гражданского служащего должно быть объективным и доброжелательным».

Оценка профессиональной служебной деятельности гражданского служащего предполагает определение степени его участия в решении поставленных перед его структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности. Таким образом, при аттестации должны сопоставляться цели и задачи, стоящие перед структурным подразделением учреждения-работодателя, и степень их реализации со стороны аттестуемого. Однако при таком подходе аттестационная комиссия изначально должна быть более благосклонна к тем сотрудникам, которые по должности выполняют задачи, совпадающие с задачами своей организации, и менее благосклонна к тем должностным лицам, которые обеспечивают внутреннее функционирование организации (подразделений финансовых, тыловых служб). Профессиональный уровень гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям и с учетом результатов участия служащего в мероприятиях по профессиональному развитию.

В зависимости от специфики должностных обязанностей гражданских служащих в государственном органе может быть создано несколько аттестационных комиссий.

Состав и порядок работы аттестационной комиссии определяются приказом руководителя государственного органа, и этот порядок может различаться для разных организаций одного и того же министерства (ведомства). В приказе могут быть

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ: принят Гос. Думой 7 июля 2004 г.: одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 г. (ред. от 29.09.2025).

² Киселев А. Главное правило аттестации // ЭЖ-Юрист. 2015. № 45. С. 6.

³ О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 1 февр. 2005 г. № 110.

перечислены подготовительные действия перед аттестацией – например, можно ли проводить аттестацию в отношении одного сотрудника, необходимо ли перед ее проведением организовать тестирование сотрудников или в иных формах проверять их навыки и компетенцию.

Тем же приказом распределяются роли председателя, секретаря, их заместителей и членов комиссии. Согласно части 10 статьи 48 комментируемого закона в состав комиссии в обязательном порядке включаются сотрудник кадрового органа и сотрудник того подразделения, в котором служит аттестуемый, а также эксперты, независимые от данного работодателя («представители научных, образовательных и иных организаций, являющиеся специалистами в соответствующих областях и видах профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, по вопросам кадровых технологий и гражданской службы»).

Из анализа приведенной правовой нормы следует, что, поскольку аттестуемым может стать любой служащий любого подразделения, в составе аттестационной комиссии должны быть представители всех структурных подразделений учреждения. Иначе аттестация сотрудника того структурного подразделения, представитель которого не входит в аттестационную комиссию, будет невозможна.

Представители общественности не из числа сотрудников данного учреждения назначаются в состав аттестационной комиссии по согласованию с ними. Не будучи подчиненными в классическом понимании, они являются теми, на кого не распространяются сила и обязательность внутренних приказов данного руководителя. Вводя в состав органа, принимающего решения, независимых лиц, законодатель тем самым предпринял попытку устранить влияние администрации учреждения на характер принимаемых аттестационной комиссией решений. Об этом же, но с другого ракурса, говорится в части 12 статьи 48 комментируемого закона: «Состав аттестационной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые аттестационной комиссией решения».

Смысл понятия «конфликт интересов» раскрыт в антикоррупционном законодательстве⁴. В самом общем виде это ситуация, при которой у служащего одновременно имеются два противоположных мотива действий: один – добросовестно исполнять свои служебные обязанности, второй – извлечь личную выгоду. Причем личная выгода вовсе не сводится к получению взяток и личному обогащению, выгодой может являться также продвижение и покровительство по службе, попустительство со стороны руководства, прощение ошибок и недочетов при исполнении обязанностей и т.п. Заинтересованность служащего в получении выгоды может быть и косвенной; более того, она необязательно должна привести к наступлению вреда, она всего лишь гипотетически может влиять на его объективность, честность и беспристрастность при исполнении служебных обязанностей. Однако такие неформальные взаимоотношения практически никогда не влекут самоустранения членов аттестационных комиссий от участия в голосовании.

⁴ О противодействии коррупции: Федер. закон от 25 дек. 2008 г. № 273-ФЗ: принят Гос. Думой 19 дек. 2008 г.: одобрен Советом Федерации 22 дек. 2008 г. (ред. от 28.12.2024).

Сам руководитель организации не должен входить в состав аттестационной комиссии, поскольку именно он является представителем нанимателя, издает приказы о порядке проведения аттестации, участвует в расстановке кадров и готовит приказ об итогах аттестации. Более того, руководитель публичного учреждения в ряде случаев готовит либо визирует характеристики на аттестуемых лиц, что, по сути, является отражением его субъективного взгляда на профессиональную деятельность, деловые и нравственные качества аттестуемого⁵.

В самом общем виде работа аттестационных комиссий сводится к определению качества исполнения служебных обязанностей конкретным сотрудником, установлению юридических фактов по рассматриваемому вопросу и вынесению на основе этих фактов и действующего законодательства решения. В обязательном порядке решение аттестационной комиссии о несоответствии гражданского служащего занимаемой должности требуется для последующего его увольнения ввиду «недостаточного профессионального уровня» (пп. «б» п. 1 ч. 1 ст. 37 комментируемого закона).

Аттестационные комиссии принимают решения по всем вопросам своей компетенции большинством голосов своих членов, причем голос председателя коллективного органа, выражающий его личное мнение, не является главным и единственным верным при принятии решения⁶.

Процесс принятия решения в коллегиальном органе в широком смысле слова включает в себя две стадии:

1) представление предложения, которое образует потенциальное содержание решения;

2) голосование по представленному предложению – процесс, охватывающий подачу голосов участвующих в принятии решения членов органа (процесс принятия решения (образования воли юридического лица) в узком смысле слова)⁷.

В юридической науке сегодня нет единого мнения по вопросу о вступлении в силу решения аттестационной комиссии. Здесь возможны три варианта:

1) подсчет результатов голосования членами комиссии;

2) утверждение решения комиссии руководителем государственного учреждения, в котором она создана;

3) издание руководителем государственного учреждения приказа по результатам работы аттестационной комиссии.

По мнению автора статьи, применительно к системе государственной гражданской службы предпочтительнее первый из приведенных вариантов, поскольку законодательство не содержит нормы об обязательности утверждения такого решения или иных санкционирований (в отличие от процедуры аттестации военнослужащих). В поддержку первого варианта свидетельствует и пункт 21 Положения, согласно которому

⁵ Кирющенко И. И. Предложения по совершенствованию правовых основ квалификационной аттестации судей // *Ex iure*. 2023. № 2. С. 36.

⁶ Глухов Е. А. Орган военного управления vs командир (начальник): соотношение понятий // *Право в Вооруженных Силах – Военно-правовое обозрение*. 2024. № 4 (321). С. 37.

⁷ Вилкин С. С. Гражданско-правовая природа волевых актов коллегиальных органов юридического лица: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2009. С. 66.

«результаты аттестации сообщаются аттестованным гражданским служащим непосредственно после подведения итогов голосования». Эти результаты, принимая во внимание принцип правовой определенности, уже не могут быть изменены иными лицами впоследствии. С другой стороны, исходя из принципа единоначалия, работодатель не обязан соглашаться с решением, вынесенным подведомственной ему аттестационной комиссией, и результаты аттестации носят для него лишь рекомендательный характер.

Учитывая изложенное, приходим к промежуточному выводу: несмотря на рекомендательный характер решений аттестационной комиссии, они являются основой для принятия руководителем окончательного решения относительно перспектив кадрового использования аттестуемого сотрудника. Более того, сам руководитель не вправе переделать представленное ему на утверждение решение, дать противоположное заключение вместо коллегиального органа. Однако он может проигнорировать выводы аттестационной комиссии в части изменения существующего правового положения аттестуемого (например, не снижать того в должности, не увольнять, не наказывать, не предлагать вышестоящую должность) или дисциплинарной практики (например, не привлекать к дисциплинарной ответственности при наличии в выводах аттестационной комиссии такой рекомендации).

Поэтому во избежание возможных противоречий в мнениях и оценках аттестуемого опытный руководитель старается просто не допустить ситуаций вынесения аттестационной комиссией неудобных для него решений. Это достигается, например, путем предварительного обсуждения с председателем аттестационной комиссии, представителем кадрового подразделения или непосредственным начальником аттестуемого характеристик сотрудника на предмет его дальнейшего служебного назначения. Выработанную руководством позицию непосредственный начальник отразит в аттестационном листе, а председатель аттестационной комиссии в завуалированной или открытой форме выскажет членам комиссии на ее заседании или перед заседанием. При таком подходе весьма высока вероятность принятия аттестационной комиссией необходимого руководителю решения, даже если члены коллегиального органа изначально считали иначе.

Каким образом это достигается?

Во-первых, в силу конформизма, зависимости и боязни наказания со стороны руководства многие члены аттестационной комиссии готовы пойти навстречу его пожеланиям. Хотя, конечно, каждый из них может проявить принципиальность и занять при голосовании позицию, противоположную позиции органа власти. Но поскольку такого рода голосование открытое, фамилия неконформиста станет известна руководителю организации, который в дальнейшем на вполне законных основаниях может принципиально и жестко подойти к оценке его собственной служебной деятельности и наказать в дисциплинарном порядке за небольшие огрехи, причем в ситуации, в которой другие его коллеги, допускающие аналогичные нарушения, отделяются лишь устными нравоучениями. Наличие причинно-следственной связи между «неправильным голосованием» в качестве члена аттестационной комиссии и последующим наказанием такой сотрудник вряд ли сможет утверждать (а тем более доказать в судебном порядке), однако многие окружающие об этой связи будут догадываться, что лишний раз подтвердит необходимость прислушиваться к мнению начальства.

Во-вторых, в ходе самой аттестации члены комиссии вправе задавать аттестуемому вопросы, в том числе и по знанию последним любых руководящих документов, своих обязанностей, состояния дел в курируемой сфере деятельности. В ситуации, когда нормативно закрепленных критериев оценки ответов аттестуемого правовыми актами федеральных органов власти не установлено⁸, аттестуемого несложно поставить в уязвимое положение, подготовив для него достаточно сложные вопросы и фиксируя любые неточности в его ответах. Такого рода негативная информация, занесенная в аттестационный лист, затем может быть использована для принятия нужного руководству решения.

Характерным примером вышеизложенного является судебное дело, рассмотренное одним из областных судов. Из материалов дела следует, что истица была уволена в связи с несоответствием занимаемой должности по причине недостаточной квалификации, подтвержденной в ходе аттестации. Суд счел, что результаты непосредственного опроса истицы на заседании аттестационной комиссии не дают оснований для вывода об отсутствии у нее необходимого уровня квалификации для работы в должности. Задаваемые членами комиссии вопросы касались формального знания должностной инструкции, точного наименования выполняемых функций. При этом истица хотя и сбивалась при изложении тех или иных обстоятельств, но в общих чертах ответила на поставленные вопросы. Тот факт, что истица не воспроизвела дословно все обязанности, предусмотренные ее должностной инструкцией, не означает, что ей не были известны предмет ее профессиональной деятельности и перечень собственных обязанностей⁹.

Вообще, обсуждение негативных проступков довольно часто подменяет собой рассмотрение и оценку профессиональной служебной деятельности аттестуемого, ее эффективности и результативности. Поэтому при рассмотрении подобных споров у судов нередко отсутствует возможность установить, по каким именно основаниям истец признан не соответствующим занимаемой должности¹⁰ и почему аттестационная комиссия рекомендует его уволить.

Приведенное выше судебное постановление подтверждает, что четких критериев вынесения аттестационной комиссией определенных решений не существует и руководитель организации под предлогом решения кадровых вопросов имеет возможность косвенно вмешиваться в деятельность органа, который должен самостоятельно, объективно и беспристрастно вынести именно свое решение, основанное на личном взгляде каждого из его членов.

В юридической литературе также озвучивалось мнение о том, что на практике процедура аттестации расценивается в большей степени как один из инструментов избавления от неугодных работников или как формальность и в гораздо меньшей – как реально действенный и систематически применяемый механизм оценки персонала

⁸ Климкина Е. В. Правовое регулирование прав сотрудника органов внутренних дел в рамках процедуры аттестации // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 6. С. 99.

⁹ Апелляционное определение Омского областного суда от 22 апр. 2015 г. по делу № 33-2611/2015.

¹⁰ Определение Первого кассационного суда общей юрисдикции от 4 окт. 2022 г. № 88-23841/2022.

в процессе труда¹¹. Оценка профессиональных качеств аттестуемых часто зависит от субъективного мнения членов аттестационной комиссии или руководителя, «при этом субъективность может быть выражена в различных формах»: предвзятости, необъективности, влияния внешних факторов¹².

Такое положение дел объясняется главным образом конформизмом и зависимостью членов аттестационной комиссии от руководителя организации, в которой эта аттестационная комиссия функционирует. От руководителя организации, например, зависят дотошность и частота последующих проверок самих членов аттестационных комиссий (состояния дел в их подразделениях и курируемых ими направлениях деятельности), даты отпусков, графики командировок, строгость и длительность возможных взысканий, вид возможного поощрения, регулярность и размер премирования, интенсивность служебной нагрузки, постановка внезапных обременительных задач и привлечение к внештатным обязанностям, а также многие иные вопросы, в том числе социального обеспечения. Стоит ли удивляться, что интерес члена комиссии честно, справедливо и законно выполнить свою обязанность, да еще внештатную, отходит на второй план по сравнению с интересом не портить отношения с начальством, поскольку своя рубашка ближе к телу. В условиях единоначалия и строгой регламентации деятельности, получения многих благ по усмотрению начальства вполне объяснимо желание угодить начальнику и тем самым зарекомендовать себя с положительной стороны. Угодничество и nepотизм оказываются не менее, а порой и более эффективными инструментами подъема по карьерной лестнице, чем компетентность и трудолюбие¹³.

Как отмечает ряд исследователей, личностно-ролевая подстройка подчиненного под руководителя, связанная со стремлением завоевать его внимание услужливостью, стать лично полезным, весьма распространена в любых иерархических структурах. Это своеобразная транзакция, дополнение рационально-бюрократических отношений личностными. Причем речь идет не о профессиональной «услужливости», то есть наилучшем исполнении служебной, профессиональной роли (для чего необходима компетентность, помноженная на большой труд), а именно об обслуживании начальства, игре на его потребностях, фобиях и желаниях, которые предугадываются подчиненными¹⁴.

Корпоративные правила поведения передаются вновь прибывшим членам коллектива. Любой человек или коллектив, изо дня в день действуя в рамках писаных и неписаных правил, вольно или невольно становится носителем сущности такой системы. И это только подтверждает основополагающий принцип исторического мате-

¹¹ *Парамонова С. В.* Аттестация работников: дефекты дифференцированного подхода // *Трудовое право в России и за рубежом.* 2022. № 4. С. 32.

¹² *Журида А. С., Якунин Д. В.* Аттестация государственных гражданских служащих как инструмент повышения эффективности работы // *Наукосфера.* 2024. № 7-1. С. 382.

¹³ *Ведяшкин С. В., Глухов Е. А.* Патрон-клиентские отношения в системе органов публичной власти России // *Вестник Томского государственного университета. Право.* 2023. № 47. С. 47.

¹⁴ *Старостин А. М., Швец Л. Г., Тованчова Е. Н.* Девииации в современном государственном и муниципальном управлении и механизмы их парирования // *Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление.* 2018. № 1 (92). С. 33.

риализма, четко сформулированный К. Марксом: «Не сознание людей определяет их бытие, а, наоборот, их общественное бытие определяет их сознание»¹⁵.

В-третьих, стоит напомнить и о том, что персональный состав аттестационной комиссии во многом зависит от субъективного мнения руководителя государственного органа, ведь именно он издает приказ о включении в комиссию конкретных сотрудников. Уже поэтому, если человек в составе комиссии ведет себя «неправильно», руководитель организации в любой момент может исключить его из состава данной комиссии, издав новый приказ.

Чтобы повысить объективность принимаемых решений, законодателем было задумано рассмотрение вопросов на заседании коллегиального органа с обсуждением различных мнений и точек зрения. В юридической литературе отмечается, что коллегиальность должна способствовать всестороннему обсуждению вопроса на принципе демократизма, что исключает возможность чрезмерной концентрации власти в руках одного должностного лица и незаконного ее присвоения¹⁶. К сожалению, в отличие от партийных собраний и заседаний коллегиальных органов с участием представителей КПСС, современные коллегиальные органы в системе государственной службы не создают противовеса ее руководителю. Поэтому декларируемая коллегиальность и независимость решений комиссий на практике все чаще подменяется волей одного руководителя, создавая только видимость коллективного решения.

Таким образом, вряд ли можно говорить о реальной независимости аттестационных комиссий от руководителей публичных учреждений, чьим приказом эти комиссии и образованы. Как следствие, вызывает сомнение беспристрастность исполнения членами аттестационных комиссий своих обязанностей при заинтересованности руководителей в определенных решениях этих комиссий.

Конституционный Суд РФ в одном из постановлений отметил, что объективность выводов аттестационной комиссии, равно как и соблюдение прав и законных интересов аттестуемого, обеспечивается, помимо прочего, предоставлением последнему возможности ознакомиться с аттестационным листом, заявить в письменной форме о несогласии с отзывом о своей служебной деятельности, сообщить дополнительные сведения, лично участвовать в заседании комиссии, обжаловать ее заключение и порядок проведения аттестации, что позволяет избежать принятия произвольного, необоснованного решения о досрочном увольнении¹⁷. Полагаем, что в приведенном ракурсе речь идет скорее о возможности инициирования самого судебного контроля за вынесенным аттестационной комиссией решением, а не о наличии контроля за критериями объективности при вынесении данного решения.

¹⁵ Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 30 т. Т. 13: Январь 1853 – февраль 1860 / подгот. к печати А. Е. Коротеевой. М.: Госполитиздат, 1959. С. 7.

¹⁶ Гончаров В. В. Коллегиальность и единоначалие как принципы формирования и функционирования органов исполнительной власти в Российской Федерации // Юридический мир. 2009. № 3. С. 56.

¹⁷ По делу о проверке конституционности подпункта «в» пункта 2 статьи 51 Федерального закона «О воинской обязанности и военной службе» в связи с жалобами граждан Р. В. Боскачева, И. В. Овсянникова и Д. А. Савельева: постановление Конституционного Суда РФ от 21 марта 2013 г. № 6-П.

Учитывая изложенное, представляется практически полезным обсуждение данной проблематики юридическим сообществом для поиска механизма, обеспечивающего действительную коллегиальность и независимость аттестационных комиссий. Процесс принятия решения не должен зависеть от потенциального воздействия на членов комиссии со стороны руководства органа власти или самого аттестуемого. Поэтому, на наш взгляд, логически оправдано введение в законодательство нормы о тайном голосовании членов аттестационных комиссий.

Предлагаем также в целях повышения независимости аттестационной комиссии (по аналогии с комиссией по профилактике коррупции и рассмотрению конфликта интересов) при решении вопроса о несоответствии должностного лица занимаемой должности в обязательном порядке включать в ее состав не менее $\frac{1}{4}$ членов из числа не подчиненных руководителю данной организации лиц.

Кроме того, целесообразно дополнить пункт 18 статьи 48 комментируемого закона положением о возможности обжаловать результаты аттестации не только в суде, но и в аттестационной комиссии вышестоящего органа государственной власти.

Библиографический список

Ведяшкин С. В., Глухов Е. А. Патрон-клиентские отношения в системе органов публичной власти России // Вестник Томского государственного университета. Право. 2023. № 47. С. 35–57. DOI: 10.17223/22253513/47/3.

Вилкин С. С. Гражданско-правовая природа волевых актов коллегиальных органов юридического лица: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2009.

Глухов Е. А. Орган военного управления vs командир (начальник): соотношение понятий // Право в Вооруженных Силах – Военно-правовое обозрение. 2024. № 4 (321). С. 35–43.

Гончаров В. В. Коллегиальность и единоначалие как принципы формирования и функционирования органов исполнительной власти в Российской Федерации // Юридический мир. 2009. № 3. С. 54–59.

Журида А. С., Якунин Д. В. Аттестация государственных гражданских служащих как инструмент повышения эффективности работы // Наукосфера. 2024. № 7-1. С. 380–385. DOI: 10.5281/zenodo.12749567.

Киселев А. Главное правило аттестации // ЭЖ-Юрист. 2015. № 45. С. 6–9.

Кирющенко И. И. Предложения по совершенствованию правовых основ квалификационной аттестации судей // Ex iure. 2023. № 2. С. 30–48. DOI: 10.17072/2619-0648-2023-2-30-48.

Климкина Е. В. Правовое регулирование прав сотрудника органов внутренних дел в рамках процедуры аттестации // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 6. С. 98–101.

Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 30 т. Т. 13: Январь 1853 – февраль 1860 / подгот. к печати А. Е. Коротеевой. М.: Госполитиздат, 1959.

Парамонова С. В. Аттестация работников: дефекты дифференцированного подхода // Трудовое право в России и за рубежом. 2022. № 4. С. 31–34. DOI: 10.18572/2221-3295-2022-4-31-34.

Старостин А. М., Швец Л. Г., Тованчова Е. Н. Девиации в современном государственном и муниципальном управлении и механизмы их парирования // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2018. № 1 (92). С. 31–37.

Ex jure

Информация для цитирования

Глухов Е. А. О причинах вынесения аттестационными комиссиями необъективных решений // Ex jure. 2026. № 1. С. 27–37. DOI: 10.17072/2619-0648-2026-1-27-37

Glukhov E. A. On the Determinants of Certification Commissions of Biased Decisions. *Ex jure*. 2026. № 1. Pp. 27–37. DOI: 10.17072/2619-0648-2026-1-27-37
