

НОВЫЕ МОДЕЛИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА: ПОИСКИ ПРАКТИКА

Валентина Анатольевна Дудникова

Правительство Новосибирской области, Новосибирск, Российская Федерация, dva@nso.ru

Аннотация. В статье обсуждаются проблемы повышения адаптивности и эффективности деятельности органов государственного управления и факторы, оказывающие положительное и отрицательное влияние на этот процесс. Рассматривается практика реализации современных подходов в государственном управлении, представлен накопленный опыт Новосибирской области по созданию комплексной оценки эффективности принятия решений в контексте изменений организационной структуры аппарата управления отраслью посредством двухступенчатой модели аудита, позволяющей формировать пакет типовых и нестандартных решений, связанных с полномочиями и организационной структурой органов государственной власти.

Ключевые слова: государственное управление, гибкость, адаптивность, эффективность, аудит управления, оценка эффективности

Для цитирования: Дудникова В. А. Новые модели функционирования государственного сектора: поиски практика // Развитие территорий. 2023. № 1. С. 66—73. DOI: 10.32324/2412-8945-2023-1-66-73.

State and civil society, ideology and politics

Original article

NEW MODELS OF FUNCTIONING OF THE STATE SECTORS: SEARCH PRACTICE

Valentina A. Dudnikova

Government of the Novosibirsk Region, Novosibirsk, Russian Federation, dva@nso.ru

Abstract. The article discusses the problems of increasing the adaptability and efficiency of public administration and the factors that have a positive and negative impact on this process. The article considers the practice of implementing modern approaches in public administration, presents the accumulated experience of the Novosibirsk region in creating a comprehensive assessment of the effectiveness of decision-making in the context of changes in the organizational structure of the management apparatus of the industry through a two-stage audit model that allows you to form a package of standard and non-standard solutions related to the powers and organizational structure of public authorities.

Keywords: public administration, flexibility, adaptability, efficiency, management audit, efficiency assessment

For citation: Dudnikova V.A. New models of functioning of the state sectors: search practice. *Territory Development*. 2023;(1): 66—73. (In Russ.). DOI: 10.32324/2412-8945-2023-1-66-73.

Современное государство представляет собой сложную организационную структуру, успешность деятельности которой во многом определяется эффективностью системы государственного управления. В течение длительного времени государственное управление в России претерпевало изменения. Реформа государственного управления, целями которой являлись, в том числе, искоренение бюрократизма, уменьшение уровней иерархии, сокращение числа государственных служащих за счет оптимизации функций госорганов, начавшаяся в начале текущего столетия, не привела к ожидаемым результатам (распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. № 1789-р).

Как отмечает Т. А. Кулакова, в Концепции административной реформы 2006—2010 гг. был сформулирован идеальный образ государства — «гибкое, открытое, компетентное, сотрудничающее с общественностью в публичном пространстве, принимающее обоснованные и открытые

обществу решения (публичная политика), ответственное перед гражданами государство, соответствующее тому объему целей и задач, которые стоят перед российским обществом» [1, с. 4]. Однако приходится констатировать, что на текущем этапе система государственного управления не вполне способна адаптироваться к вызовам максимально подвижного, меняющегося социума, эффективно отвечать на них. Так, А. Г. Тюриков высказывает мнение о том, что вся система управления в России претерпевает системный кризис, несмотря на проводимые длительное время административные реформы [2, с. 2].

Проблема эффективности системы государственного управления рассматривается многими современными отечественными исследователями (М. С. Байнова, О. В. Михайлова, О. Г. Смешко, Г. В. Атаманчук, А. В. Курочкин, Т. А. Кулакова и др.) в разных аспектах. Одним из наиболее актуальных является вопрос оценки качества государственного управления, которую целесообразно

рассматривать как один из механизмов повышения его эффективности. Обзор исследований по обсуждаемой проблеме показывает, что сколько-нибудь системных, научно обоснованных подходов к формированию комплексной оценки эффективности деятельности государственных структур на сегодняшний день не разработано. Нет четко сформулированной методологии оценки качества государственного управления, не разработаны теоретические основы. Наиболее распространенным подходом выступает оценка эффективности через показатели удовлетворенности граждан качеством оказываемых государственных услуг, а также уровень достижения целевых показателей развития.

Целями настоящей статьи являются анализ противоречий между запросами и ожиданиями современного общества, с одной стороны, и состоянием системы государственного управления — с другой; рассмотрение практики реализации гибких подходов в государственном управлении; представление опыта Новосибирской области по созданию комплексной системы оценки эффективности принятия решений об изменении организационной структуры аппарата управления отраслью как механизма, направленного на оптимизацию и рост адаптивности государственных структур.

Взаимосвязь системы государственного управления и социума предопределена самим содержанием государственного управления. М. С. Байнова, обобщив дефиниции понятия «государственное управление», предлагаемые российскими учеными, приходит к выводу о том, что «государственное управление — это деятельность органов власти, направленная на выражение интересов общества» [3, с. 51]. Другими словами, можно говорить о двухстороннем процессе взаимодействия государства и общества, требующем высокой адаптивности со стороны государственной структуры управления.

Как подчеркивает Н. А. Заруба, значительное увеличение скорости изменения факторов общественной среды, где растет непредсказуемость событий и все сложнее прогнозируются возникающие общественные проблемы, стимулирует развитие гибкости системы государственного управления [4, с. 52]. Очевидно, что решение инновационных проблем на основе постулатов концепции государственного управления, созданных еще в начале XX в., в условиях постоянно меняющихся социально-экономических условий, не может быть эффективным. Новые политические, экономические, общественные и иные условия, которые составляют современный контекст, предопределяют решения, принимаемые в публичном секторе. Так, М. В. Трегубов утверждает, что «механизм государственного управления, основывающийся на административно-командных методах, может быть эффективен, но недолгое время. Если плановое руководство превращается в неотъемлемое качество государственного управления экономикой, то весь механизм государственного управления утрачивает эффективность» [5, с. 3].

Для решения задач с высокой степенью неопределенности необходимо, по мнению Е. А. Катаевой, применение гибких технологий в государственном управлении [6, с. 179]. Такие задачи возникают в связи с тем, что общество трансформируется, потребности меняются, задачи модифицируются и государство сталкивается с вопросами, появление которых невозможно заранее предвидеть, следовательно, нужно в сжатые сроки перестроиться, найти решение.

Основным критерием качественного функционирования системы государственного управления является его эффективность. Любая деятельность, в том числе управленческая, связана с поиском путей ее рационального осуществления. Рационализм предполагает применение наиболее производительных способов выполнения работы, а эффективность — получение наилучших результатов с наименьшими затратами [7, с. 167]. Соответственно, поиск новых организационных структур, ориентированных на повышение качества государственного аппарата, сопряжен с повышением рациональности моделей и механизмов управления [8, с. 54]. Адаптивность государственного управления, способность использовать нестандартные, гибкие методы решения возникающих задач, предопределяют и повышение эффективности управления в целом.

Между тем исследователи, анализируя условия происходящих изменений, говорят о существующем противоречии между максимально подвижными общественными институтами и вертикальной иерархической системой управления, что обуславливает поиск новых моделей функционирования государственного сектора и необходимость применения гибких и инновационных форм взаимодействия государства и гражданина, государственных органов и общественных институтов [9, с. 45]. В первую очередь трансформации требует излишняя иерархичность организационных структур, принимающих управленческие решения, что напрямую снижает эффективность работы государственных органов.

В целях поиска способов повышения качества государственного управления исследователи предлагают максимальное делегирование полномочий не только в части государственного управления, но и в части политических решений, что повысит уровень доверия к власти [1, с. 11]. Однако снижение численности гражданских служащих за счет сокращения функций государства путем передачи их саморегулируемым и общественным организациям и исключения их дублирования не происходит, несмотря на объективные предпосылки к этому. Напротив, постоянно создаются новые отраслевые структуры, в результате чего происходит увеличение численности служащих органов государственной власти, введение дополнительных функций и их регламентация. Это, в свою очередь, вступает в противоречие с принципами адаптивности и эффективности государственного управления. Так, вопреки заявленным в Указе Президента Российской Федерации

от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» целям по сокращению государственного аппарата численность государственных служащих продолжает расти. По данным Росстата, произошло увеличение с 1 250 тыс. человек в 2003 г. до 1 576,9 тыс. человек на 31 декабря 2020 г. [10]

Между тем рост государственного аппарата приводит к снижению его управляемости и качества, а также к повышению коррупционности государственных структур. Коррупция, в свою очередь, выступает одним из индикаторов эффективности государственного управления. Коррупционность государственных структур и должностных лиц препятствует развитию государственного управления. Несмотря на неоднократно предпринимаемые попытки придания прозрачности управленческим процедурам, снижения уровня сосредоточения власти в руках должностных лиц, желаемый эффект не достигнут и показатель сдерживания коррупции в России за 10-летний период имеет негативную тенденцию — его значение колеблется на отметке 15—19,5 %, что также подтверждает мысль о состоянии кризиса системы государственного управления [7, с. 169].

Значительная часть исследователей, размышляя о государственном управлении, обозначают проблему разрыва субъекта и объекта системы государственного управления, определяющего его системный кризис.

Сформировалась «идеология управления, в соответствии с которой управление является как бы каким-то автономным, самодостаточным явлением, существующим для себя и удовлетворяющим своим функционированием самого себя» [11, с. 17—19].

В итоге результаты управления находятся за пределами системы управления, а ее реформирование проводится для самой себя. Поэтому считается оправданным рост объемов общественных ресурсов на свое содержание, которое объясняется внутренними потребностями системы управления, без учета ее целевого назначения. Но при игнорировании результатов управления все иное в управлении приобретает неконкретный и субъективистский характер, и чаще всего оценка качества управления связана в большей степени с решением конкретного руководителя, а не всей системы в целом. Таким образом, власть функционирует отдельно от людей, которые живут отдельно от результатов деятельности власти, что подтверждает мысль о разрыве субъекта и объекта управления [6, с. 180 ; 12, с. 99].

Также подчеркивается: «...разрыв между непрерывно меняющейся жизнью и субъектом управления углубляется, что порождает кризис управления» [13, с. 9].

Ответ на этот разрыв некоторые авторы видят в изменении организационной структуры государственного управления. Так, А. В. Калмыкова говорит о том, что трансформационные процессы, происходящие в обществе, требуют от государства адаптации. Среди ключевых направлений важное место в такой адаптации занимает совершенство-

вание организационной структуры государственного управления в целях приведения в соответствие субъекта управления его объекту [14, с. 108].

Однако, как отмечают ученые (Е. Н. Малик, А. А. Гришкорец, С. В. Плешенков, Е. А. Пашковский, Г. А. Борщевский, В. И. Майров), в настоящий момент результатом административной реформы стали не организационные преобразования, а смещение вектора преобразований на доступность государственных услуг [15—20]. Так, в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» предусмотрен пакет мер по повышению эффективности государственного управления, но эти меры в большей степени направлены на улучшение качества оказания необходимых услуг населению. Вопросы сокращения иерархичности структуры, повышения за счет этого эффективности функционирования государственного аппарата в целом, внедрения гибких методов и способов организационной деятельности отходят на второй план.

Таким образом, на сегодняшний день поиск механизмов повышения эффективности государственного управления является не только прикладной задачей, но и серьезной научной проблемой. Отсутствие разработанных теоретических основ оптимизации государственного управления приводит к росту государственного аппарата, увеличивает разрыв между субъектом и объектом системы государственного управления, что ведет к системному кризису не только управления, но и общества в целом.

Изменения в обществе всегда требуют трансформации управления этим обществом. Наличие строго регламентированной структуры и деятельности органов управления не дает возможности проявлять гибкость. Для «гибких» структур организации управления, заимствованных из менеджмента, свойственны ограниченность времени их существования, нечеткое разделение уровней управления, умеренное использование формализованных процедур, отсутствие бюрократической регламентации деятельности [14, с. 109—110]. В государственном управлении это находит отражение в способности адаптироваться к изменяющимся задачам, и как следствие, во временном существовании структуры.

Критерием обоснованности изменений выступает эффективность государственного управления, которая, однако, измеряется в нескольких разнонаправленных системах и показателях, многие из которых, к тому же, недостаточно связаны с реальной картиной.

Цифровизация практически всех сфер жизни человека, развитие рынка государственных услуг, информационных технологий, научно-технологическое развитие, изменения в экономической и геополитической сфере диктуют появление у государства новых, неспецифичных до этого функций.

Цифровизация государственного управления производит амбивалентный эффект. С одной стороны, она делает госуправление максимально

прозрачным и показывает, что использование ситуативных и несистемных подходов к его организационной структуре является неэффективным. С другой стороны, привносит свой потенциал для решения вопросов создания или перепрофилирования системы подведомственных органам власти учреждений или организаций с государственным участием, аутсорсинга и/или включения в систему государственного управления партнерских организаций коммерческого и некоммерческого сектора, оценки возможности и целесообразности оптимизации деятельности.

Так, О. С. Рыбкина считает, что цифровизация политики, в том числе деятельность электронного правительства, внедрение системы электронного документооборота, расширение количества государственных сервисов, предоставляющих услуги в электронной форме предопределяют развитие системы государственного управления в России и влекут за собой потребность в организационных изменениях системы. Понимание и прогнозирование этих изменений имеет большое значение не только для представителей публичного сектора и исследователей, но и для всех, кто готовит, разрабатывает, внедряет или оценивает решения цифрового правительства и его структурных элементов [21, с. 4].

Современный контекст изменений системы государственного управления с учетом цифровизации предопределил множественность и масштабируемость развития различных технологий: стратегическое планирование, методологии Agile, бережливое производство, бирюзовые организации [22].

В публичном секторе России наибольшее отражение нашли Agile, Lean и бережливое управление. Так, в 2017 г. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию была создана подгруппа по применению гибких методов в государственных проектах, целью которой стало обеспечение повышения эффективности работы государственных органов за счет применения гибких подходов [23, с. 71].

Одним из передовых в этом направлении стал Центральный банк Российской Федерации, который активно стал внедрять Agile-технологии в 2017 г. С. А. Иванова неоднократно в выступлениях на конференциях отмечала, что применение указанных технологий позволяет повысить эффективность проектов, сократить сроки их реализации, обеспечить открытость и прозрачность, наладить процесс управления изменениями. В настоящее время качество системы управления Центрального банка находится на достаточно высоком уровне, продолжая при этом оперативно реагировать на наметившиеся в обществе малейшие изменения и трансформироваться для повышения эффективности.

Основой концепции бережливого управления, по предложению А. С. Царенко, О. Ю. Гусельниковой, может выступить «концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и их посто-

янного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь» [24, с. 168].

Наиболее важным во внедрении данной методологии в систему государственного управления является то, что все участники проекта должны быть вовлечены в процесс не только формально, но и реально, они должны реагировать на изменения, понимать, какие процессы необходимо оптимизировать. Все это должно происходить системно и комплексно, тогда будут устраняться потери и, соответственно, расти эффективность.

Проект бережливого производства получил отклик не только в производственных сферах, но и в управленческой деятельности. Так, например, в Ульяновской области реализован пилотный проект, который был направлен на сокращение потерь в процессе реализации государственных функций. За 6 месяцев было оптимизировано 9 процессов, на 68 % внедрена система 5С и суммарный эффект от внедрения инструментов бережливого управления, по информации правительства Ульяновской области, составил около 90 % [24, с. 178].

В качестве примера внедрения гибких технологий можно привести опыт министерств Рязанской области, где путем применения комплексного детального анализа были проанализированы процессы прохождения документов в ведомствах и срок их прохождения сократился с 35 дней до 8 [6, с. 181].

Отдельные попытки масштабирования реализуются на территории Белгородской области, в которой внедрили отдельные технологии бережливого производства и разработали нормативную базу, регламентирующую его внедрение в регионе. Они применяют картирование процессов, тем самым раскладывая на этапы движение материальных ресурсов и информационных потоков, что позволяет охарактеризовать текущее состояние, выявить «болевые» точки и найти способ их устранить [25].

Как мы видим, в регионах предпринимаются отдельные попытки внедрения в государственный сектор адаптивных технологий управления, которые в настоящее время не представляется возможным оценить в связи с отсутствием единой методологии оценки показателей эффективности деятельности органов публичного сектора. Как отмечают специалисты, в практической деятельности органов государственного управления преобладает узкое понимание оценки эффективности и результативности. Системно и повсеместно не применяются методы, четкие критерии, показатели и процедуры оценки эффективности управления, а существующий порядок в целом вызывает большие сомнения [2, с. 4].

Оценка деятельности государственного механизма должна основываться на учете всех аспектов общественного устройства (экономика, социум, нормы) во взаимосвязи. Каждому из этих аспектов должно уделяться достаточно внимания, в таком случае система будет стремиться к эффективному функционированию.

Многозадачность системы государственного управления обуславливает сложность выделения

единой системы критериев оценки его эффективности. По справедливому замечанию В. А. Рубан, указанные критерии определяются исходя из видов эффективности государственного управления. Для социальной эффективности критерием является качество жизни населения, для экономической — уровень социально-экономических показателей и т. д. Учитывая, что государственное управление представляет собой комплекс экономических, политических, социальных процессов, происходящих в стране, то и методика оценки эффективности государственного управления должна быть комплексной [26, с. 61—62].

А. Г. Жукова также подчеркивает, что для развития сектора государственного управления требуется разработка единых методологических подходов к системе управления рисками и внутреннего контроля, внутреннего аудита как механизмов обеспечения качества управления; разработка подходов к оценке качества на основе многокритериальных оценок [27, с. 4].

Определение единых критериев оценки эффективности государственного управления и разработка универсальной комплексной системы, которая даст возможность пошагово оценить качество исполнения госорганом своих функций независимо от отрасли его деятельности, позволит не только оценить эффективность, но и предпринять меры для ее повышения.

Современные исследования для определения качества отдельных направлений государственного управления предлагают такой инструмент, как аудит. Практика аудита изначально пришла из финансовой среды, как правило, он предусматривает проверку достижения результатов в экономической и финансовой сферах. Поэтому объектами аудита эффективности в государственном управлении выступают бюджеты субъектов, государственные программы и проекты, деятельность учреждений и другие аспекты, имеющие под собой экономическую основу [28, с. 118]. Аудит проводится точно, в одном или нескольких направлениях работы исполнительного органа при этом, не подвергается проверке вся система управления отраслью.

Проблематика аудита эффективности государственного управления активно разрабатывается во всем мире. Немало исследований посвящено вопросам финансово-бюджетной и экономической эффективности. Как отмечает М. В. Глигич-Золотарева, в современной науке выработано большое количество критериев, но единой, системной оценки эффективности не сложилось. Это обусловлено и тем, что преобладает понимание оценки эффективности аппарата управления в его результативности [29, с. 22].

Необходим такой инструмент, который будет иметь единые критерии и подходы к оценке аппарата управления вне зависимости от того, в какой сфере деятельности осуществляет деятельность орган исполнительной власти. Его применение будет возможно в любое время, и он будет адаптироваться к тем вызовам и задачам, которые диктует социум.

Попыток реализации единой комплексной оценки эффективности организации деятельности органов исполнительной власти в современной России не так много. Так, в Новосибирской области внедрена система оценки эффективности органов власти, платформой которой является механизм аудита. Оценка эффективности принятия решений об изменении организационной структуры аппарата управления отраслью реализуется комиссией по вопросам государственного управления.

В 2019 г. были сформулированы основные цели комиссии, которые состоят в формировании предложений, направленных на совершенствование государственного управления в регионе, повышение эффективности деятельности областных исполнительных органов и подведомственных им учреждений, и разработке мер, направленных на оптимизацию механизмов исполнения функций государственного управления.

Оценка организации деятельности в региональных исполнительных органах проводится посредством анализа системы управления. Любые изменения, связанные с организацией управления региональных органов исполнительной власти или их подведомственных учреждений, рассматриваются Комиссией через призму их обоснованности, целесообразности и реальной или потенциальной эффективности. Для этих целей разработана и применяется Комиссией принципиально новая для региона система аудита.

Система аудита, разработанная комиссией, включает в себя два этапа оценки: внутренний аудит и внешний аудит системы управления отраслью.

Внутренний аудит проводит региональный орган исполнительной власти перед обращением в комиссию. В процессе внутреннего аудита региональным органом заполняется чек-лист, функциональные профили структурных подразделений и функциональные профили должностей служащих и сотрудников органов, которые разработаны в единых стандартах для всех органов исполнительной власти. Областной исполнительный орган проводит проверку и оценку экономической составляющей органа (планирование и исполнение областного бюджета, реализация стратегических целей, задач, приоритетов социально-экономического развития и использования государственной собственности). Кроме того, аудит проводится и в отношении других параметров управления: эффективность использования цифровых, информационных и телекоммуникационных технологий, качество исполнения органом правовых актов и поручений должностных лиц и федеральных и региональных органов власти, а также состояние организационно-штатной структуры и динамики ее изменений за последние три года и наличие, количество, штатная численность подведомственных учреждений.

Внутренний аудит позволяет органу исполнительной власти проанализировать собственную систему управления курируемой отраслью через оценку своей деятельности и деятельности подведомственных ему организаций, соотнести закрепленные функции и полномочия со структурой

органа и системой подведомственных ему организаций. На основе проведенного аудита орган исполнительной власти оценивает действующую систему и структуру управления с точки зрения ее эффективности для достижения целевых индикаторов и выполнения поставленных задач.

По мнению В. В. Слычук, «измерение и оценка эффективности являются базой для планирования, контроля и повышения качественных показателей деятельности государственных структур. Качественная оценка требует значительных средств и усилий и предполагает использование различных методов и инструментария. Наиболее объективная оценка управленческой деятельности может быть достигнута при условии всестороннего их рассмотрения с нескольких позиций: экономических и социальных; количественных и качественных; текущих и перспективных» [30, с. 21]. Именно такой всесторонний подход к оценке качества, эффективности работы органа использует комиссия для достижения поставленных в ее деятельности целей.

На основании полученных результатов руководитель органа исполнительной власти принимает решение об обращении в комиссию с предложением и об оптимальных параметрах предлагаемых изменений. Комиссия рассматривает поступившие от органа исполнительной власти результаты внутреннего аудита и проводит внешний аудит.

Таким образом, через систему аудита не только происходит оценка текущего состояния работы региональных органов власти, но и осуществляется оценка ее эффективности. В рамках аудита могут быть выявлены те моменты, на которые стоит обратить внимание, чтобы повысить эффективность работы не только в реализации како-

го-то полномочия, но всего органа в целом. Внутренний аудит позволяет руководителю исполнительного органа не только погрузиться в проблематику эффективного управления, но и оценить, как бы взглядом со стороны, то, как функционирует возглавляемый им орган.

В результате проведение аудита позволяет находить и накапливать типовые и нестандартные решения, связанные с полномочиями и организационной структурой органов государственной власти, функционированием и управлением отраслью, избегать необоснованного увеличения штатных единиц и дублирования функций.

В качестве выводов можно отметить, что созданная система аудита принципиально изменила на региональном уровне подход к оценке эффективности управления с точки зрения организации внутренних процессов.

Она измеряет и оценивает эффективность работы и сложившиеся организационно-управленческие механизмы в областных исполнительных органах государственной власти. Значимым является то, что в оценке принимает участие не только комиссия, но и сам орган исполнительной власти. Осуществление оценки системно через анализ в сфере деятельности и аудит полномочий по единым стандартам и критериям в комплексе системных связей органа государственной власти и подведомственных ему организаций позволяет повысить ее объективность и выработать эффективные пути совершенствования государственного управления в региональных органах власти. Это повышает адаптивность и эффективность аппарата управления с точки зрения реагирования на объект управления в современном контексте изменений государственного управления.

Список источников

- Кулакова Т. А. Административная реформа и трансформация взаимодействия государства и общества (на примере России) : дис. ... д-ра полит. наук. 2012. 398 с.
- Тюриков А. Г. Система государственного управления в России: ключевые вызовы // Мир науки : науч. интернет-журн. 2013. № 4. С. 1—9.
- Байнова М. С. Понятие государства и системы государственного управления // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. № 1. С. 50—55.
- Заруба Н. А. Адаптивное управление в системе государственного и муниципального управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 1. С. 51—56.
- Трегубов М. В. Эффективность системы государственного управления: теоретико-правовой аспект : дис. ... канд. юрид. наук. 2000. 195 с.
- Катаева Е. А. Возможности и ограничения применения гибкого управления (agile) в государственном управлении // Молодой ученый. 2021. № 28. С. 179—185.
- Колесниченко Е. А., Рудакова О. В., Плахов А. В. Эффективность государственного управления: Россия на фоне мировых тенденций // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 2. С. 161—175.
- Смешко О. Г. Государственное управление: на пути построения эффективной системы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 5. С. 40—46.
- Никонова О. В. О необходимости трансформации и перспективе развития системы государственного развития в РФ // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 3. С. 43—57.
- Информация Росстата о кадрах государственной гражданской и муниципальной службы в 2020 году. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/kadr_2020.docx
- Атаманчук Г. В. Управление в жизнедеятельности людей (очерки проблем). М. : Изд-во РАГС, 2008. 424 с.
- Тюриков А. Г. Социальная эффективность управления регионом: сущность и особенности оценки по критерию качества жизни населения // Россия: тенденции и перспективы развития. 2011. № 6. С. 99—102.
- Гриднев В. П. Повышение эффективности государственного управления в условиях динамического развития России // Управленческое консультирование. 2015. № 8. С. 8—14.
- Калмыкова А. В., Кабытов П. П. «Гибкие» структуры государственного управления // Журнал российского права. 2019. № 8. С. 107—120.

15. Малик Е. Н. Повышение эффективности государственного управления в условиях проведения административной реформы // Вестник государственного и муниципального управления. 2017. № 2. С. 12—17.
16. Гришинец А. А. Административная реформа: истоки, современное состояние, перспективы // Труды Института государства и права Российской академии наук. 2020. № 2. С. 135—157.
17. Пleshеньков С. В. Актуальные направления административной реформы РФ в области предоставления государственных и муниципальных услуг в электронном виде // Молодой ученый. 2016. № 23. С. 413—416.
18. Пашиковский Е. А. Административная реформа как фактор повышения эффективности государственного управления в современной России : дис. ... канд. полит. наук. 2013. 183 с.
19. Борщевский Г. А. Повышение качества государственных услуг как приоритет реформирования государственной службы // Государственная служба. 2018. № 6. С. 27—35.
20. Майров В. И. Административная реформа в России: совершенствование государственного управления на основе концепции нового государственного менеджмента // Юридическая наука и правоохранительная практика. 2017. № 3. С. 109—116.
21. Рыбкина О. С., Султанян Н. А. Перспективы развития системы государственного управления в современной России // Аллея Науки. 2021. № 6.
22. Чуланова О. Л. Бирюзовые организации: сущность, основные принципы, возможности реализации в работе с персоналом современных российских организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 4—3.
23. Мгерян Н. А. Применение Agile в современном управлении // Современный город: власть, экономика, управление. 2019. № 1. С. 69—77.
24. Царенко А. С., Гусельникова О. Ю. Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути к созданию «Бережливого Правительства»: оценка реализации инициатив в государственном секторе РФ // Государственное управление. 2019. № 73. С. 167—203.
25. Ботвиньева Т. Н., Кирилова И. Ю., Орлова А. А. Белгородская область: как принципы lean перешли из исполнительной власти в законодательную // Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы. URL: <https://lean.cdto.ranepa.ru/10-1-lean-v-belgorode-istoriya-vnedreniya>
26. Рубан В. А., Литвиненко М. О. Развитие системы оценки эффективности государственного управления в Российской Федерации // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2018. № 3. С. 61—66.
27. Жукова А. Г. Развитие сектора государственного управления на основе менеджмента качества : дис. ... д-ра экон. наук. 2020. 318 с.
28. Мессель Е. О. Аудит эффективности в государственном управлении // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2016. № 3. С. 117—123.
29. Глигич-Золотарева М. В. Аудит эффективности как фактор государственного управления // Россия и современный мир. 2014. № 1. С. 21—36.
30. Слычук В. В. Эффективность деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономических трансформаций российского общества : дис. ... канд. полит. наук. 2005. 202 с.

References

1. Kulakova T.A. Administrativnaya reforma i transformatsiya vzaimodeistviya gosudarstva i obshchestva (na primere Rossii) [Administrative reform and transformation of interaction between the state and society (on the example of Russia)], Dr. Polit. sci. diss., 2012, 398 p.
2. Tyurikov A.G. Sistema gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: klyuchevye vyzovy [The Public Administration System in Russia: Key Challenges], *Mir nauki [World of Science]*, 2013, no. 4, pp. 1—9.
3. Bainova M.S. Ponyatie gosudarstva i sistemy gosudarstvennogo upravleniya [The concept of the state and the system of public administration], *Materialy Afanas'evskikh chtenii [Materials of the Afanasiev readings]*, 2016, no. 1, pp. 50—55.
4. Zaruba N.A. Adaptivnoe upravlenie v sisteme gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Adaptive management in the system of state and municipal government], *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya [Innovative economy: prospects for development and improvement]*, 2015, no. 1, pp. 51—56.
5. Tregubov M.V. Effektivnost' sistemy gosudarstvennogo upravleniya: teoretiko-pravovoi aspekt [Efficiency of the public administration system: theoretical and legal aspect], Cand. Low sci. diss., 2000, 195 p.
6. Kataeva E.A. Vozmozhnosti i ogranicheniya primeneniya gibkogo upravleniya (agile) v gosudarstvennom upravlenii [Opportunities and limitations of the use of flexible management (agile) in public administration], *Molodoi uchenyi [Young scientist]*, 2021, no. 28, pp. 179—185.
7. Kolesnichenko E.A., Rudakova O.V., Plakhov A.V. Effektivnost' gosudarstvennogo upravleniya: Rossiya na fone mirovykh tendentsii [Efficiency of public administration: Russia against the backdrop of global trends], *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian bulletin of social sciences]*, 2018, no. 2, pp. 161—175.
8. Smeshko O.G. Gosudarstvennoe upravlenie: na puti postroeniya effektivnoi sistemy [Public administration: on the way to building an effective system], *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics]*, 2017, no. 5, pp. 40—46.
9. Nikonova O.V. O neobkhodimosti transformatsii i perspektive razvitiya sistemy gosudarstvennogo razvitiya v RF [On the need for transformation and the prospects for the development of the system of state development in the Russian Federation], *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian bulletin of social sciences]*, 2018, no. 3, pp. 43—57.
10. Informatsiya Rosstat o kadrakh gosudarstvennoi grazhdanskoi i munitsipal'noi sluzhby v 2020 godu [Information from Rosstat on the personnel of the state civil and municipal service in 2020]. Available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/kadr_2020.docx
11. Atamanchuk G.V. Upravlenie v zhiznedeyatel'nosti lyudei (ocherki problem) [Management in the life of people (outlines of problems)]. Moscow, Publ. RAGS, 2008. 424 p.
12. Tyurikov A.G. Sotsial'naya effektivnost' upravleniya regionom: sushchnost' i osobennosti otsenki po kriteriyu kachestva zhizni naseleniya [Social efficiency of regional management: essence and peculiarities of evaluation by the criterion of the quality of life of the population], *Rossiia: tendentsii i perspektivy razvitiya [Russia: trends and development prospects]*, 2011, no. 6, pp. 99—102.

13. Gridnev V.P. Povyshenie effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh dinamicheskogo razvitiya Rossii [Increasing the efficiency of public administration in the context of the dynamic development of Russia], *Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Management consulting]*, 2015, no. 8, pp. 8—14.
14. Kalmykova A.V., Kabytov P.P. “Gibkie” struktury gosudarstvennogo upravleniya [“Flexible” public administration structures], *Zhurnal rossiiskogo prava [Journal of Russian law]*, 2019, no. 8, pp. 107—120.
15. Malik E.N. Povyshenie effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh provedeniya administrativnoi reformy [Increasing the efficiency of public administration in the context of administrative reform], *Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya [Bulletin of State and Municipal Administration]*, 2017, no. 2, pp. 12—17.
16. Grishkovets A.A. Administrativnaya reforma: istoki, sovremennoe sostoyanie, perspektivy [Administrative reform: origins, current state, prospects], *Trudy Instituta gosudarstva i prava Rossiiskoi akademii nauk [Proceedings of the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences]*, 2020, no. 2, pp. 135—157.
17. Pleshnikov S.V. Aktual'nye napravleniya administrativnoi reformy RF v oblasti predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug v elektronnom vide [Actual directions of the administrative reform of the Russian Federation in the field of providing state and municipal services in electronic form], *Molodoi uchenyi [Young scientist]*, 2016, no. 23, pp. 413—416.
18. Pashkovskii E.A. Administrativnaya reforma kak faktor povysheniya effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya v sovremennoi Rossii [Administrative reform as a factor in improving the efficiency of public administration in modern Russia], *Dr. Polit. sci. diss.*, 2013, 183 p.
19. Borshchevskii G.A. Povyshenie kachestva gosudarstvennykh uslug kak prioritet reformirovaniya gosudarstvennoi sluzhby [Improving the quality of public services as a priority for civil service reform], *Gosudarstvennaya sluzhba [Public service]*, 2018, no. 6, pp. 27—35.
20. Mairov V.I. Administrativnaya reforma v Rossii: sovershenstvovanie gosudarstvennogo upravleniya na osnove kontseptsii novogo gosudarstvennogo menedzhmenta [Administrative reform in Russia: improving public administration based on the concept of new public management], *Yuridicheskaya nauka i pravookhranitel'naya praktika [Legal science and law enforcement practice]*, 2017, no. 3, pp. 109—116.
21. Rybkina O.S., Sultanyan N.A. Perspektivy razvitiya sistemy gosudarstvennogo upravleniya v sovremennoi Rossii [Prospects for the development of the public administration system in modern Russia], *Nauchno-prakticheskii elektronnyi zhurnal Alleya Nauki [Scientific and practical electronic journal Alley of Science]*, 2021, no. 6.
22. Chulanova O.L. Biryuzovye organizatsii: sushchnost', osnovnye printsipy, vozmozhnosti realizatsii v rabote s personalom sovremennykh rossiiskikh organizatsii [Turquoise organizations: essence, basic principles, possibilities of implementation in work with personnel of modern Russian organizations], *Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk [Actual problems of the humanities and natural sciences]*, 2017, no. 4—3.
23. Mgeryan N.A. Primenenie Agile v sovremennom upravlenii [Application of Agile in modern management], *Sovremennyy gorod: vlast', ekonomika, upravlenie [Modern city: power, economy, management]*, 2019, no. 1, pp. 69—77.
24. Tsarenko A.S., Gusel'nikova O.Yu. Proekty “Berezhlivyi region”, “Berezhlivaya poliklinika”, “Berezhlivyi gorod” kak shagi na puti k sozdaniyu “Berezhlivogo Pravitel'stva”: otsenka realizatsii linii initsiativ v gosudarstvennom sektore RF [Projects “Lean Region”, “Lean Clinic”, “Lean City” as steps towards the creation of “Lean Government”: assessment of the implementation of lean initiatives in the public sector of the Russian Federation], *Gosudarstvennoe upravlenie [Public Administration]*, 2019, no. 73, pp. 167—203.
25. Botvin'eva T.N., Kirilova I.Yu., Orlova A.A. Belgorodskaya oblast': kak printsipy lean pereshli iz ispolnitel'noi vlasti v zakonodatel'nuyu [Belgorod region: how the principles of lean moved from the executive to the legislature], *Berezhlivoe upravlenie v gossetse. Kak naladit' protsessy [Lean management in the public sector. How to improve processes]*. Available at: <https://lean.cdto.ranepa.ru/10-1-lean-v-belgorode-istoriya-vnedreniya>
26. Ruban V.A., Litvinenko M.O. Razvitie sistemy otsenki effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya v Rossiiskoi Federatsii [Development of a system for assessing the effectiveness of public administration in the Russian Federation], *Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika i menedzhment [Bulletin of the Buryat State University. Economics and management]*, 2018, no. 3, pp. 61—66.
27. Zhukova A.G. Razvitie sektora gosudarstvennogo upravleniya na osnove menedzhmenta kachestva [Development of the public administration sector on the basis of quality management], *Dr. Ekon. sci. diss.*, 2020, 318 p.
28. Messel' E.O. Audit effektivnosti v gosudarstvennom upravlenii [Performance audit in public administration], *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta [Bulletin of the Astrakhan State Technical University]*, 2016, no. 3, pp. 117—123.
29. Gligich-Zolotareva M.V. Audit effektivnosti kak faktor gosudarstvennogo upravleniya [Performance audit as a factor of public administration], *Rossiya i sovremennyy mir [Russia and the modern world]*, 2014, no. 1, pp. 21—36.
30. Slychuk V.V. Effektivnost' deyatel'nosti organov gosudarstvennoi vlasti v kontekste sotsial'no-ekonomicheskikh transformatsii rossiiskogo obshchestva [Efficiency of activities of public authorities in the context of social and economic transformations of Russian society], *Cand. Polit. sci. diss.*, 2005, 202 p.

Информация об авторе

Дудникова Валентина Анатольевна — Первый заместитель руководителя администрации — руководитель Департамента организации управления и государственной гражданской службы администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области, Новосибирск, Российская Федерация. E-mail: dva@nso.ru

Information about the author

Valentina A. Dudnikova — First deputy head of the administration, head of the Department of organization of management and civil service, Administration of the Governor and Government of the Novosibirsk region, Novosibirsk, Russian Federation. E-mail: dva@nso.ru

Статья поступила в редакцию 20.12.2022; одобрена после рецензирования 02.02.2023; принята к публикации 24.02.2023.

The article was submitted 20.12.2022; approved after reviewing 02.02.2023; accepted for publication 24.02.2023.