АДМИНИСТРАТИВНАЯ РЕФОРМА В РОССИИ: ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

Фельдман М.А.

доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры государственного управления и политических технологий Уральского института управления – филиала, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Россия), 620990, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 66, mikhail.feldman@ui.ranepa.ru

УДК 351(470)(091)
ББК 67.401(2Рос)-1

Цель. Изучение факторов, направлений и инструментов регулирования, влияющих на формирование сервисного государства с системой органов исполнительной власти, способной к оперативному реагированию на изменения в мире; эффективное взаимодействие с институтами гражданского общества.

Методы. На основе количественного и системного подходов проанализирована конкретная картина реализации задач Административной реформы в России (2003− 2013 гг.).

Результаты. Выявлены успехи в реализации Административной реформы, прежде всего, качественный скачок в информированности граждан о работе органов власти; а также и серьезный сдвиг в доступности государственных и муниципальных услуг. Выявлены и основные недочеты в ходе преобразований. В качестве ключевой проблемы в рамках Административной реформы было выделено именно отсутствие действенных механизмов контроля достижения запланированных результатов и корректировки намеченных планов.

Научная новизна. В научной литературе последних лет к этой теме неоднократно обращались ученые и специалисты. В предложенной читателю статье впервые дается комплексная оценка результатов всех основных звеньев реформы в РФ и в Свердловской области; сделаны выводы о реальных тенденциях и перспективах развития Административной реформы на общенациональном и региональном уровнях.

Ключевые слова: государственное управление, Административная реформа, институты гражданского общества, управление по результатам.

ADMINISTRATIVE REFORM IN RUSSIA: TO BE CONTINUED

Feldman M.A.

Doctor of Science (History), Professor, Professor of the Public Administration and Political Technologies Department of the Urals Institute of Management – Branch, the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Russia), 66 8 Marta str., Ekaterinburg, Russia, 620990, mikhail.feldman@ui.ranepa.ru

Goal. Study of the factors, trends and regulatory instruments influencing the service state with the system of executive power bodies, capable of rapid response to changes in the world; effective interaction with civil society institutes.

Methods. Based on quantitative and systematic approaches the author analyzed a specific picture of the realization of tasks of the Administrative reform in Russia (2003 − 2013).

Results. The author identified successful results in implementation of the Administrative reform, first and foremost, a qualitative leap in the awareness of citizens about the work of the authorities; as well as a major shift in the accessibility of public and municipal services; identified major deficiencies in the course of transformation. As a key problem in the framework of the Administrative reform, the author highlighted a lack of effective mechanisms for monitoring the achievement of the expected results and the adjustment of the scheduled plans.

© Фельдман М.А., 2016

Scientific novelty. In the scientific literature of the recent years, scientists and experts repeatedly addressed to this subject. In the proposed article, the author introduces a comprehensive assessment of the results of all major parts of the reform in the Russian Federation and in Sverdlovsk oblast for the first time; conclusions on actual trends and development prospects of the Administrative reform at the national and regional levels are made.

Keywords: governance, administrative reform, civil society, management by results.

Главной задачей Административной реформы (2003 − 2013 гг.) – ставилось создание сервисного государства с системой органов исполнительной власти, способной к оперативному реагированию на изменения в мире; эффективное взаимодействие с институтами гражданского общества; готовой к качественному выполнению конкретных государственных и муниципальных функций и услуг.

Десятилетие Административной реформы в России стало временем существенного улучшения характера и содержания взаимодействия органов власти с институтами гражданского общества.

Стандартизация государственных и муниципальных услуг позволила приступить к повышению качества услуг. В этом видится главное достижение реализации задач Административной реформы. И после 2013 г. продолжает функционировать официальный информационный сайт «Административная реформа в Свердловской области», где в постоянном режиме размещается актуальная информация по ряду направлениий Административной реформы.

Выполнение Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. об основных направлениях реализации государственной политики в различных сферах выдвинуло новые требования к системе государственного управления, к планированию, мониторингу и оценке деятельности органов государственной власти, их территориальных органов и структурных подразделений, государственных и муниципальных служащих, позволющее рассматривать период 2003 − 2013 г., только как один из этапов совершенствования системы государственного управления.

Выделим основные звенья Административной реформы.

1. Концепцией Административной реформы предусматривалась реализа-следующих мер в сфере внедрения управления по результатам − одно из основных направлений административной реформы.

Принцип управления по результатам заключается в одновременном соблюдении критериев комплексности, ответственности, публичности, альтернативности, экономичности.

Управление по результатам предполагало:

– создание и внедрение комплексной системы ведомственного и межведомственного планирования и проектного управления по целям и результатам деятельности, конкурентного распределения ресурсов между ведомствами и контроля за достижением результатов их деятельности;

– разработка ключевых измеримых показателей эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти по основным

направлениям их деятельности в соответствии со стратегическими целями государства;

– внедрение технологий и процедур целеполагания, обеспечивающих при-вязку целей к конкретным исполнителям, выработку показателей, по-зволяющих адекватно оценить степень достижения поставленных целей и действия исполнителей, предпринимаемые для достижения этих целей;

– разработка и внедрение управленческого учета, позволяющего распреде-лять ресурсы по поставленным задачам, а также обеспечивать контроль за достижением результатов и определять персональную ответственность руководителей и должностных лиц за решение указанных задач;

– разработка и внедрение системы внутреннего аудита, позволяющей оценивать эффективность деятельности структурных подразделений;

− создание специализированного подразделения, занимающегося аналитикой и научными исследованиями [1, с.33].

В свою очередь, реализация указанных направлений была связана с внедрением таких современных методов управления, основаных на информационных технологиях, как:

– управление рисками;

– применение современных систем контроля качества,

– разработка новых методов организации труда.

В какой степени удалось реализовать намеченное?

Формально, с 1 января 2014 г. в органах исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях началось внедрение системы управления по результатам. Проведенные исследования (регулярный экспертный мониторинг 2006 − 2015 гг.) указывают на наличие значительного числа барьеров в ходе реализации управления по результатам, в том числе, недовольство самих управленцев сложностью новых методов управления; фактическим отсутствием материальной заинтересованности в совершенствовании своей деятельности. Этот же мониторинг указывает на противоречивость, непоследовательность и несогласованность в разработке и применении инструментов

и механизмов управления по результатам. Низкий уровень достигнутых результатов объясняется, прежде всего, неготовностью исполнителей к гибкому управлению.

Как следствие, возникло (и отчасти сохраняется) мнение о том, что принцип управления по результатам не оправдал или исчерпал себя [2, с.166].

В чем причина такого явления? В качестве ключевой проблемы в рамках Концепции Административной реформы было выделено именно отсутствие действенных механизмов контроля достижения запланированных результатов и корректировки намеченных планов. Среди проблем, препятствующих полноценному внедрению управления по результатам в деятельность органов исполнительной власти, в Концепции Административной реформы отмечались следующие:

– отсутствие методик расчета показателей результативности, использующих опыт передовых современных корпораций;

– в рамках современного электронного документооборота отсутствие системы сбора и обработки информации, необходимой для определения и учета

набора целевых значений показателей результативности;

– отсутствие у государственных служащих необходимых знаний и навы-

ков в сфере управления по результатам [1, с.33].

За 2014 − 2015 гг. не удалось решить ни одной из указанных проблем [2]. Формальный характер внедрения управления по результатам, по сути, блокирует продвижение совершенствования систему госуправления.

Интервью с разработчиками Административной реформы, исследования мнения тех, кому была адресована, т.е. представителей управленческого аппарата, позволили выявить причины такого явления. Во-первых, отмечается, что экспертное сообщество, активно участвовавшее в разработке проектов реформы, на этапе ее реализации было выключено из этого процесса. Во-вторых, реформаторы, не объяснив должным образом своих планов, сформировали устойчивое отрицательное отношение к реформе у существенной части региональной политической элиты. Этим же следует объяснить тот факт, что «не сложился заинтересованный пул из журналистов как печатных, так и электронных СМИ, которые могли бы влиять на создание позитивного образа реформ в российском обществе». Недостаточное понимание целей и задач Административной реформы, слабая заинтересованность в ереализации обернулась тем, что вместо внедрения управления по результатам в практику вошел рост отчетности − 380 (!) показателей, совершенно бессмысленных с точки зрения управления, индикаторов; тогда как единственным показателем, действительно влияющим на судьбу губернаторов, как показывает исследования, стал показатель голосования за партию «Единую Россию» [3, с.45,47].

На исправление сложившейся ситуации направлена Подготовленная в РАНХиГС Концепция федерального закона «Об основах государственного управления в Российской Федерации» и предложения по разработке на ее основе законопроекта предлагающие рассматривать в качестве основной цели его разработки создание совокупности норм и правил, а также требований к ним, обеспечивающей правовое регулирование единого и взаимосвязанного цикла государственного управления – от принятия решения (в том числе, планирования, включая стратегическое планирование) и организации его исполнения до мониторинга и контроля, коррекции принятых решений [2].

Но в любом случае, успех намеченного зависит от четырех факторов: должного финансирования (экономия на реформировании госуправления обходится очень дорого [3.с.68]); внедрение эффективной системы стимулирования госслужащих, конкурентноспособной по отношению к частным корпорациям; систематическое научно-аналитическое изучение реформирования госуправления; постоянное внимание руководителей всех уровней к продвижению Административной реформы.

2. Оптимизация и повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг.

Отчет министерства экономики Свердловской области «О выполнении мероприятий Программы снижения административных барьеров, оптимизации и повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг в Свердловской области на 2011 – 2013 гг.» позволяет проследить как достижения, так и недостатки реализации Административной реформы на региональном уровне.

Во-первых, следует отметить создание «Реестра государственных и муниципальных услуг (функций) Свердловской области» и Портала государственных и муниципальных услуг (функций) Свердловской области». К 2014 г. в Свердловской области в электронный вид было переведено 103 государственных и 83 муниципальных услуг [4, с.2-3].

Во-вторых, к июлю 2012 г. была завершена регламентация государственных услуг; административные регламенты государственных услуг приведены в сответствие с положениями ФЗ-210 от 27 июля 2010 г. «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».

В-третьих, в 2011-2015 гг. была создана сеть многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна». В апреле 2015 г. в Российской Федерации работало 1815 центров МФЦ. Причем центр

госуслуг начинается от трех, а в идеале от пяти окон приема граждан, и у этих центров в малонаселенных и отдаленных местах созданы отделения − порядка 3 - 4 тысяч. В апреле 2015 г. около 63 процентов граждан (по рассчитываемой методике доступности) имеют возможность пользоваться МФЦ. Плановые показатели на 2018 г. – 90 процентов − позволяют в принципе завершить реализацию этой задачи. Время ожидания услуги в 2014 г. составляло в среднем 40 минут (плановые показатели на 2018 г. – 15 минут) [5].

В Свердловской области на начало 2016 г. открылись 82 МФЦ на территории 73 муниципальных образований с общим количеством 914 "окон" для оказания государственных и муниципальных услуг населению Свердловской области. Согласно данным мониторинга развития сети МФЦ, доля граждан Свердловской области, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу "одного" окна в многофункциональных центрах предоставления государственных услуг - 98.76% [6].

Казалось бы, высокий процент удовлетворенных оценок населения Российской Федерации [7] говорит о высоком качестве предоставления услуг, однако само понимание термина «Государственная услуга» говорит о том, что – это специфическая обязанность государства в отношении прав граждан и их организаций, в реализации которой, в отличие от властных полномочий, требуется в значительно большей мере учитывать запросы, мнение, оценку «другой стороны». К тому же большинство госуслуг - это на самом деле исполнение гражданами своих обязанностей, введенных в публичных интересах. Дальнейшее развитие государственных и муниципальных услуг предполагает постоянный мониторинг и аналитику запросов населения с последующей корректировкой курса социально-экономической политики.

3. Оценка регулирующего воздействия (ОРВ)

В России каждый год принимают 25 тысяч новых законов и документов. Еще пять лет назад "утечка" из правительства или министерства проекта закона или постановления была чуть ли не подрывом устоев госслужбы и поводом для служебного расследования. Теперь все наоборот. Благодаря тому, что эксперты, журналисты и вообще все желающие могут на специальном сайте заранее изучить проекты нового регулирования, экономика сберегла 3,1 триллиона рублей, которые могли быть потрачены впустую [5]. Официально это называется "оценка регулирующего воздействия" - ОРВ. Даже если акт получает отрицательное заключение, это лишь повод еще раз подумать, а можно ли добиться тех же целей с меньшими издержками. Ситуация стала намного лучше, поскольку от ведомств требуется самим предварительно оценить дополнительную нагрузку, которую несет разработанный ими акт. Но все равно примерно треть актов получает отрицательное заключение. К тому же ОРВ проводится на финальной стадии, когда разработчик считает, что политическое решение уже принято.

В 2013 году Свердловская область была выбрана в качестве пилотного региона, в котором была внедрена процедура оценки регулирующего воздействия (ОРВ). За два года в ее рамках предприниматели Среднего Урала внесли свыше 350 инициатив по уже принятым законам или готовящимся проектам законодательных актов, которые затрагивают их сферу деятельности [8]. В чем заключается суть процедуры ОРВ? Оценка регулирующего воздействия — это система оценки законотворческих инициатив, влияющих на бизнес, на адекватность и целесообразность, имеющая задачу: — убрать избыточные запреты и ограничения для предпринимателей в законопроектах и предотвратить принятие законов, необоснованно увеличивающих расходы бизнеса. Кроме того, благодаря процедуре ОРВ, бизнес-сообщество может скорректировать уже существующие законы. В комитете «Деловой России» по ОРВ Свердловской области постоянно работают шесть человек: это два профессиональных юриста и четыре реально действующих практика: среди них предприниматели и экс-депутаты, которым хорошо известно, как законы создаются, принимаются и работают. Кроме того, комитет постоянно привлекает экспертов в той сфере, которой касается законопроект. По итогам 2014 г. Свердловской области присвоен «высший уровень» в рейтинге качества оценки регулирующего воздействия в субъектах РФ.

По каким законопроектам удалось добиться лучших результатов? Поправки в закон о патентной системе налогообложения в Свердловской области обеспечили нулевую налоговую ставку для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей, работающих в сфере бытовых услуг. Нулевая налоговая ставка будет действовать в течение двух налоговых периодов в пределах двух календарных лет. По закону о транспортном налоге в Свердловской области коэффициенты налога удалось уменьшить в четыре раза — с 40% до 10%. Таким образом, удалось улучшить экспортную ориентированность региона.

Что необходимо сделать для того, чтобы бизнес эффективно влиял на законодательную деятельность в регионе? Важно, чтобы бизнес отслеживал нормативные акты на сайте министерства экономики Свердловской области и на федеральном портале проектов нормативных правовых актов, обращался в комитет по ОРВ свердловского отделения «Деловой России» с просьбой помочь и решить допущенные при разработке законопроектов ошибки. С 2015 г. в Свердловской области внедрены согласительные совещания между разработчиками законопроектов и бизнес-сообществом. Это

возможность сесть за стол переговоров и договориться о том, как закон будет работать в будущем на практике. Первые согласительные совещания прошли с региональными министерствами инвестиций, экономики, агропромышленного комплекса. К сожалению, пока наблюдению подлежат 40% нормативных документов; 60% выпадают, в силу затруднительности изучения всего бизнеса, попадающего в поле риска. С 1 января 2016 г. на уровне муниципалитетов должна начать работать система оценки регулирующего воздействия (ОРВ), которая на федеральном уровне действует с 2010 г., а на региональном — с 2013-го. По рейтингу развития института ОРВ, составленному Минэкономразвития России, Свердловская область занимает среди всех субъектов РФ шестое место [9].

Казалось бы, и здесь налицо огромные успехи. Однако результаты проведенного исследования, позволяют сделать вывод о недостаточной эффективности реализации Программы по улучшению инвестиционного климата страны в 2012–2014 гг. Согласно статистическим данным, только 19 % предпринимателей России отметили позитивные изменения в состоянии делового климата [10, с.36-37].

4. Повышение эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и институтов гражданского общества

Анализ документов показывает: реализация Административной реформы в Свердловской области привела к появлению специальных отделов по взаимодействию с институтами гражданского общества; прописан необходимый круг функций; возник широкий спектр общественнных организаций и площадок для взаимодействия управленцев из органов исполнительной власти и представителей институтов гражданского общества.

Взаимодействие органов власти и институтов гражданского общества координирует Департамент внутренней политики Администрации губернатора Свердловской области, основными функциями которого являются: обобщение и анализ информации о деятельности политических партий, ветеранских и иных общественных объединений, действующих на территории Свердловской области, организация взаимодействия с ними и разработка предложений о позиционировании по отношению к ним органов государственной власти Свердловской области и иных государственных органов Свердловской области.

Судя по отчетам Общественной палаты Свердловской области, Гражданского форума; Трехсторонней комиссии, Общественного народного фронта; личным беседам с экспертами, работники Департамента внутренней политики Администрации Губернатора Свердловской области, активно участвуют во взаимодействии органов власти и перечисленных институтов гражданского общества. В первую очередь – это касается Управления Департамента внутренней политики по взаимодействию с общественными организациями.

Однако, вместо равноправного взаимодействия, следует говорить о процессе управляемых чиновниками «площадок», где активные граждане, представители общественных организаций чаще всего имеют только право высказаться. Все это происходит в условиях отсутствия отчетов структур, отвечающих за взаимодействие; нежелания управленцев предоставлять информацию о своей деятельности, ссылаясь на ее закрытость.

Что же касается самих искусственно созданных институтов гражданского общества, то здесь ситуация не на много лучше. Образование многих общественных организаций (наиболее яркий пример – ОНФ) происходили по указке «сверху», а не наоборот, что в самом корне меняет их сущность и назначение; сводится к проведению деятельности под контролем правящей партии, противоречит самому понятию «института гражданского общества». На основе этого можно сделать вывод о том, что система взаимодействия власти с институтами гражданского общества в Свердловской области находится в зачаточном состоянии и нуждается в коренном изменении.

5. Важнейшей составляющей Административной реформы были задачи, сформулированные Федеральной программой "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009-2013 годы)", (утв. Указом президента от 10 марта 2019 г. № 261) – формирование высококвалифицированного кадрового состава государственной службы, обеспечивающего эффективность государственного управления, развитие гражданского общества и инновационной экономики.

К сожалению, вне поля зрения исследователей (как и самих управленческих структур) оказались два важнейших вопроса: во-первых, введение гибкой системы (командной) формирования аппарата на основе решения конкретных проблем и задач; содержательных квалификационных, а не формальных критериев. Во-вторых, введение гибкой системы оплаты труда по результатам; введение системы оценки работы, стимулирования и контроля персонала; изменение системы вознаграждения, установление зависимости вознаграждения от результатов работы; пересмотр и упразднение видов работ и операций, не ориентированных на конечный результат, и т.п. [11, с.99-100]. Однако подлинные причины неудачи введения новой системы оплаты труда госслужащих – на наш взгляд, ключевого звена Административной реформы − были связаны с традиционным пробелом российских реформ – экономией расходов на совершенствование системы государственной службы. Финансовое обеспечение

Программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)» составляло всего 691 млн руб. на весь период реализации (т.е. менее 150 млн. рублей в год), что было явно недостаточно для осуществления системных преобразований [3, с.68], учитывая, хотя бы затраты на методическое обеспечение и обучение управленческого аппарата.

6. Успех Административной реформы, всей работы по совершенствованию государственного управления во многом зависел и зависит от качества аналитического исследования работы властных структур на всех уровнях. Аналитические (информационо-аналитические) отделы созданы практически во всех министерствах Свердловской области. К сожалению, знакомство с работой этих отделов говорит о явном перекосе деятельности в сторону текущей работы. Характерно отсутствие Аналитических записок, документов об участии в проведении научно-практических конференциях, статей, подготовленных для областной печати и т.п.

В подготовке таких, чрезвычайно важных документов, методическую и иную практическую помощь мог бы оказать Уральский институт управления – филиал РАНХиГС.

Время, задачи совершенствования системы государственного управления, настоятельно требуют не только научного осмысления пройденного пути, но организационого оформления нового этапа Административной реформы, сутью которого станет выход государственного аппарата на уровень управленческого искусства, достигнутого лучшими корпорациями России (например, УГМК и НПОА). Результаты выборов 2016 г. позволяют сфокусировать эти усилия в период 2017 − 2020 гг.

Литература:

1. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Александров О.В. Внедрение управления по результатам в рамках реализации Административной реформы: на пути к созданию новой модели государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 28-46.
2. Южаков В.Н. Государственное управление по результатам: модель для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 2. С. 129-146.
3. Сунгуров А.Ю., Тиняков А.Р. Административная реформа и ее проекты в современной России: сложилась ли коалиция поддержки? // ОНС. 2016. № 2. С. 39 – 45.
4. Борщевский А.Г. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С.65-88.
5. О выполнении Плана мероприятий по выполнению Программы снижения административных барьеров, оптимизации и повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг, в том числе на базе многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг, в Свердловской области на 2011 – 2013 гг. // Текущий архив Министерства Экономики Свердловской области. Документ опубликован не был.
6. Зубков И. Время в очереди 15 минут (интервью директора департамента государственного регулирования в экономике Минэкономразвития А.И. Херсонцева) // Российская газета. 2015. 19 мая.
7. Официальный сайт Административной реформы в Свердловской области [электронный ресурс]. URL: http://ar.gov66.ru/o-reforme/predostavlenie-gosudarstvennyh-i-munitsipaln yh-uslug-po-printsipu-odnogo-okna/ (дата обращения 15.09.2016).
8. Южаков В.Н. Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 55 – 69.
9. Смоленская А. Важно, чтобы бизнес отслеживал нормативные акты // Коммерсант. 2015. 27 октября.
10. Кибер П. За два года бизнесмены области добились корректировки или отмены более 80 законов // Областная газета. 2015. 18 сентября.
11. Яковлев А.А., Левина И.А., Казун А.Д. Для каких фирм улучшился деловой климат в 2012-2014 гг.? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 3. С.35-60.
12. Гусарова М.В., Овчинникова М.А.Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние десять лет // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С.98-121.

References:

1. Dobrolubova E.I., Yuzhakov V.N., Alexandrov O.V. Introduction of the results-based management in the framework of the implementation of the Administrative reform: towards a new model of public administration // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya. 2014. № 2. P. 28-46.
2. Yuzhakov V.N. Results-based management: a model for Russia // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya. 2016. № 2. P. 129-146.
3. Sungurov A.Yu., Tinyakov A.R. Administrative reform and its projects in modern Russia: has a coalition of support been formed yet? // ONS. 2016. № 2. P. 39-45.

4. Borshchevskiy A.G. Public Administration reform in Russia: interim results and perspectives // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya. 2014. № 2. P. 65-88.
5. On the implementation of the Plan of action to accomplish the program of reducing administrative barriers, streamlining and improving the quality of public and municipal services provision, including those based on the multifunctional Center for providing public and municipal services in the Sverdlovsk region in the 2011-2013. // The current archive of the Ministry of Economy of the Sverdlovsk region. The document was not published.
6. Zubkov I. The queued time is 15 minutes (interview with A.I. Khertsontsev, the Director of the Department of State regulation in economy of the Ministry of economic development) // Rossiyskaya gazeta. May 19, 2015.
7. Official website of the Administrative reform in the Sverdlovsk region [e-resource]. URL: http://ar.gov66.ru/o-reforme/predostavlenie-gosudarstvennyh-i-munitsipalnyh-uslug-po-printsipu-odnogo-okna/ (date of access 15.09.2016).
8. Yuzhakov V.N. Quality of public and municipal services: efforts and results // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya. 2014. № 1. P. 55-69.
9. Smolenskaya A. It is important for business to monitor regulations // Kommersant. October 27, 2015.
10. Kiber P. For two years businesspersons of the region made adjustments or cancellations of more than 80 laws // Oblastnaya gazeta. September 18, 2015.
11. Yakovlev A.A., Levina I.A., Kazun A.D. What companies have improved their business climate in 2012-2014? Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya. 2015. № 3. P. 35-60.
12. Gusarova M.V., Ovchinnikova M.A. Result-oriented management in the system of Public Administration in Russia: approaches and results of the reforms in the past ten years // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya. 2014. № 1. P. 98-121.