

УДК 330.101

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

**Игнатова
Татьяна
Владимировна** доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и предпринимательства,

Южно-Российский институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
(344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: tignatova@uriu.ranepa.ru

**Аширова
Мария
Николаевна** старший преподаватель кафедры экономической теории
и предпринимательства, Южно-Российский институт управления –
филиал Российской академии народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ
(344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: ectheory@uriu.ranepa.ru

Аннотация

В статье рассмотрены на примере ряда зарубежных государств институциональные изменения в сфере государственных услуг. Анализируется административная реформа в Великобритании, Канаде, Новой Зеландии, США, основанная на концепции нового государственного менеджмента. Выявлены условия успешности технологий и направлений управления изменениями в процессе предоставления услуг.

Ключевые слова: *управление изменениями, институциональные изменения, административная реформа, электронное правительство, качество государственного управления, международные рейтинги.*

Успех государственного управления во многом зависит от своевременного анализа проводимых государством реформ, межстранового сравнения практики государственного управления и оценки качества и эффективности деятельности государственных органов, основным и наиболее заметным элементом которой является сфера государственных услуг. Полноценный мониторинг и последующая оценка эффективности проводимых в стране реформ государственного управления в основе своей должны иметь систему целей и показателей, разработанную на основе обзора международного опыта мониторинга и оценки институционально-административных преобразований. Своевременное выявление недействительных инструментов регулирования позволит использовать более эффективные методы и инструменты государственного управления для последующего планирования деятельности.

Для мониторинга преобразований в сфере государственного управления международными организациями используется подход, разработанный в рамках программы СИГМА (программа по поддержке совершенствования государственного управления в странах Центральной и Восточной Европы) Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). В рамках данного подхода оценивается положительная/отрицательная динамика реформ. При оценке в качестве целей реформ в соответствующих областях государственного управления используются рекомендации ОЭСР, а часто, особенно в случае стран, заявивших о своем желании войти в состав Европейского союза (ЕС), – стандарты стран ЕС.

В 1990-х гг. Институт Всемирного банка разработал альтернативный подход к оценке прогресса развития государственного управления, разработав так называемый интегральный

показатель государственного управления (Governance Research Indicator Country Snapshot – GRICS) [1].

Международные интегральные показатели и индексы обычно составляются с целью проведения сопоставлений в исследуемой сфере в определенный период времени, и зачастую они не всегда пригодны для проведения ретроспективного анализа. Тем не менее, ряд показателей (в том числе интегральный показатель GRICS, индекс восприятия коррупции, индексы ООН и ЕС) позволяют производить сопоставления в динамике с учетом специфики их формирования [2].

Показатель GRICS оценивает эффективность управления и состоит из 6 индексов, отражающих 6 параметров государственного управления: право голоса и подотчетность; политическая стабильность и отсутствие насилия; эффективность правительства; качество законодательства; верховенство закона и контроль коррупции. Данный показатель получил широкое распространение, поскольку позволяет проводить межстрановые сопоставления. Он измеряется с 1996 г. с периодичностью раз в два года, с 2005 г. публикуется ежегодно.

По свидетельству международных экспертов, по эффективности государственного управления и качеству публичных услуг Россия находится на одном уровне со странами, намного уступающими ей в экономическом развитии. А по ряду интегральных показателей, используемых в международной практике, значительно уступает не только развитым странам, но и большинству стран Восточной Европы.

По данным, опубликованным в докладе Всемирного банка «Качество управления имеет значение: показатели эффективности государственного управления в мире за 1996–2006 годы», Россия ни по одному из 6 индексов интегрального показателя GRICS не достигла заметного прогресса и находится в нижней части рейтинга стран [3]. Значения данных показателей меньше, чем в среднем по странам – членам ОЭСР примерно в два раза.

По некоторым из указанных индексов в России в последние годы происходит ухудшение ситуации: по индексу политической стабильности и отсутствия насилия – с 24 в 2008 г. до 21 в 2012 г.; по индексу эффективности работы правительства – с 45 до 42; по индексу сдерживания коррупции – с 15 до 13. Однако значение индекса «учет мнения населения и подотчетность государственных органов» возросло с 22 в 2008 г. до 23 в 2012 г.; также качество законодательства и верховенство закона возросли с 31 до 39 и с 20 до 25 соответственно [4].

В рейтинге стран мира по уровню развития электронного правительства, разработанном Всемирным банком (The United Nations E-Government Survey 2014), Россия также занимает невысокое, но стабильное 27-е место [4].

Административная реформа в России и за рубежом находится под пристальным вниманием международных организаций, которые порой ставят в зависимость от успешности ее проведения решения в сфере оказания технической помощи, кредитования и повышения инвестиционного рейтинга страны. На протяжении ряда лет Всемирный банк оказывал поддержку государственным органам Российской Федерации в ускорении темпов внедрения административной реформы и реформы государственной службы путем предоставления услуг аналитического и консультативного характера, а также программы помощи в этих направлениях со стороны донорских организаций на сумму 25 миллионов долларов [5].

По индексу глобальной конкурентоспособности ((The Global Competitiveness Index — глобальное исследование и сопровождающий его рейтинг стран мира по показателю экономической конкурентоспособности по версии Всемирного экономического форума (World Economic Forum)) Россия поднялась с 63-го места в 2009 году до 53-го в 2014 году [6].

По индексу восприятия коррупции (The Corruption Perceptions Index) [7], рассчитываемому международной организацией «Transparency International», в 2013 году Россия наряду с Пакистаном, Азербайджаном, Ливаном и рядом других стран занимала довольно низкое 127-е место со значением индекса 28 единиц (из возможных 100). По сравнению

с предыдущим годом место России повысилось на шесть пунктов, однако это связано с отрицательной динамикой ряда других стран.

Межгосударственные сравнения подтверждают тесную корреляцию индикаторов качества государственного управления и показателей социально-экономического развития: например, уровень ВВП на душу населения тесно связан с индексом коррумпированности власти по версии Transparency International, который также тесно связан с индексом человеческого развития, рассчитываемым в рамках «Программы развития ООН» [8].

Оценка, данная обобщенными показателями, не всегда характеризует реальное состояние современного процесса реформирования, основывается на экспертных оценках, а также полезна скорее для выявления общих изменений отношения общества к государству. Целесообразно характеризовать международные показатели государственного управления комплексно, подразумевая, что незначительные различия в их значениях не носят системного характера. Кроме того, нужно учитывать, что рассматриваемые показатели скорее имеют справочно-информационное значение. «Их главный недостаток с точки зрения практики реформирования состоит в том, что на основе анализа этих индексов невозможно понять, что конкретно нужно изменить в системе управления, чтобы повысить итоговую оценку и рейтинг страны. Для принятия управленческих решений они, собственно, и не предназначены» [9].

С целью минимизации разночтений Всемирный банк разработал набор более конкретных и объективных показателей эффективности «второго поколения» (показатели результативности и индикаторы непосредственных результатов реализации отдельных целей и задач реформ государственного управления), которые более актуальны для целей мониторинга и оценки институционально-административных преобразований.

Также в государственном секторе нашла применение оценка на основе базовых показателей (Benchmarking), которая берет начало из сферы бизнеса и включает оценку экономической эффективности, удовлетворение потребителей и государственных служащих. Данный инструмент анализа показал себя как эффективная стратегия повышения эффективности работы органов государственного управления. «Применение оценки включает три основных стадии. Прежде всего, детальное понимание собственных процессов. Во-вторых, анализ процессов в других организациях. Затем, сравнение своих показателей эффективности с показателями других участников тестирования. И, наконец, принятие мер по преодолению разрыва в эффективности работы» [10].

Внедрение в практику элементов концепции «нового государственного менеджмента» и проводимые в связи с этим реформы в сфере государственного управления в развитых странах характеризовались масштабностью целей и задач. Проведение комплексной трансформации, направленной на формирование нового поколения государственных служащих, разрушение укоренившихся в обществе стереотипов и формирование положительного имиджа государственной власти, началось в последней четверти XX в., что свидетельствует о наличии общей потребности в административных реформах, хотя и в различное время и с различной скоростью проведения. Поскольку государственные и муниципальные услуги становятся центральным элементом «нового публичного менеджмента», особого внимания заслуживают хозяйственный механизм, связанный с их предоставлением.

Как показывает зарубежный опыт, административная реформа, совершенствование системы предоставления государственных услуг являются частью более комплексных преобразований в сфере управления в государственном секторе. Определение принципов является одним из ключевых элементов в процессе создания эффективной системы предоставления государственных услуг. Принципы должны отвечать целям и задачам стратегии реформирования государственного сектора. Достижение желаемых результатов в процессе реформирования государственного сектора в значительной мере определяется правильной постановкой задач и выбором соответствующих этим задачам принципов.

Процесс совершенствования предоставления государственных услуг тесно связан с использованием на практике принципа «обратной связи» с потребителем услуг. В США в рамках общенациональной программы «Первый приоритет – клиенты» проводится мониторинг оценки качества предоставляемых услуг и изучение ожиданий потребителей. Наряду с этим проводятся регулярные опросы среди государственных служащих, которые непосредственно контактируют с населением в процессе предоставления услуг, с целью выявления недостатков и сбора предложений для достижения уровня стандартов качества услуг, предоставляемых частным сектором [11].

Стоит отметить, что обобщение зарубежного опыта указывает на возросшую значимость, которую страны придают преобразованиям в государственном секторе, а также на целесообразность регулирования данных реформ органами власти высокого уровня.

При проведении реформы в сфере государственных услуг для достижения устойчивых результатов необходимо одновременно развивать соответствующие элементы инфраструктуры в поддержку системы предоставления государственных услуг. Подобная инфраструктура подразумевает создание сети организаций и учреждений, облегчающих процесс предоставления государственных услуг через проведение исследований, формирование информационных баз данных, предоставление консультаций и обучение как госслужащих, так и потребителей услуг.

За рубежом подобные организации осуществляют свою деятельность на основе следующих принципов: максимальная приближенность и ориентация на нужды потребителя; профессионализм в управлении деятельностью и предоставлении услуг; устойчивость результатов; практическая польза от их деятельности.

Например, в Канаде действуют телефонизированные центры «1-800 Канада», которые предоставляют необходимую информацию населению о том, где и когда можно получить определенную услугу. Также действуют «центры доступа», которые оказывают услуги по консультированию начинающих предпринимателей. Эти центры располагаются в зданиях государственных учреждений по всей Канаде. Их особенность состоит в том, что помимо предоставления консультаций предпринимателям они оказывают значительное количество государственных услуг и работают по принципу «одного окна» [12].

Таким образом, эффективность рассматриваемых институтов определяется профессионализмом в управлении их деятельностью, доступностью предлагаемых услуг и как можно более широким охватом потенциальных потребителей государственных услуг.

Использование новых информационно-коммуникационных технологий позволит расширить доступ потребителей к государственным услугам и информации о них.

В Австралии в 1997 г. был принят закон «Об агентствах по предоставлению услуг в Содружестве». Согласно этому закону в том же году было создано государственное учреждение «Centrelink». Оно предоставляет государственные услуги от имени и в партнерстве с 25 федеральными министерствами и государственными агентствами посредством Интернет, телефонизированных центров по обслуживанию клиентов и в обычных офисах. Информация на сайте представлена на 56 языках. При этом плата за услуги может производиться путем электронных переводов, чеков и т.д. В 2002 г. этим органом были обслужены 700 000 инвалидов, 500 000 молодых людей, включая студентов, 1,1 млн безработных, 2 млн пенсионеров, 1,8 млн семей. В этом органе работают 24 000 сотрудников.

Чтобы представить масштабы деятельности этой организации, можно привести следующие данные: годовой бюджет составляет 53,4 миллиарда Австралийских долл. (что равняется приблизительно 37,1 млрд долл. США и составляет одну треть годового федерального бюджета); каждый год этот центр обслуживает более чем 5,1 млн чел. и имеет более 400 офисов по всей стране. «Centrelink» не финансируется напрямую из бюджета, а получает средства за счет контрактов на предоставление услуг сроком на три года. Такой подход считается хорошей мотивацией для обеспечения качества услуг.

Другим примером в сфере предоставления услуг на основе использования информационно-коммуникационных технологий в Австралии является проект «Canberra-Connect», посредством которого населению столицы предоставляются услуги всех государственных учреждений. В 2003 г. «Canberra-Connect» предоставлял 132 вида услуг в обычных офисах, 77 – через Интернет и 62 – через телефонизированные центры. Посредством веб-сайта (<http://www.canberraconnect.act.gov.au>) этой организации в режиме он-лайн предоставляются различные услуги (регистрация предприятия, регистрация автомобиля, оплата за коммунальные услуги, поиск работы, услуги здравоохранения и др.).

В конце двадцатого века широкое развитие получили специализированные центры обслуживания населения и организаций. Такие центры представляют собой одну из наиболее распространенных и сравнительно простых инноваций в государственном управлении. Они дают возможность инициировать значительные усовершенствования в сам процесс предоставления государственных услуг и повысить качество этих услуг без необходимости существенной реорганизации работы государственных агентств и организаций, оказывающих услуги населению, а также существенно приблизить поставщиков услуг к потребителям [13].

В зависимости от степени сложности предоставляемых услуг центры функционируют как front-office, концентрируясь на работе непосредственно с заявителями, и back-office – подразделения, занимающиеся обработкой документов, межведомственным взаимодействием и подготовкой решений по заявлениям. Центры принимают заявления потребителей от имени соответствующей организации, проводят их первичную обработку, переправляют в орган принятий решений и предоставляют необходимую информацию потребителю.

Как правило, центры размещаются в общественных местах с большой посещаемостью (например, в супермаркетах) или в других легкодоступных местах в центре города в целях приближения публичных услуг к потребителю. Чаще всего помещение под центр предоставлялось местными властями, которые выступали инициаторами создания центров.

Схожая практика наблюдается и в России. В отношении кадровой политики при создании центров применялись различные подходы. В одних случаях сотрудниками центра являлись государственные служащие соответствующих государственных организаций и учреждений, при этом оставаясь сотрудниками своих организаций. В некоторых случаях к работе с заявителями привлекались сотрудники на контрактной основе, которые не являлись государственными служащими. В других случаях они работали вместе с государственными служащими (при смешанном формате). Независимо от подходов особое внимание уделялось обучению сотрудников таких центров.

Электронные технологии в сфере предоставления государственных услуг получили широкое распространение в большинстве стран.

В современной Канаде функционирует довольно крупный правительственный веб-портал (<http://www.canada.gc.ca/>), включающий около 500 сайтов министерств и ведомств. И любой посетитель этого портала имеет возможность не только увидеть работу всех органов власти, но и напрямую взаимодействовать с ними. Портал представлен на двух языках – английском и французском.

Еще одним примером демократической модели политической стратегии государства в области формирования и функционирования электронного правительства являются США. Обсуждение разработки проекта американского электронного правительства велось с 1998 года. Однако только в 2000 году был открыт правительственный портал «Первое правительство» (www.firstgov.gov). На сегодняшний день портал содержит около 47 миллионов страниц: сайты всех американских правительственных учреждений, как центральных, так и местных. Портал правительства США предоставляет гражданам любую общедоступную правительственную информацию.

Портал правительства Великобритании для граждан (www.direct.gov.uk) существует с марта 2004 года. Назначение портала – предоставлять правительственные услуги гражд-

дана через систему единого он-лайн доступа. Глубина информации, представленная порталом, дает возможность сократить время обращения пользователей к другим информационным ресурсам.

На основе проведенного анализа зарубежного опыта управления институционально-административными изменениями следует отметить, что некоторые ученые характеризуют административные реформы в одних странах как довольно радикальные (Австралия, Новая Зеландия, Великобритания, Канада). По мнению С.Е. Нарышкина, Т.Я. Хабриевой и других [12], в указанных государствах происходит полная перестройка системы органов. Другие же характеризуются более выраженным прагматизмом и постепенностью (Германия, Финляндия, Нидерланды).

Анализ опыта институционально-административных реформ в развитых странах позволяет поддержать вывод о применении принципов целесообразности, прагматизма и экономичности. Основным фактором при этом выступает не разрушение системы государственного управления, а использование в процессах государственного регулирования новых технологий и опыта современных явлений поступательного развития стран за последние 20 – 30 лет. Большинство практических мер, использованных в ходе административных преобразований, приводят к усилению исполнения законодательства, росту доступности, прозрачности и информационной открытости органов исполнительной власти. Основопологающая цель данных реформ – сделать государство социально более сплоченным и сильным, приблизить его к населению и способствовать росту конкурентоспособности страны.

Сопоставление причин реформирования государственного сектора в развитых странах подтверждает, что стимулирующими факторами бюджетной, административной реформы и реформы государственной службы в большинстве стран выступают факторы рыночной рационализации института государственных услуг.

В России, несмотря на все большую концентрацию внимания Правительства к информатизации, исследованию процессов формирования российских информационных ресурсов, использованию сети Интернет для предоставления государственных услуг, уделено еще недостаточное внимание указанным проблемам.

На основе анализа опыта ведущих стран можно сделать вывод о том, что востребованы будут процедуры, позволяющие учитывать следующие потребности получателей услуг:

- информационные (конфиденциальность, простота и доступность, надежность и безопасность);
- эмоциональные (обратная связь, удовлетворенность, учет интересов лиц со специальными потребностями);
- функциональные (место сдачи документов, использование ИКТ, время / вариативность работы организаций, предоставляющих услуги, упрощение процедур и способов их оказания).

Также стоит отметить, что оценка результатов деятельности органов власти всех уровней и во всех странах напрямую зависит от качества оказания государственных и муниципальных услуг. Описанные технологии и направления оптимизации процесса предоставления услуг в зарубежных странах не были бы успешны в случае отсутствия некоторых условий:

- направление должно быть приоритетным для государственного управления;
- ему должна придаваться приоритетность в бюджетном процессе, помимо получения политической поддержки;
- органы власти должны стремиться к улучшению доступа к государственной информации, что позволит повысить доверие им со стороны получателей услуг – граждан и организаций.

Относительно оценки измерения эффективности проводимых в России реформ (в качестве внутривнутристранового аналога международным интегральным показателям и индексам) с применением методов стратегического планирования и целеполагания используется классификация индикаторов на показатели конечных и непосредственных результатов. Данная классификация получила законодательное закрепление в Методических рекомендациях по подготовке ДРОНД и используется в качестве основного элемента анализа эффективности деятельности органов исполнительной власти – государственных распорядителей бюджетных средств.

Рассмотренные состояние и перспективы рыночной рационализации в сфере оказания государственных услуг обуславливают развитие механизма взаимодействия органов власти с потребителями государственных услуг, в частности возможные направления модернизации и оценку его эффективности.

Литература

1. *Добролюбова Е.И.* Всемирный банк. Показатели эффективности реформ государственно-го управления в России: возможные подходы (рабочие материалы). [Электронный ресурс]: Режим доступа -<http://www.politaliz.ru/articles.html>.
2. *Чугунов А.* Индекс ООН готовности стран к электронному правительству: соотнесение с правительственными данными // Информационные Ресурсы России. 2009. №1.
3. Электронный ресурс: официальный сайт Всемирного банка.[Режим доступа] – <http://www.worldbank.org/eca/russian/>.
4. Показатели качества государственного управления в странах мира в 2008 и 2012 гг. World Bank Policy Research, 2012. Governance Matters 1996–2012.
5. *Игнатова Т.В.* Административная реформа в России: концептуальный анализ перехода к «новому государственному менеджменту». Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2005.
6. Индекс глобальной конкурентоспособности. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 2010.09.09 (Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>
7. Transparency International: Индекс восприятия коррупции 2013 года. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 2013.12.03. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2013/12/03/6442>
8. *Олейник А.* Административная реформа: незачет по качеству власти. [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/11/29/116666>.
9. *Алескеров Ф.Т., Головицкий К.И., Клименко А.В.* Оценка качества государственного управления. Препринт WP8/2006/02 Серия WP8 Государственное и муниципальное управление. М.: ГУ ВШЭ, 2006.
10. *Цуркер К.* Инструменты оценки эффективности государственных служащих и органов государственного управления // Управленческое консультирование. 2002. № 1. – С. 53 – 59.
11. *Капаров С.Г.* Стандарты предоставления государственных услуг – новый этап административной реформы в Казахстане // Чиновник. 2004. № 5 (33).
12. Административная реформа в России. Научно-практическое пособие / Под ред. С.Е. Нарышкина, Т.Я. Хабриевой. М.: ИНФРА-М. 2006. publicacia.htm
13. *Шадрин А.Е.* Административная реформа. Краткий обзор опыта зарубежных стран (Австралии, Новой Зеландии, Канады, США, Великобритании, Нидерландов, Швеции). http://www.politaliz.ru/articles_593.html

Ignatova Tatiana Vladimirovna, Doctor of Economic Science, Professor, Head of Cathedra of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: tignatova@uriu.ranepa.ru

Ashirova Maria Nikolaevna, Senior lecturer of Cathedra of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: ectheory@uriu.ranepa.ru

FOREIGN EXPERIENCE OF CHANGES MANAGEMENT IN GOVERNMENT SERVICES SPHERE

Abstract

Institutional changes in government services sphere are considered in the article through examples from foreign countries. Administrative reform in Great Britain, Canada, New Zealand, USA based on "new government management" concept is analyzed. The conditions of success of changes management technologies and ways in the process of services' offering are determined.

Key words: *changes management, institutional changes, administrative reform, electronic government, quality of public administration, international ratings.*

References

1. Dobroljubova E.I. Vsemirnyj bank. Pokazateli jeffektivnosti reform gosudarstvenno-go upravlenija v Rossii: vozmozhnye podhody (rabochie materialy). [Jelektronnyj resurs]: Rezhim dostupa - <http://www.politanaliz.ru/articles.html>.
2. Chugunov A. Indeks OON gotovnosti stran k jelektronnomu pravitel'stvu: sootnesenie s pravitel'stvennymi dannymi // Informacionnye Resursy Rossii. 2009. №1.
3. Jelektronnyj resurs: oficial'nyj sajt Vsemirnogo banka. [Rezhim dostupa] – <http://www.worldbank.org/eca/russian/>.
4. Pokazateli kachestva gosudarstvennogo upravlenija v stranah mira v 2008 i 2012 gg. World Bank Policy Research, 2012. Governance Matters 1996–2012.
5. Ignatova T.V. Administrativnaja reforma v Rossii: konceptual'nyj analiz perehoda k «novomu gosudarstvennomu menedzhmentu». Rostov n/D.: Izd-vo SKAGS, 2005.
6. Indeks global'noj konkurentosposobnosti. Gumanitarnaja jenciklopedija [Jelektronnyj resurs] // Centr gumanitarnyh tehnologij. — 2010.09.09 (Rezhim dostupa: <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>)
7. Transparency International: Indeks vosprijatija korrupcii 2013 goda. [Jelektronnyj resurs] // Centr gumanitarnyh tehnologij. — 2013.12.03. Rezhim dostupa: <http://gtmarket.ru/news/2013/12/03/6442>
8. Olejnik A. Administrativnaja reforma: nezachet po kachestvu vlasti. [Jelektronnyj resurs]: – Rezhim dostupa: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2006/11/29/116666>.
9. Aleskerov F.T., Golovshhinskij K.I., Klimenko A.V. Ocenki kachestva gosudarstvennogo upravlenija Pre-print WP8/2006/02 Serija WP8 Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. M.: GU VShJe, 2006.
10. Curker K. Instrumenty ocenki jeffektivnosti gosudarstvennyh sluzhashhij i organov gosudarstvennogo upravlenija // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2002. № 1. – S. 53 – 59.
11. Kaparov S.G. Standarty predostavlenija gosudarstvennyh uslug – novyj jetap administrativnoj reformy v Kazahstane // Chinovnik. 2004. № 5 (33).
12. Administrativnaja reforma v Rossii. Nauchno-prakticheskoe posobie / Pod red. S.E. Naryshkina, T.Ja. Habrievoj– M.: INFRA-M. 2006. publicacia.htm
13. Shadrin A.E. Administrativnaja reforma. Kratkij obzor opyta zarubezhnyh stran (Avstralii, Novoj Zelandii, Kanady, SShA, Velikobritanii, Niderlandov, Shvecii). http://www.politanaliz.ru/articles_593.html