

Ә.Ә.Кенжебаева, М.Б.Қадырова

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы, Астана
(E-mail: Aliya.Kenzhebaeva@apa.kz)

Мемлекеттік басқарудағы тиімділікті басқару механизмін жүзеге асырудың шетелдік тәжірибесі

Авторлар дамыған мемлекеттердегі мемлекеттік басқару ерекшеліктерін қарастырған. Мемлекеттік органдардағы басқару тиімділігінің негізгі түрлері көрсетілген. Мемлекеттік шығындардың тиімділігін басқарудың құралы ретінде бюджеттеудің тәжірибесіне жетілдіру бойынша көп көңіл бөлінген. Мемлекеттік басшылықтың жұмысын жетілдіру әдістері ұсынылған: бенчмаркинг, реинжиниринг, жобаларды басқару, стратегиялық басқару, ұйымдастырушылық даму.

Кілт сөздер: мемлекеттік басқару, тиімділікті басқару, бюджеттеу, мемлекеттік қызмет, жаңа мемлекеттік менеджмент.

Мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру бұл тек мемлекеттік мекемелердің құрылымы мен штатын өзгерту ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдардың өкілеттігін қайта қарау, осы өкілеттіктері мен қызметтерін іске асыру тетіктерін жетілдіру болып табылады. Алайда, мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру мәселелері қоғамға маңызды және қажетті мемлекеттік қызметтерді ескере отырып шешілуі тиіс. Мемлекеттік орган қызметінің тиімділігі оның бақылауындағы салалардың көптігіне емес, елдегі қоғамдық мүдделердің сақталуына, саяси және құқықтық механизмдердің нәтижелілігіне байланысты.

Мемлекеттік басқару тиімділігінің мәселелері көптеген отандық және шетелдік зерттеушілердің үнемі назарында. Бұл жаһандану жағдайында мемлекеттің шешетін міндеттері көбейіп, күрделіленуіне байланысты.

Шет мемлекеттері тиімділік мәселелерін шешудің теориясы мен практикасын зерттеуде мол тәжірибе жинақтаған және бұл Қазақстан үшін де үлкен қызығушылық тудыруда.

Тиімділікті басқару тәжірибесі (сондай-ақ нәтиже бойынша басқару деп те атайды) Жаңа мемлекеттік менеджмент (ЖММ) атауымен белгілі болған мемлекеттік басқарудағы жаңа тәсілдемелердің дамуынан бастау алады. Бұл тәжірибе ең алғаш рет 1980 ж. экономикасы жоғары дамыған бірқатар елдердің (Жаңа Зеландия, Австралия, Ұлыбритания) мемлекеттік секторын реформалауда қолданылды. АҚШ-та тиімділікті басқару тәсілдемесі Д.Осборн мен Т.Гэблердің кітабы (Osborne, Gaebler, 1992) шыққан соң кең танымал болып, басқа елдерде де белсенді енгізіле бастады. Жаңа қоғамдық басқарудың пайда болуы мемлекеттік сектордың рөлі мен оның тиімділігіне, сондай-ақ мемлекеттік мекемелердің жұмысы және олардың қызмет көрсету сапасына қойылатын талаптарына көзқарастардың өзгеруіне байланысты болды. ЖММ негізінде мемлекеттік және жеке ұйымдардағы басқару тетіктерінің ұқсастығы және нарық қағидаттарын енгізу арқылы мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру мүмкіндігі туралы тұжырымдама жатыр.

ЖММ қағидаттарына сәйкес мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру факторларына мыналар жатады: мемлекеттік аппаратты бюрократиядан арылту, болжау, стратегиялық талдау, қажеттіліктерді бағалау, нәтижелерді жоспарлау және осы нәтижелерге қол жеткізу үшін іс-шаралар мониторингі қызметтерін жүзеге асыру; талдау, нәтижелерді бағалау және іс-әрекеттерді үйлестіру функцияларын нығайту және оқшауландыру, оларды жоғары басқару деңгейіне шоғырландыру; бөлімшелерді жинақтау қағидаттарын формалды (командалар, комитеттер және жұмысшы топтары) емес, біліктілік критерийі негізінде өзгерту; жұмысты бағалау, ынталандыру және персоналды бақылау жүйесін өзгерту; сыйақы беру жүйесін өзгерту, сыйақының жұмыс нәтижесіне тәуелділігін орнату; соңғы нәтижеге бағытталмаған жұмыстар мен операциялар түрлерін қайта қарастыру немесе қысқарту және тағы сол сияқтылар.

Осылайша, нәтиже бойынша басқару тұжырымдамасы 1980–1990 жж. экономикасы жоғары дамыған елдерде белсенді енгізілген Жаңа мемлекеттік менеджмент теориясы мен практикасынан туындады [1–3].

Қазіргі заманғы мемлекеттік басқару тиімділігін бағалаудың шетелдік тәжірибесін талдай отырып, мемлекеттік басқару саласындағы реформалардың мониторингі үшін халықаралық ұйымдар қолданатын шартты түрде екі негізгі тәсілдемені бөліп қарастыруға болады.

Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының (ЭЫДҰ) СИГМА бағдарламасы [4] шеңберінде қалыптастырылған тәсілдемесінің мәні келесі салалардағы реформалардың бастапқы деңгейімен салыстырғандағы дамуын бағалауда жатыр:

- мемлекеттік қызмет;
- саясатты қалыптастыру мен оны жүзеге асыруды басқару;
- мемлекеттік шығыстарды басқару;
- халықаралық қаржы операцияларын бақылау;
- сыртқы аудит;
- мемлекеттік сатып алулар.

Шет елдерде тиімділікті кең және тар мағынада қарастырады. Кең мағынада тиімділікті белгілі бір мемлекеттің әлемдік масштабтағы орны мен рөлі ретінде қарастырады. Мемлекеттің даму деңгейі неғұрлым жоғары және экономикалық қуаттылығы неғұрлым мықты болса, сол елдегі мемлекеттік басқару жүйесінің соғұрлым тиімді деп айтуға болады. Кей жағдайда тиімділіктің көрсеткіші ретінде әлеуметтік-экономикалық реформалау мен экономикалық даму қарқынын қарастырады. Дүние жүзінде көп уақыт бойы жас «Азия жолбарыстары» феномені туралы айтылды. Оңтүстік Корея тәжірибесі әлеуметтік-экономикалық саладағы реформалау тиімділігінің және дамымаған елден әлемнің он бес жетекші экономикасының біріне айналуының ең жарқын мысалдарының бірі болып табылады [5, 6]. Сондай-ақ қазіргі таңда Үндістан, Бразилия, Қытай сияқты елдер де осындай бағытты ұстанып отыр. Тарихи қысқа мерзімде жедел экономикалық дамуға қол жеткізу мемлекеттік басқарудың сапа белгісі болып табылады. Егер мемлекет белгілі бір көрсеткіштер бойынша әлемнің жетекші он немесе жиырма елінің қатарына енсе, онда оның мемлекеттік саясаты мен мемлекеттік басқару тиімділігі туралы айтуға болады. Басқару тиімділігінің жалпы көрсеткіштеріне мемлекеттің әлемдік нарықтағы бәсекеге қабілеттілігі, демографиялық көрсеткіштердің динамикасы [7], халықтың өмір сүру деңгейі мен сапасы [8] және тағы басқалар жатады. Сонымен қатар әр басқару саласында айрықша көрсеткіштер де қарастырылады: саяси, әлеуметтік, экономикалық және т.б.

Шетелдік тәжірибені зерттеу барысында экономиканың мемлекеттік сектор субъектілерінің тиімділікті басқару модельдерін қолдану ерекшеліктері айқындалды. Практикалық тұрғыда АҚШ тәжірибесі қызығушылық тудырады. Мұнда мемлекеттік реттеу арқылы бизнес ұйымдарына табысты қызмет ету үшін қолайлы жағдай жасалған. АҚШ мысалында мемлекеттік сектор қызметінің халықаралық ынтымақтастыққа бағдарлануы мен оған қажетті факторларды қалыптастырудағы мемлекеттің ролін зерттеуге болады. АҚШ пен көптеген Батыс Еуропа елдерінің негізгі айырмашылығы — мемлекеттің тауарлар мен қызмет көрсетулерді өндірісіндегі шектеулі орын алатынында [9]. АҚШ-тың мемлекеттік секторының қызмет етуінің маңызды қағидаты — жеке меншік бизнеске бәсекелестік тудырмау үшін мемлекеттік ұйымдар өндірістік қызметпен айналыспайды. Екінші жағынан, мемлекет жеке сектордың көзқарасы бойынша аз тиімді, бірақ жалпы экономиканың қызметіне қажетті салаларда болады. Меншік субъектілеріне байланысты федералды меншік, штаттар үкіметінің меншігі, жергілікті өзін-өзі басқару органдарының меншігі болып бөлінеді. Құрама Штаттарда жергілікті билікке білім мен мемлекеттік білім беру мекемелерінің (бастауыш және орта мектептер, колледждер) қызметіне жауапкершілік жүктеледі. Электр энергиясын жеке фирмалар да, мемлекеттік компаниялар да өндіреді. АҚШ-та мемлекеттік және жеке кәсіпорындардың арасында онша нақты айырмашылықтары жоқ. Мемлекет фирманың 50 %-дан артық капиталын иемденсе де, оған жеке компания ретінде қызмет етуге мүмкіндік береді [10].

Әрбір өнеркәсібі дамыған елде мемлекеттік экономика секторын және мемлекеттік кәсіпкерлікті қалыптастырудың өзіндік ерекшелігі бар. Батыс Еуропа елдерінде мемлекеттік кәсіпорындарды анықтайтын бірыңғай критерий жоқ. Бір елде бұл капиталдағы үлес болып табылса, басқа елде ұйымдық-құқықтық нысанына қарамастан, шешуші дауыс құқығы болып табылады.

Германияда мемлекеттік корпорациялардың үш түрі бар [11, 12]:

- өз қызметін еркін нарықтық сұраныс-ұсыныс механизмі негізінде жүзеге асыратын жеке құқық кәсіпорындары (акционерлік қоғамдар, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер);
- қоғамдық-құқықтық қызмет атқаратын, экономикалық тұрғыда дербес кәсіпорындар, бірақ олар қадағалаушы министрліктің бақылауында болады;
- «меншікті» кәсіпорындар, олар бюджет балансында тұрады немесе министрліктің құрамына кіреді (федералды үкіметтің меншігі).

Мемлекеттік шығындарды басқару бюджеттік саясаттың маңызды бөлігі болып табылады және ол көбінесе бюджеттік процестің жағдайына, бюджет шығыстарын жоспарлау, бекіту және орындау тәртібіне байланысты болады. Сонымен, бюджеттеу практикасын жетілдіруді мемлекеттік шығындардың тиімділігін арттырудың құралы ретінде қарастырған жөн. Дегенмен, қолданыстағы бюджеттік басқару жүйесін түбегейлі қайта құрылымдамай, бюджет шығыстарының құрылымын өзгерту және оны стратегиялық даму басымдылықтарына сәйкес оңтайландыру мүмкін еместігі анық. Себебі қалыптасқан бюджеттік жоспарлаудың шығыстар жүйесі елдің мемлекеттік шығыстарды басқару саласындағы қажеттіліктеріне жауап бермейді. Нәтижеге бағдарланған бюджеттеу (НББ), немесе бағдарламалы-мақсатты бюджеттеуді, енгізу тек бюджеттік процестің барлық кезеңдерінің мазмұнын өзгертіп қана қоймай, сонымен қатар мемлекеттік шығыстарды басқару концепциясын өзгертеді. Оның мәні — нақты бір нәтижеге қол жеткізу мақсатында бюджет ресурстарын бюджет қаражаттарының әкімшісі мен бюджеттік бағдарламалар арасында бөлу.

Әлемдік тәжірибеде НББ табысты қолданылып келеді. НББ саласында ең алғаш қадам басқан АҚШ, Жаңа Зеландия, Австралия, Нидерланд, Ұлыбритания және Швеция. Кейін нәтижеге бағдарланған бюджеттік жоспарлауға Франция мен Германия да ауысты.

АҚШ-тың нәтижеге бағдарланған бюджеттеуді енгізу тәжірибесі келесідей Қазақстанға да бағалы болуы мүмкін қорытындылар жасауға мүмкіндік береді:

1. Бағдарламалы-мақсатты бюджеттеу — мемлекеттік шығыстардың тиімділігін арттырудың мықты құралы. Тәжірибе көрсеткендей, бюджеттік процесті қозғамай, тек басқару жүйесін ғана жетілдіру мемлекеттік шығыстардың тиімділігін арттыру мүмкін емес.

2. АҚШ тәжірибесі мемлекеттік бюджет дефициті қауіпті ауқымда болған қаржылық қиындықтар кезінде бағдарламалы-мақсатты бюджеттеуді қолдануға мәжбүрлейтінін көрсетті. Бұл тұжырымдама қазіргі таңда Қазақстан үшін өзекті болып отыр.

3. Бағдарламалы-мақсатты бюджеттеудің барлық негізгі әдістері жеке бизнестің басқарушылық қағидаттарына негізделген (миссия мен стратегия қалыптастыру, әлеуметтік және экономикалық тиімділіктің индикаторларын қолдану, тәуекелдерді ескеру және т.б.). Сонымен, бағдарламалы-мақсатты бюджеттеуге көшу үшін әкімшілік басқару әдістерін қолданудан шаруашылық қызметті басқару қағидаттарын қолдануға ауысу керек.

4. Жеке бизнестің құралдарын мемлекеттің қызметіне енгізу көптеген қиындықтарға тап болады. Себебі мемлекеттік министрліктер мен жеке фирмалардың ауқымы әр түрлі болады және мемлекеттік қызметкерлер мен жеке компаниялардың менеджерлерінің қызығушылықтары сәйкес келмейді.

5. Көрсетілген қиындықтар Қазақстан үшін де бағдарламалы-мақсатты бюджеттеуді бір уақытта барлық министрліктерге енгізуге кедергі болуы мүмкін. Өйткені мемлекеттік аппарат тым үлкен, шығыстар уәкілеттігі билік деңгейлері арасында нақты бөлінбеген. Мұндай жағдайда бағдарламалы-мақсатты бюджеттеуді біртіндеп енгізіп, жаңа технологияларды қалыптасқан бюджет практикасына бейімдеген жөн.

Канадада неғұрлым басымды және тиімді бағдарламаларға міндетті қаржы бөлу механизмі қолданылуда. Ол келесі механизммен жұмыс істейді. Барлық федералды министрліктер, агенттіктер мен корпорациялар бюджет туралы заңды орындау барысында жыл сайын тікелей бағдарламалық шығыстар бойынша стратегиялық баяндама (*strategic reviews*) жасауға міндетті.

Ұлыбританияда департаменттердің қызметі нәтижесі үшін бағдарламалық бюджеттің орындалуын бағалайтын көрсеткіштер жүйесі кеңінен қолданады. Алғашында, 1990 ж. аяғында, мақсатты көрсеткіштерді (600 жуық) енгізді және олардың көбісі түпкілікті нәтижеге арналған болатын. Қазіргі уақытта көрсеткіштердің жалпылама үш түрі қолданылады: шығыстар (*inputs*), өндіру (*outputs*), нәтижелер (*outcomes*). Шығындар көрсеткіштері бағдарламалық шараларға жұмсалатын ресурстар жайында, өндіру көрсеткіштері шығарылған өнім мен көрсетілген қызметтер бойынша, нәтиже көрсеткіштері қоғамға арналған бағдарламалық шаралардың ұзақ әсері жайында ақпарат береді.

Сонымен, шет мемлекеттердің тәжірибесін зерттей отырып, мемлекеттік басқарудағы тиімділікті басқару механизмінің сипаттамасын анықтау мүмкін болды (сур. қара).



Сурет. Мемлекеттік басқаруды тиімді жүргізу механизмінің сипаттамасы

Маңызды әлеуметтік және экономикалық өзгерістерді өткізу мемлекеттік басқару сапасын арттырусыз мүмкін емес. Бұл жағдайдың басты міндеттеріне мемлекеттік мекемелердің басшыларына иелігіндегі бюджет қаражатын қолдануда, тактикалық және жедел мақсаттарды анықтауда, кадр саясатын жүргізуде және тағы басқаларда еркіндік беруді жатқызуға болады.

Мемлекеттік басқару аппаратын жандандыру кез келген үкіметтің тұрақты қызметтерінің қатарына жатады. Бұл жерде мемлекеттік аппараттың жүйелі қызметтерін зерттеу; мемлекеттік аппараттың тиімділігін жоғарлату; әкімшілік іс-шараларды жетілдіру; мемлекеттік басқару органдары мен азаматтардың арасындағы қатынастардың дамуы жатқызылады. Нәтижесінде әкімшілік саясатты қалыптастыру, дайындау және ұйымдастыру жүйелерінің құрылуы көзделеді. Олардың құрамына стратегияны дайындайтын саяси институттар, инфрақұрылыммен қамтамасыз ететін жергілікті атқарушы органдар (ғылыми-ақпараттық орталықтар, оқыту мекемелері, кәсіби ассоциациялар және т.б.) жатады.

Сонымен, дамыған мемлекеттерде мемлекеттік басқарудың тиімділігінің жүзеге асырылу механизмі келесі салаларда жүзеге асырылады:

- жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік институттармен және жоғарғы атқарушы билік органдарымен байланысы горизонтальді және вертикальді түрде жүргізіледі;
- аймақты және жергілікті атқарушы биліктер қатарында, олардың жұмысын бақылау және ұйымдастыру жүйесінде;
- басқару жүйесі және әдісі, әкімшілік іс-шаралар және үрдістер;
- мемлекеттік қызмет және кадрлар дайындау саясаты;
- мемлекеттік қаржыны басқару және бюджеттің орындалуы.

Мемлекеттік аппаратты басқару бағыттары бойынша шетелдік іс-тәжірибенің ағымдары Қазақстанда қолданылу үшін, ең алдымен, алдын ала сараптама жұмыстарының жүргізілуі арқасында ғана тексерілуі мүмкін, сонымен қатар келесі белгілерге байланысты болады: қазақстандық ортаға және мәдениетке бекіну жұмыстары, кең таралымда қолдану қызметтері, тиімділігі және нәтижелігі, инновациялық әлует, қоғамның және әлеуметтік ортаға бейімделуі.

Бұл зерттеу Білім және ғылым министрлігінің Ғылым комитетінің ғылыми-зерттеу жұмыстары бойынша мемлекеттік тапсырма негізінде «Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік органдардың қызметі тиімділігін бағалау жүйесін институционалдау» тақырыбында орындалды.

Әдебиеттер тізімі

- 1 Гусарова М.В., Овчинникова М.А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2014. — № 1. — С. 98–126.
- 2 Андрианов В. Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления. История и современность. — 2-е изд. — М.: Волтерс Клувер, 2011. — 278 с.
- 3 Озорнина Ю.П. Взаимосвязь экономической и социальной эффективности государственного управления // Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития: Сб. ст. междунар. конф. (Екатеринбург, 26–27 ноября 2009 г.). — Ч. 2 / Сост. И.Д.Тургель. — Екатеринбург: УрАГС, 2009. — С. 258–260.
- 4 Программа работы центра по сотрудничеству со странами, не являющимися членами ОЭСР для России, в 2000 г. — [ЭР]. Режим доступа: www.oecdmoscow.org/.../rusfeder/5/9/sigma.htm. (дата обращения: 02.09.2009).
- 5 Гладков И.С. Опыт антикризисного управления в Республике Корея // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. № 5. — [ЭР]. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/annotations/2006/5/>.
- 6 Савичев Д. Экономический рост Республики Корея: новый подход // Власть. — 2012. — № 4. — С. 150, 151.
- 7 Костина Н.Б., Озорнина Ю.П. Эффективность деятельности органов государственной власти как фактор обеспечения безопасности и воспроизводства населения // Соц.-психол. вопр. формирования ценностей самосохранительного поведения и преемственность поколений: сб. науч. ст. / Под ред. Б.Ю.Берзина. — Екатеринбург, 2011. — С. 74–82.
- 8 Озорнина Ю.П. Эффективность государственного управления социальной сферой: опыт социологического исследования // Науч. вестн. Урал. акад. гос. службы. — 2011. — № 4 (17). — С. 20–30.
- 9 Аткинсон Эн.Б. Лекции по экономической теории государственного сектора: учеб. пособие / Э.Б.Аткинсон, Д.Э.Стиглиц / Пер. с англ. Л.И.Западниковой (рук.) и др. / Под ред. Л.Л.Любимова; Обновление гуманитарного образования в России (Программа): учеб. изд. — М.: Аспект Пресс, 1995. — С. 32.
- 10 Балацкий Е.В. Российская модель государственного сектора экономики / Е.В.Балацкий, В.А.Коньшев. — М.: Экономика, 2005. — С. 33–35.
- 11 Масленников М.И. Изменение приоритетов в развитии государственного сектора экономики в развитых странах: монография. — Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2009. — С. 63.
- 12 Bogumil J., Grohs S., Kuhlmann S. Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmo- dernisierung in Deutschland — Eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung // Verwaltung und Management. — Sonderheft 37. — 2006.

А.А.Кенжебаева, М.Б.Қадырова

Зарубежный опыт реализации механизма управления эффективностью в государственном управлении

Авторами рассмотрены особенности государственного управления в развитых государствах. Выделены основные подходы эффективного управления в государственных органах. Особое внимание уделено изучению совершенствования практики бюджетирования как важного инструмента повышения эффективности государственных расходов. Предложены методы совершенствования работы государственного аппарата: управление тотальным качеством, бенчмаркинг, реинжиниринг, управление проектами, стратегическое управление, организационное развитие и другие.

A.A.Kenzhebayeva, M.B.Kadyrova

Foreign experience of realization of efficiency management mechanism in public administration

The authors of the article describes the features of public administration in developed countries. The authors identified the main approaches to the effective management of government agencies. Authors of the article special attention to the study of improving the budgeting practices as an important tool to improve the efficiency of public spending. The authors have proposed methods for improving the work of the state apparatus: total quality management, benchmarking, re-engineering, project management, strategic management, organizational development, and others.

References

- 1 Gusarova M.V., Ovchinnikova M.A. *Issues of state and municipal government*, 2014, 1, p. 98–126.
- 2 Andrianov V. *Bureaucracy, corruption and government effectiveness. History and modernity*, 2, Moscow: Wolters Kluwer, 2011, 278 p.
- 3 Ozornina Yu.P. *The state, politics, society: challenges and strategic priorities for development*: Proc. Art. Intern. Conf., Ekaterinburg, November, 26–27, 2009, 2 / Comp. I.D.Turgel, p. 258–260.
- 4 *Cooperation program of the Centre to countries which are not members of the OECD for the Russian in 2000*, [ER]. Access mode: www.oecdmoscow.org/.../rusfeder/5/9/sigma.htm. (The date of the Treatment: 02.09.2009).
- 5 Gladkov I.S. *Management in Russia and abroad*, 2006, 5, [ER]. Access mode: www.mevriz.ru/annotations/2006/5.
- 6 Savitchev D. *Power*, 2012, 4, p. 150–151.
- 7 Kostina N.B., Ozornina Yu.P. *Socio-psychological issues of formation of the values of self-preservation behavior and continuity of generations: ~ Sat. scientific. Art / Edit. B.Berzin*, Ekaterinburg, 2011, p. 74–82.
- 8 Ozornina Yu.P. *Science. Bull. of Urals. Acad. State Service*, 2011, 4 (17), p. 20–30.
- 9 Atkinson En.B. *Lectures on the economic theory of the public sector: a tutorial / E.B. Atkinson, D.E. Stiglitz*; per. from English. L.I. Zapadninskoy (MS), et al., edit. L.L. Lyubimov; Update humanitarian education in Russia (PGM), Proc. ed., Moscow: Aspekt Press, 1995, p. 32.
- 10 Balatsky E.V. *The Russian model of public sector*, Moscow: Economics, 2005, p. 33–35.
- 11 Maslennikov M.I. *Changing priorities in the development of the public sector in developed countries*: monograph, Ekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of RAS, 2009, p. 63.
- 12 Bogumil J., Grohs S., Kuhlmann S. *Verwaltung und Management*, 37, 2006.