



УДК 351/354

DOI: 10.18413/2075-4566-2018-43-1-37-45

**ПАТОЛОГИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ:
АНАЛИЗ И ПРОГРАММА ПРЕОДОЛЕНИЯ****PATHOLOGIES IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION:
ANALYSIS AND PROGRAM OF OVERCOMING****В.М. Захаров, О.В. Никонова
V.M. Zakharov, O.V. Nikonova**Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

Belgorod State University, 85 Pobeda St, Belgorod, 308015, Russia

E-mail: zakharov@bsu.edu.ru; germanova@bsu.edu.ru

Аннотация

В статье авторы рассматривают подходы к повышению качества государственного управления в контексте современных нарастающих глобальных вызовов, обусловленных развитием социальных и цифровых технологий. Предметом статьи являются патологии, проблемы в госсекторе, которые являются сдерживающими факторами устойчивого развития страны, снижающими качество государственного управления. Представленный материал отражает результаты эмпирических исследований, проведенных авторами в 2016-2017 гг., в том числе с использованием экспертных оценок, а также результаты отечественных и зарубежных исследований. Результаты анализа выделяют направления поиска новой модели государственного управления в современных условиях, способной обеспечить результативное развитие государственных и общественных отношений, трансформацию всей системы государственного управления в России. Современное общество требует от государства не только экономической эффективности, но и обеспечения сервисных и полезных результатов деятельности.

Abstract

In article authors consider approaches to improvement of quality of public administration in the context of the modern accruing global challenges caused by development of social and digital technologies. A subject of article are pathologies, problems in a public sector which are the limiting factors of sustainable development of the country reducing quality of public administration. The presented material reflects results of the empirical researches conducted by authors in 2016-2017 including with use of expert estimates and also results of secondary Russian and foreign social researches. Results of the analysis designate need of search of the new model of public administration for modern conditions capable to provide productive development of the state and public relations, transformation of all system of public administration in the Russian Federation. Modern society demands from the state not only economic efficiency, but also ensuring service and useful results of activity

Ключевые слова: государственное управление, устойчивое развитие, трансформация государственного управления, патологии государственного управления, стратегическое управление, гражданский контроль, процессно-проектное управление, платформенное управление

Keywords: public administration, sustainable development, transformation of public administration, pathology of public administration, strategic management, civil control, process project management, platform management.

На современном этапе развития России одной из ключевых общественных проблем является проблема повышения эффективности и действенности (с точки зрения полезности гражданам) государственного управления. Реальное состояние государственного управления характеризуется низким его качеством, разрывом управленческих решений с ожиданиями общества, имитационными практиками в органах управления. Россия имеет дело с систем-



ным кризисом управления в государственном секторе. Он приобрел всеобщий характер, затронув базис управленческой вертикали, горизонтальных связей и технологических инструментов, привел к деструктивному нарушению системы стимулирования, ответственности и дисциплины, четкого исполнения принятых решений, координации и контроля.

Вудро Вильсон в известной работе «Наука государственного управления» отмечал, что «в государственном управлении так же, как и в добродетели, самым трудным оказывается совершенствование» [Вильсон В., 1887, С. 24-43]. Современные тренды развития государственного управления ориентированы на повышение его эффективности и устойчивости, как ответ на новые вызовы, возникающие вследствие глобализации, менеджериализации, цифровизации.

Государственный сектор является сложным, уязвимым, флуктуирующим механизмом, в котором очевидны устойчивые нарушения оптимального функционирования, что принято называть организационными патологиями. Они проявляются в следующем: избыточная роль бюрократии, имитация реализации стратегических планов или программ, отклоняющееся служебное поведение государственных служащих, невостребованный профессионализм, коррупция, элитизм, слабость гражданского общества и т.д.

Впервые термин «организационная патология» был введен польской исследовательницей Я. Станишкис при анализе организационных структур [Staniszki J, 1972]. В отечественной и зарубежной теории этот термин используется в нескольких трактовках: 1) как отклонение от нормы, 2) как дисфункция. Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова «патологию» трактует как, болезненное отклонение от нормы. Однако А.И. Пригожин считает некорректным трактовать организационную патологию, как отклонение от нормы [Пригожин А.И., 1995, С. 138]. Разделяя его мнение, определим, что феноменологическим признаком патологического состояния любой организации, является целенедостижение - неспособность организации достичь стоящей перед ней цели. Следовательно, патологии в государственном управлении представляют собой систематические отклонения в деятельности органов власти, приводящие к провалам в достижении декларируемых целей.

Сложившаяся ситуация обусловила необходимость поиска адекватных вызовам быстроменяющегося мира моделей функционирования государственного сектора, применения гибких административных инструментов и новых форм взаимодействия государства и гражданина, государственных органов и общественных институтов. В настоящее время руководство страны всерьез обеспокоено данной проблемой и полно решимости осуществить необходимые меры для ее разрешения. «Надо признаться, что та критика, которая раздается в адрес системы государственного управления за недостаточную гибкость, низкую эффективность, она абсолютно справедлива. Государственная машина, действительно, неповоротлива, и несет на себе черты переходного периода, скажем так, сохраняет и часть советских управленческих механизмов, и какие-то переходные черты, которые образовались в 90-е годы, и наши последние новации», – заявил председатель Правительства РФ [Медведев Д.А., 2016].

Но, чтобы разрешить проблему, нужно ее выявить, определить ее источники, факторы, оказывающие на нее поддерживающее влияние. Обсуждение необходимости и направлений реформирования существующей системы государственного управления идет давно. Уже с 60-х годов XX века в мировой науке о государственном управлении, и в административной практике обозначился пересмотр прежней, «классической» парадигмы в сторону новой модели госуправления, получившей импульс в 2016-2017 годах, так как осуществляемые более двадцати лет административные трансформации не дали значимых результатов.

В частности, Административная реформа 2004-2013 годов была призвана разделить функционал министерств и выделить в нем функции законотворчества (сохранены за министерствами), функции исполнения государственных функций и управления имуществом (агентства) и функции надзора (службы). Идея состояла в том, чтобы не только избавиться от излишних функций, но и в том, чтобы превратить государственные органы в органы, ответственные за принятие стратегических решений. С течением времени некоторые агентства были ликвидированы (например, федеральное агентство по сельскому хозяйству и др.), созданы новые министерства и ведомства. В результате чего количество органов государственного управления стало значительно больше, что превратило их в неповоротливую бюрократиче-



скую пирамиду. Многоступенчатость системы государственного управления порождает проблемы управления внутри системы, размывает ответственность за возложенный функционал и снижает качество контроля за использованием бюджетных ресурсов и за оценкой результативности управленческих решений. Резюмируя вышесказанное, назовем первой патологией, снижающей максимальную эффективность государственного управления, запредельное «разрастание» бюрократического аппарата. Влияние «разрастания бюрократии» на эффективность работы всего государственного аппарата и на качество государственных услуг доказано исследованием «Эффективность бюджетных расходов как зеркало госуправления», проведенным Счетной палатой РФ. Количество функций исполнительных органов власти в 2016 году увеличилось по сравнению с 2012 на 129 ед., что свидетельствует о расширении влияния государства на деятельность экономических субъектов [Гайдаровский форум, 2018].

Могут возразить: рост числа чиновников не только российский феномен. В США, например, фиксируют схожую тенденцию: там число федеральных служащих уже перевалило за 2,1 млн. человек (в России, по данным Росстата, более 1,2 млн.) Но есть существенная поправка: поскольку по численности населения Россия уступает США в 2,2 раза (146 против 325 млн. человек), получается, что на тысячу россиян приходится куда как больше чиновничьих «голов» из структур ФОИВ — по 8,2 против американских 6,4. А применительно ко всей бюрократической машине этот показатель у нас и того выше — 10,2. Для сравнения: в 1913 году в Российской империи на тысячу подданных приходилось 1,63 чиновника, на старте социалистической модернизации, в 1928 году, - 6,9, а на закате советской эры, в 1985 году - 8,7. И если рост бюрократии рассматривать как болезнь, то надо признать, что в Отечестве она — хроническая [Коммерсант, 2018].

Неспособность российской бюрократии и отчужденность ее от общества отмечал один из самых глубоких аналитиков XIX века Б.Н. Чичерин: «... В этой узкой среде, где неизбежно господствует формализм и рутинная работа, редко развивается истинно государственный смысл... Новые силы и новые орудия, необходимые для обновления государственного строя, правительство может найти лишь в глубине общества» [Чичерин Б.Н., 1883, С. 39].

Следующую патологию, опираясь на мнение экспертов, мы определяем как недореформирование (или, как отмечает А.В. Оболонский, осуществление псевдореформ) в системе государственного управления, приобретающее все тот же хронический характер. Весьма показательна программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации 2009-2013». Представляется симптоматичным, что даже само слово «реформирование» в первоначальных «аппаратных» вариантах программы отсутствовало. Говорилось лишь о «развитии»; употребление данного понятия, очевидно, подразумевало, что реформа уже прошла и дальше надо лишь совершенствоваться [Оболонский А.В., 2011, С. 247-248].

Отметим, что имеется довольно длинный список «неудавшихся реформ сверху»: реформа местного самоуправления - период крупномасштабной перестройки местного самоуправления, основным содержанием которой станет дальнейшее встраивание его в «вертикаль» и усиление политического контроля над ним со стороны государственной власти, прежде всего исполнительных структур регионального уровня [Слатинов Б.В., Меркулова К.Г., 2015, С. 37], реформа ЖКХ, МВД (переименование милиции в полицию), реформа РАН и др. Он свидетельствует не об отдельных недостатках работы государственного аппарата, а о кризисе всей властно-управленческой вертикали, не способной разработать перспективы развития государственного управления. Это видно и на примере беспомощной практики стратегического планирования и оперативного управления (если судить даже по задержкам выполнений майских Указов Президента).

В этой же взаимосвязи следует обозначить феномен типичных имитаций в государственных управленческих структурах, которые подробно систематизированы В.П. Бабинцевым (*имитации ценностей и смыслов государственного и муниципального управления, имитации символов и кодов, имитации действий, имитации коммуникаций*) [Бабинцев В.П., 2012, С. 25-30].

Имитационность в государственных органах связана с тем, что в целом, современная российская система государственного управления построена по функциональному принципу.



Возможно, это и создает серьезные ограничения в плане повышения результативности региональных органов управления. Лучшие практики корпоративного и государственного управления свидетельствуют о том, что функции не являются отправной точкой идентификации целей и результатов деятельности - для этого функции недостаточно конкретны [Хаммер М., Чампи Дж., 1997]. Позитивный опыт региональных управленческих практик субъектов РФ указывает на то, что ориентированность регионального управления на результат гораздо успешнее обеспечивается не в функциональном, а в процессно-проектном формате.

Опираясь на управленческий опыт правительства Белгородской области, а также некоторых регионов-лидеров рейтинга эффективности деятельности, выделим успешную интеграцию проектного управления в систему регионального управления. Применение принципов проектного управления в регионе ориентируют органы власти и управления не только на количественный, но и качественный эффект, что позволяет:

- ставить измеримые цели и нести ответственность за достижение
- повышать обоснованность принятия управленческих решений посредством рассмотрения проектов на экспертных площадках
- осуществлять оперативное управление командой проекта (мобильной рабочей группой), что повышает исполнительскую дисциплину
- снижать низкоэффективные расходы бюджета и т.д.

Отметим, что с 2017 года проектный подход внедряется в органы власти и управления федерального и регионального уровней как инструмент управления изменениями.

Перейдем к другой значимой деструктивной тенденции в системе государственного управления. Соглашаясь с мнением экспертов Высшей школы экономики, выделим явную размытость и несогласованность стратегических задач в системе государственного управления [Клименко А.В., Королев В.А., Двинских Д.Ю., Рычков, Н.А., 2016]. Сама стратегия принятия решений в системе государственного управления должна измениться с «модели латания дыр» на модель программно-целевого управления, в результате которой определяются прорывные направления и инструментарий их решения с учетом стратегических приоритетов [Осипов В.С., 2015, С. 16]. В последнее время все больше стран (к их числу относятся Сингапур, Китай, Финляндия и др.) выстраивают собственные национальные стратегии, формулируя национальное видение. Это подтвердило исследование Организации экономического сотрудничества и развития (OECD, 2013 г.), целью которого было выявить, существует ли документ, определяющий стратегическое видение для стран (всего участвовало 27 государств). Если существует, то кем был подготовлен. Результаты исследования показали, что среди 77% участвующих в исследовании стран стратегический документ был разработан, при этом в 18 странах доступ к стратегическому документу *получила широкая общественность* [Абчукара Р., Хури М., 2016, С. 44].

Российские аналитики Центра стратегических разработок (ЦСР) также определяют первым из главных требований к государственному управлению наличие стратегического видения (систематическое использование форсайт-технологии). Однако из-за отсутствия стратегического центра невозможно провести даже оценку согласованности приоритетов разных программ.

В Российской Федерации попытка транслировать стратегическое видение в измеримые цели и эффективные стратегии в полной мере не удалась. Так как отсутствует проработанная система показателей эффективности стратегической концепции государства, позволяющая оценить прогресс в достижении целей в условиях растущего числа заинтересованных сторон - стейкхолдеров. Повышение эффективности системы управления и имплементация ответственности за стратегическое управление заявлены как ключевые звенья программы Центра стратегических разработок (ЦСР). Как отмечает А. Кудрин, «предыдущие программы и стратегии выполнялись в лучшем случае на 50 %» [Кудрин А.Л., 2017].

Таким образом, в России одним из негативных результатов псевдореформ является потеря государством способности вырабатывать стратегии развития с одновременным исчезновением спроса на эти стратегии со стороны общества.

В быстро меняющемся мире органам государственного управления необходим более перспективный взгляд на разработку новых стратегических подходов к решению проблем, со-



здаваемых неопределенным будущим. Переход к мышлению на перспективу требует от государственного сектора использования все большего количества форсайт-инструментов, включая сценарное планирование. Важно привлекать к работе (для выработки стратегического курса) профессиональные сообщества, в особенности представителей коммерческого сектора, неправительственные аналитические центры и академические круги, проработать систему показателей эффективности, позволяющую реально оценить прогресс в достижении целей.

Видение перспектив с учетом прогнозируемых рисков позволит устранить перекос в деятельности власти с реагирующей на уже случившееся и отвлекающей ресурсы на «латание» текущих прорех.

В целом, как на стратегическом, так и на операционном уровне, несмотря на хаотичность и эклектичность разнообразных инициатив в рамках отечественных административных реформ, общим знаменателем модернизации государственного управления, остается категория «качество». Это подтверждает проведенный авторами межрегиональный экспертный опрос «Анализ факторов, способствующих либо препятствующих результативности регионального управления»¹. Практики регионального управления в экспертных оценках (оценка осуществлялась в баллах от 1 до 5, где 5 –высший показатель) отмечают, что результативная деятельность органов регионального управления выражается, прежде всего, в таких характеристиках как: *правильная постановка стратегических целей* (4,3 балла), *принятие обоснованных управленческих решений в интересах граждан* (4,2 балла), *улучшение качества жизни населения* (4,1 балл). Существенно влияющими на качество деятельности региональных органов факторами эксперты считают: *эффективный контроль и мотивацию исполнителей*, *открытость государственного управления* (по 4 балла соответственно) (Рис. 1).

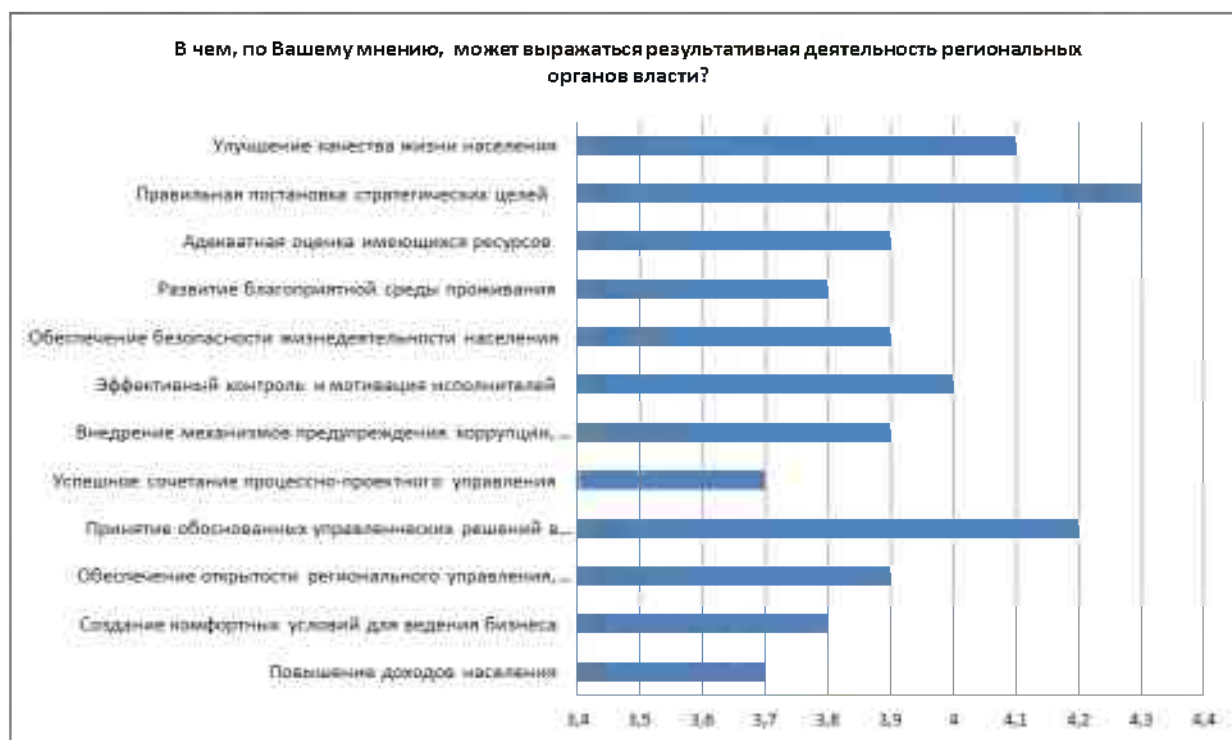


Рис. 1. Экспертные оценки на вопрос: «В чем может выражаться результативная деятельность региональных органов власти?»

Fig. 1. Expert assessments to the question: "what can be expressed the effective activities of regional authorities?"

Примечательно, что такой фактор как создание комфортных условий для ведения бизнеса (3,8 балла) и повышение доходов населения (3,7 балла), по мнению экспертов, не являет-

¹ Авторский экспертный опрос. N=100 (эксперты из числа руководителей органов региональной власти Белгородской. Курской. Липецкой. Орловской. Брянской областей). срок проведения: ноябрь 2016-январь 2017 гг.



ся для органов власти определяющим, что говорит о сохраняющихся деструктивных явлениях во взаимодействии органов управления с предпринимательским сектором.

Переизбыточность административности и зарегулированность, по мнению министра М. Абызова, является существенным препятствием качественного исполнения ключевых задач. Государству необходимо избавиться от лишних функций, отдать их бизнесу, сделать государство компактным, сосредоточенным исключительно на главных приоритетах. Первично не только внедрение технологичных процессов. Нужно четко разделить, где должно быть государство, а где его не должно быть [Абызов М., 2017].

Безусловно, вектор административных изменений будет направляться в сторону модели «общественно-полезной государственной службы», автор которой А.Г. Барабашев определяет роль государства не столько как посредника, сколько как производителя общесоциальных ценностей [Барабашев А.Г., 2007, С. 39-40]. Данный акцент на полезность ориентирует вектор преобразований в партнерские взаимоотношения государства и граждан. Однако партнерским существующее взаимодействие государства и граждан пока не характеризуется.

Предприниматели признаются, что их желание сотрудничать с властью трудно осуществить на практике из-за различных барьеров, будь то бюрократия, формализм, медленное и рутинное принятие решений, усложненная непрозрачная нормативная база и т.д. В России за последние 3 года разрабатывается уже второй законопроект, как продолжение реформы контрольно-надзорной деятельности, и направленный на снижение административных барьеров и облегчение жизни предпринимателей. Несмотря на то, что реформы контрольно-надзорной деятельности декларировались как проводимые, прежде всего, в интересах предпринимателей, бизнес не оказался активно вовлеченным в процесс их обсуждения и продвижения [Неделя российского бизнеса, 2017].

У проактивных граждан по-прежнему нет возможности влиять на государственные решения, а такие площадки для дискуссий и экспертизы, как Общественная палата и общественные советы при органах власти, далеки от независимой оценки регулирующего воздействия и требуют трансформации. По данным Центра стратегических разработок в представленном на Красноярском экономическом форуме докладе отражен весьма интересный момент. На вопрос «Можете ли Вы повлиять на ситуацию в стране» 87% респондентов ответили «нет», на вопрос «Можете ли Вы повлиять на ситуацию в своем районе/городе» отрицательно ответили 81% респондентов [Кудрин А.Л., 2017]. Одной из причин сложившейся ситуации является фрагментарность и поверхностность существующего правового регулирования общественного контроля в Российской Федерации. А другая причина связана с ценностным восприятием и межличностным доверием граждан к институтам гражданского общества.

Прорезулируем, обращаясь к мнению Д. Давтян: «Складывается ситуация рассогласованности, при которой на ценностном уровне остаются знание и установки, как должно быть и что следует делать, а на повседневном уровне данные установки не реализуются гражданами в реальных жизненных практиках. Граждане продолжают преимущественно оставаться лишь созерцателями реальности, тогда как идея гражданского контроля требует деятельностного участия» [Захаров В.М., Давтян Д.Д., 2018, С. 14].

Вертикально-функциональная модель государственного управления порождает возникновение деструктивной ситуации – функциональных колодцев, когда главным выгодополучателем внутри цепочки выполняемого процесса становится не конечный потребитель (гражданин), а вышестоящий уровень в иерархии. Это в свою очередь снижает способность госоргана к исполнению ключевых задач, например, к решению жизненно важных проблем населения [Маслов Д.В., Дмитриев М.Э., Айвазян З.С., 2018, С. 40].

Согласно мнению свыше 60 % опрошенных нами респондентов, значительную часть жизненно важных проблем граждане решают самостоятельно, без взаимодействия с органами власти и управления, что свидетельствует о необходимости перемен в деятельности государственного сектора².

² Массовый опрос населения городских округов Белгородской области (Белгород, Губкин, Старый Оскол). N=500. июль-август 2017г.



Таблица 1.
Table 1.

№	Считаете ли Вы, что органы власти решают Ваши жизненно важные проблемы	% от ответивших
1	Да, считаю, что органы власти благополучно справляются с решением моих жизненно важных проблем	13,2
2	Да, но считаю, что органы власти решают лишь незначительную часть моих жизненно важных проблем	27,0
3	Нет, органы власти не озабочены решением моих жизненно важных проблем	29,5
4	Я самостоятельно решаю свои жизненно важные проблемы	30,3

Таким образом, сегодня в России сложилась и реализуется вертикальная модель управления, где главным потребителем (выгодополучателем, стейкхолдером) результатов деятельности государства является начальник «сверху». Конечно, участие граждан в принятии решений «наверху» – достаточно субъективный процесс, но и он может приобретать институциональное оформление, прежде всего с использованием информационных технологий и механизмов сетевых коммуникаций, становиться более привлекательным для инициативной части населения. Новые форматы взаимодействия граждан с органами власти, такие как, например, «Активный горожанин» в Белгороде, «Активный гражданин», «Наш город» в Москве и др., где происходит замена сложных иерархических процессов гибкими сетевыми инструментами, способствуют положительной самоорганизации граждан при решении конкретных (локальных) проблем. Однако отметим, что полностью такие форматы все же не обеспечивают гражданам возможности влиять на планирование, принятие решений и реализацию действий, имеющих непосредственное значение для социально-экономического развития конкретной территории, а пока больше схожи с традиционной «жалобной книгой», без предоставления подотчетности структур-исполнителей. Главной задачей в условиях открытого партнерского взаимодействия должно считаться привлечение граждан к разработке таких инициатив, которые соответствуют потребностям населения, будь то помощь по уходу за престарелыми людьми или гибкая инфраструктура дошкольных учреждений и т.д., или же передача части государственных функций некоммерческим структурам.

Один из ключевых элементов трансформации государственного управления – совершенно другой уровень вовлеченности граждан в механизмы государственного управления (государство - как платформа). Переход с существующей на новую платформенную модель государственного управления обсуждался в ходе открытого диалога ведущих экономистов, ученых, политиков Гайдаровского форума-2018 [Шклярук М., 2018]. Новая модель платформенного управления (рис.2) обладает рядом преимущественных элементов: уход от иерархических механизмов координации деятельности, клиентоориентированность, а также достижение результатов при снижении расходов (бережливое управление).

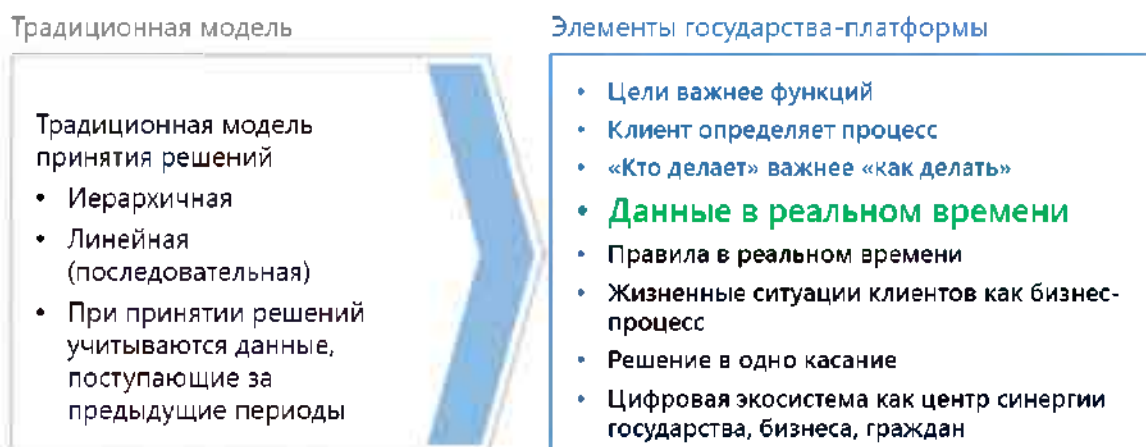


Рис. 2. Характеристики традиционной и платформенной модели
Fig. 2. Characteristics of the traditional and platform model



Приоритетные задачи системных трансформаций государственного управления современной России в целях устойчивого развития должны основываться на ключевых установках:

- отказ от административно-командных методов, настроенных на вертикальный бюрократизированный процесс принятия решений (формирование антрепренерской модели государства);
- переформатирование работы чиновников с расплывчатых функций на процессно-проектный подход, (механизмы респонсивного (от англ. «responsiveness»- способность «отвечать» на изменения) восприятия властью сигналов на оперативное решение жизненноважных проблем граждан);
- пертинентное (с лат. «pertinēte»- быть важным, полезным) управление, где критерии результативности утверждают институты гражданского общества, и не сами органы власти (качество жизни, качество государственных услуг, качество образования и т.д.);
- в парадигме нового государственного управления утверждение новых ценностей и мотивов государственных служащих как клиентоориентированность, непрерывное профессиональное совершенствование, качество (в кадровой реформе - меритократические установки).

Ретроспектива административных преобразований, рассмотренная через призму современных вызовов модернизации, позволяет говорить только о попытках выстраивания эффективной (с точки зрения полезности) административно-публичной системы управления. Рациональная трансформация государственного управления, ее успешность и полезность во многом зависят от принятия ключевых политических решений в среднесрочной перспективе.

Список литературы References

1. Абуцакра, Р., Хури, М. Эффективное правительство для нового века: Реформирование государственного управления в современном мире / (перевод с английского) [Текст] / Р. Абуцакара, М. Хури. – М.: «Олимп-Бизнес», 2016. – 288 с.
2. Аналитический обзор: Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество // Центр стратегических разработок [электронный ресурс] URL: https://www.csr.ru/wpcontent/uploads/2018/02/Gosupravlnie_Web.pdf (дата обращения 28.01.2018).
3. Бабинцев, В.П. Интеллектуальная деконструкция имитационного консенсуса как возможность [Текст] / В.П. Бабинцев // Власть. – 2012. – №6. – С. 25–30.
4. Барабашев, А.Г. Теоретические ориентиры дальнейшего развития государственной службы Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. –Т. 1. – № 1. – С. 39 – 40.
5. Вильсон, В. Наука государственного управления (1887) // Классики теории государственного управления : американская школа / В. Вильсон, Д. Шафриц, А. Хайд. – М.: Изд-во Московского университета, 2003. – 800 с.
6. Захаров, В., Давтян, Д. Консолидационный потенциал ценности справедливости в реализации гражданского контроля [Текст] / В. Захаров, Д. Давтян // Власть. – 2017. – №12. – С. 11–15.
7. Изъяны эффективности // Коммерсант [электронный ресурс] URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3520856> (дата обращения 01.02.2018).
8. Клименко, А.В. Стратегическое планирование в Российской Федерации : состояние методического обеспечения. Аналитический доклад (по результатам мониторинга реализации Федер. закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ « О стратегическом планировании в Российской Федерации») [электронный ресурс] / А.В. Клименко, В.А. Королев, Двинских Д.Ю., Рычков, Н.А. (препринт WP8/2016/02) [электронный ресурс] URL: <https://publications.hse.ru/preprints/194820163> (дата обращения 30.01.2018).
9. Кудрин, А.Л. Выступление на пленарном заседании «Реформа государственного управления как важнейший фактор реализации амбициозного плана развития страны» (в рамках



Красноярского экономическом форуме 2017) [электронный ресурс] URL: <https://www.csr.ru/news/perestrojka-gosapparata/> (дата обращения 20.01.2018).

10. Медведев, Д.А., XV Международный инвестиционный форум, 2016 [электронный ресурс] URL: <http://government.ru/news/24729/> (дата обращения 20.01.2018).

11. Московский финансовый форум [электронный ресурс] URL: <http://mff.minfin.ru/programme> (дата обращения 20.01.2018).

12. Неделя российского бизнеса-2017 [электронный ресурс] URL: <http://www.nrb-rspp.ru> (дата обращения 01.02.2018).

13. Оболонский, А.В. Кризис бюрократического государства: Реформы государственной службы: международный опыт и российские реалии [Текст] / А.В. Оболонский. – М. : Фонд «Либеральная миссия», 2011. – 448 с.

14. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ООО «А-ТЕМП», 2006. – 944 с.

15. Осипов, В.С. Дисфункции системы государственного управления и необходимость ее реформы [Текст] / В.С. Осипов // Государственный аудит. – 2015. – № 1. – С. 16.

16. Пригожин, А.И. Современная социология организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М. : Интерпракс, 1995. – 138 с.

17. Слатинов, В. Современный этап российской муниципальной реформы: содержание и ожидаемые эффекты / В. Слатинов, К.Меркулова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2015. – Т. 10. – № 3. – С. 37 - 45.

18. Staniszki, J. Patologie struktur organizacyjnych. Wroclaw – Warszawa – Krakow: W. Morawski, 1972. - 318 p.

19. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи (перевод с английского). – СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

20. Чичерин, Б.Н. Собственность и государство [Текст] / [соч.] Б. Чичерина. – М. : Тип. Мартынова, 1882-1883. – Т. 2. – 223 с.

21. Шклярук, М. Выступление на Гайдаровском форуме-2018 «Государство для граждан» [электронный ресурс] URL: https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/01/GaidarForum2018_MariyaShklyaruk.pdf (дата обращения 03.02.2018).