

УДК 33**Государственные и муниципальные услуги в контексте реформы государственного сектора в РФ****Зубарев Денис Николаевич**

Эксперт по закупкам,
Магистр менеджмента,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115054, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;
email: denis-zubarev@yandex.ru

Аннотация

В статье показано, что последние десятилетия в России проводятся реформы государственного сектора, причем то с ослабляемой, то, напротив, с усиливаемой ролью государства. Мировая практика характеризуется постепенным переходом от административной модели предоставления государственных (муниципальных) услуг до более децентрализованной, при которой получатели услуг имеют значительное влияние в организации процесса оказания таких услуг, руководстве ими. Конечно, следует учитывать определенные особенности между странами для успешной реализации новшеств. Насколько соответствует деятельность учреждений, которые призваны оказывать государственные (муниципальные) услуги населению, переменам в России и мире в парадигме организации оказания таких услуг, предстоит попробовать оценить в этой статье. Для этого, с применением методов анализа, синтеза, наблюдения и описания, были проанализированы подходы к оказанию государственных (муниципальных) услуг в России и мире, рассмотрены четыре стадии использования сайтов организаций для взаимодействия с заинтересованными лицами, уточнено понятие маркетинга в государственном секторе, проведен опрос организаций. Результаты исследований в этой области возможно использовать для подготовки предложений по дальнейшему развитию деятельности государственных (муниципальных) организаций в РФ, в т.ч. для повышения их конкурентоспособности, эффективности и результативности. Они будут полезны заинтересованным законодателям, соответствующим органам власти, учредителям, руководителям и специалистам организаций, оказывающих государственные (муниципальные) услуги в РФ по закону № 83-ФЗ.

Для цитирования в научных исследованиях

Зубарев Д.Н. Государственные и муниципальные услуги в контексте реформы государственного сектора в РФ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 3А. С. 42-50.

Ключевые слова

Государственные (муниципальные) услуги, New Public Management, Post-New Public Management, государственное (муниципальное) задание.

Введение

Как отметил в своем послании Федеральному собранию на 2020 год Президент РФ зачастую люди лучше знают, что, почему и как следует менять там, где они живут и трудятся [Послание Президента РФ, 2020]. И действительно, если государство предоставляет населению те блага, которые им не востребованы, то возникает вопрос о целесообразности такого направления расходования средств бюджетов. Как известно государственная политика, представляющая собой процесс воздействия государства на различные подсистемы общества, является неотъемлемой частью деятельности государства, направленной на выявление и решение общественных проблем, достижение определенных целей, и реализуемой от макро- до микро-уровней, в том числе с привлечением инициативных групп граждан [Баранов, www...]. То есть у последних имеется возможность влиять определенными способами на органы власти.

Оказание услуг также является одной из функций государства, выделенной в 80-х годах прошлого века с появлением отношения к государству как к бизнес-структуре, оказывающей услуги населению и организациям [Рыбакова, 20154, с.7]. В соответствии со статьей 6 Бюджетного кодекса РФ государственной (муниципальной) услугой (работой) являются такие услуги или (работы), которые оказывают (выполняют) органы власти, учреждения и иные юридические лица [Бюджетный кодекс РФ, 1998]. Значит, к оказанию таких услуг допускаются как некоммерческие, так и коммерческие организации. Органы власти в соответствии с законом № 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг", оказывая услуги через МФЦ или в электронном виде, являющиеся юридически значимыми, реализуют свои функции, закрепленные за ними в том или ином публично-правовом образовании. Учреждения же, предоставляющие услуги в соответствии с законом № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений», также решают вопросы, относимые к полномочиям соответствующего учредителя, но их услуги являются иными. Например, образовательные услуги. В первом случае государственные (муниципальные) услуги содержатся в специальном реестре, а во втором - в перечнях. Во избежание путаницы следует иметь в виду отличия между этими двумя видами услуг.

Полномочия государственных или муниципальных органов власти РФ в определенных сферах реализуются созданием автономных, бюджетных и казенных учреждений, предоставляющих, соответственно, государственные и муниципальные услуги с различной степенью самостоятельности, причем последние вправе исполнять и государственные (муниципальные) функции. Организационно-правовая форма в виде бюджетного учреждения в России, судя по всему, одна из самых распространенных, так как не имеет ограничений по видам деятельности [Письмо Минфина России, 2013]. Возникает вопрос о том, насколько получатели таких услуг способны определять какие именно услуги оказывать учреждению и, соответственно, наиболее полно удовлетворять спрос.

Основанная часть

Выделяется несколько подходов к организации предоставления государственных услуг: интегративный, рыночный, совместного производства и общественный [Li, Qiu, 2020, с.2]. 1) Интегративный подход предполагает наличие иерархического механизма для равного распределения услуг и является свойственным административной парадигме и представлению

о государстве, как единой системе, которая вертикально совмещает разработку, планирование, оказание и оценку государственных услуг. Государство в этом случае имеет почти абсолютный приоритет в оказании государственных услуг и потребителям отводится только незначительная, пассивная роль их получателей и возможность предопределять их. Судя по всему, в нашей стране долгое время именно такой подход к государству и распределению услуг был доминирующим.

2) Рыночный. Важными инструментами при использовании рыночного подхода являются рынок, конкуренция и договорные отношения. Государство определяет то, какие результаты оно ожидает получить, а в т.ч. и другие юридические лица, не только государственные организации, производят их. Некоторые управленческие технологии, позаимствованные из коммерческого сектора, являются более предпочтительными при оказании государственных услуг при этом. Для повышения их эффективности и результативности используется измерение показателей деятельности, оценка и контроль результатов. Реформа государственного сектора в нашей стране последние 20 лет в большей степени, вероятно, соответствует именно этому подходу, связанному с реализацией концепции так называемого New Public Management (NPM): децентрализация, передача государственных услуг на аутсорсинг, ориентация на результат, оптимизация штата, увеличение эффективности и подконтрольности решений управленцев [Поспелова, Казакова, 2015, с.10]. Расцвет популярности этой концепции пришелся на период с конца 80-х и до конца 90-х годов прошлого века. Однако, к началу 2000-х пришло понимание, что реальность сложнее и многообразнее, чем предполагалось NPM-концепцией. Учеными выделялись различные направления реформ на национальном, региональном и местных уровнях, а также растущее расхождение в целях публичного сектора и непредсказуемость реформ [Klenk, Reiter, 2019, с. 3]. В те же годы реализовывались программы так называемого «Вашингтонского консенсуса», в последствии почти половину из которых признали неэффективными. Для них было свойственно считать главной целью развития экономической рост за которым будет развиваться и все остальное. При этом, предлагалось делать акцент на частном секторе, как на основном драйвере роста, так как государственные организации воспринимались как недостаточно эффективные. Реализовывались реформы без должного учета различий между богатыми и бедными странами [McCourt, 2008, с.168].

3) Подходу к оказанию государственных услуг, который называется совместным производством и характеризует период Post-NPM, свойственно представление о том, что такие услуги организовываются совсем не так, как это делается в негосударственных структурах и является неправильным непосредственно для оказания государственных услуг применять теории и практики, используемые в частном секторе экономики. Различные участники процесса совместного производства услуг с различным восприятием, собственными стратегиями и задачами являются взаимозависимыми и посредством переговоров друг с другом совместно определяют цели и результаты оказания тех или иных гос. услуг. Последние, в свою очередь, в большой степени зависимы от качества взаимодействия вовлеченных в организацию и оказание услуг властей, предоставляющих услуги организаций, конечных потребителей, экспертов и общества. При этом государству отводится все-таки роль сетевого руководителя, который поддерживает, поощряет, мотивирует и активизирует взаимодействие различных участников процесса оказания услуг и не является «сторонним наблюдателем». Получатели услуг, в отличие от административного подхода, имеют возможность, как уже упоминалось, быть сопроизводителями или партнерами, что способствует, как считается, более активному вовлечению жителей населенных пунктов в деятельность по оказанию желаемых ими услуг и

повышению удовлетворенности.

4) **Общественный подход:** управление оказанием государственных услуг осуществляется посредством самоорганизации граждан, что выделяет независимость общества. Некоторыми авторами общественный контроль приравнивается к высочайшему уровню участия в реализации [Li, Qiu, 2020, с. 6]. Государство не рассматривается как лучший производитель государственных услуг по сравнению с самими потребителями. Однако, при этом оно по-прежнему остается поставщиком важнейших ресурсов, необходимых для производства и посредством этого имеет возможность все-таки влиять на самоорганизованных граждан. Роль государства в этом процессе и характеризуется как фасилитатор, который способствует устранению мешающих распространению практики самоорганизации барьеров, снабжает требуемыми ресурсами, в т.ч. финансовыми. Таким образом, важным является горизонтальное взаимодействие между властями и жителями в производстве услуг. Отличием этого подхода к организации и оказанию услуг от предыдущего (совместного производства) является то, что в последнем случае активную роль в инициативной самоорганизации отводят государству, тогда как в первом случае – жителям, которые сами иницируют, планируют, управляют процессом оказания услуг.

Любопытно, что ООН и международные финансовые институты для определения правильного организовывания реформ использует понятие «Good Governance», появление которого относят к концу 90-х годов прошлого века, сочетающее в себе характеристики как NPM, так и Post-NPM. Также считается, что эти концепции являются «зонтичными», вобравшими в себя разные аспекты реформ. Для Good Governance свойственно совместное управление, ориентированность на согласие, подотчетность, прозрачность, ответственность, эффективность и результативность, главенство закона [ESCAP, www..., с.1].

Данные подходы к оказанию государственных услуг имеют как положительные характеристики, так и отрицательные. Например, подход № 1 критикуют за игнорирование индивидуальной природы государственных услуг, за неэффективное распределение услуг из-за иерархии. Подход № 2 избавляет власти от ответственности в обеспечении соответствующих услуг, а также в некоторых случаях препятствует устойчивому развитию общественных организаций. Для подхода № 3 выделяются недостатки в виде длительных переговоров с высокими последующими издержками реализации, что снижает степень участия граждан в оказании государственных услуг. При обеспечении производства государственных услуг с помощью подхода № 4 сложностью является то, что самоорганизация заинтересованных граждан в некоторых случаях не длится долго и не имеет достаточно ресурсов и средств для обеспечения процесса снабжения населения услугами. Более того, самоорганизованная деятельность бывает под угрозой прекращения из-за встречающихся ограничений и иных препятствий. Известны случаи, когда инициатива граждан по созданию некоммерческой организации для решения каких-то проблем подвергалась критике соответствующих органов власти и регистрация юридического лица не осуществлялась.

Как известно в России в последние десятилетия довольно активно развиваются информационные технологии, в том числе и для оказания государственных (муниципальных) услуг в электронном виде. Были приняты несколько целевых Программ. Это и «Электронная Россия (2002–2010 годы)», целью которой являлось повышение качества взаимоотношений государства и общества путем расширения возможности доступа граждан к информации о деятельности органов государственной власти, повышения оперативности предоставления государственных и муниципальных услуг, внедрения единых стандартов обслуживания

населения [ФЦП "Электронная Россия", 2002-2010], и «Информационное общество (2011–2020 годы)», созданной для повышение качества жизни граждан на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий [Государственная программа "Информационное общество", 2011-2020]. Почти каждое учреждение сегодня имеет свой функционирующий официальный сайт, который информирует потребителей о деталях их деятельности, услугах, работах и пр.

Если выделить 4 уровня использования сайтов учреждений пользователями:

- Ознакомление с предлагаемой информацией;
- Самостоятельный поиск желаемой информации на сайте;
- Возможность отправлять запросы и получать ответы;
- Влияние на деятельность организации,

то учет пожеланий от заинтересованных лиц в деятельности таких организаций будет, судя по всему, характеризовать последний 4-ый уровень. Например, на 1-м уровне сайт является малостраничным и содержит описание организации, реквизиты и объявления. На 2-м уровне пользователи получают возможность благодаря навигации по сайту и форме для поиска получать более подробные сведения о тех или иных услугах. На 3-м уровне через имеющуюся на сайте контактную информацию или чат осуществляется взаимодействие между посетителем сайта и организацией в форме «вопрос-ответ». А уже влияние на деятельность оказывается посредством заполнения специальной формы, где указываются сильные и слабые аспекты деятельности, предложения, отзывы и все это попадает на рассмотрение соответствующим сотрудникам и по окончании определенного периода выполненное сводится в отчет и размещается в открытом доступе на том же сайте.

Так как учреждения также производят, то, что в той или иной степени запрашивается потребителем, им целесообразно использовать маркетинг и его инструменты для реализации продукта даже в государственном секторе [Азарова, 2017, с.10]. Так, в общем случае В. Котлером под маркетингом понимается вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена [Котлер, 2007, с.21]. По мнению автора маркетинг в государственном секторе является предпочтительным там, где значимым является удовлетворение потребности населения и в том, что имеет для него ценность [Котлер, 2008, с.20]. Однако для государственного сектора в РФ это определение следует уточнить, поскольку не всегда потребители непосредственно сами оплачивают получаемые услуги и в качестве средства обмена на полученные государственные или муниципальные услуги, зависит от того в чьей собственности находится имущество учреждения, возможно указать удовлетворенность получателей услуг, массовость, достижение определенных целей и пр. Иными словами порой такой обмен является нематериальным, а выгоды, получаемые производителем - производными от удовлетворенности или успешности получения услуги конечным потребителем.

Бюджетные и автономные учреждения осуществляют свою основную деятельность по государственному (муниципальному) заданию, которое готовит учредитель с учетом тех видов деятельности учреждения, которые в его уставе отнесены к основным [Федеральный закон об автономных учреждениях, 2006]. В соответствии с Порядком формирования государственного задания на оказание государственных услуг (работ), утвержденным Постановлением Правительства РФ № 640 от 26.06.2015 г., государственное задание формируется с учетом предложений учреждения, основывающихся в т.ч. на потребности в соответствующих услугах и работах, которые оцениваются по прогнозу динамики количества потребителей услуг и работ,

уровню удовлетворенности существующими объемом и качеством услуг и результатов работ и возможностей учреждения. Таким образом, у учреждений также есть возможности применять инструменты маркетинга для определения и даже формирования спроса на те или иные услуги и, соответственно, предлагать учредителю менять параметры задания на очередной год. Даже если для этого потребуются изменения в уставе для приведения в соответствие перечня основных видов деятельности.

Еще одним подспорьем в создание в России децентрализации государственных (муниципальных) услуг, является предоставление потребителю возможности самому отбирать для себя услуги с предоставлением финансирования его выбора [Зубарев, 2018, с.55]. В законе "О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере" указано, что способами отбора исполнителей услуг является выбор при помощи социального сертификата исполнителя услуг из специального реестра, а также конкурсный отбор исполнителей на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере [Федеральный закон о социальном заказе, 2020].

Насколько же учреждения в РФ готовы и используют на практике предоставленные возможности по формированию набора услуг, востребованных конечными потребителями? Для предварительного ответа на этот вопрос в 2019-2020 году автором было произвольно отобрано 100 учреждений в России на сайте bus.gov.ru, имеющих сайты в сети Интернет и оказывающих государственные (муниципальные) услуги в области физической культуры и спорта. По указанным контактными сведениям был разослан вопрос в письме о том, возможно ли клиенту этой организации предложить бесплатную услугу, которая у них отсутствует, для того, чтобы ее рассмотрели. Акцент делался именно на бесплатном для потребителя оказании услуг, поскольку именно так, за некоторым исключением, оказываются услуги для населения за счет государственного (муниципального) задания. Отреагировали на вопрос 27 организаций. Однозначно утвердительно ответили только 10. Довольно низкий процент, около 30%, общих ответов на вопрос по электронной почте, возможно, связан частично с неполучением письма по причине неактуальности адреса электронной почты на сайте или попадания письма в папку для нежелательных писем получателя. Вместе с тем, не исключены и незаинтересованность, низкий уровень администрирования сайта или организации взаимодействия с посетителями интернет-ресурса, что не свойственно реализуемому у нас в стране рыночному подходу, предлагаемому концепцией New Public Management (NPM).

Заключение

Развитие концепций административных реформ в мировой практике представляет собой переход от административной до общественной модели, когда именно граждане имеют решающую роль в выборе и руководстве государственными (муниципальными) услугами, которые они же и получают. Реформирование государственного сектора в РФ также демонстрирует смену административного подхода на более современные, предполагающие ослабление роли государства, децентрализацию. В этой связи на микроуровнях системы государственных (муниципальных) услуг в России, где субъекты оказания услуг предлагают их непосредственно получателям, следует менять ставший привычным способ их распределения, когда учредитель в большинстве случаев сам решает, где и что будет реализовано. Предоставленные возможности учреждениям по влиянию на показатели государственного (муниципального) задания не используются ими в полной мере, судя по проведенному опросу,

который, конечно же, не объясняет всей совокупности объектов исследования. Не стоит забывать, что теперь оказание таких услуг возможно не только учреждениями, а и другими организациями. В этой связи государственным (муниципальным) организациям следует менять организацию деятельности, так как в противном случае, возможно перераспределение средств бюджетов, выделяемых на оказание услуг, в пользу более расторопных организаций, которые более полно удовлетворят запросы потребителей.

Для более точной оценки того, насколько учреждения готовы к взаимодействию с конечными потребителями по изменению набора услуг, следует выполнить более обширное исследование с использованием статистических методов.

Библиография

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. N 145-ФЗ (ред. от 12.07.2021). СПС «Гарант». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12112604/> Доступ из справ.-правовой системы «Гарант». (дата обращения: 27.11.2021).
2. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. N 174-ФЗ "Об автономных учреждениях" (ред от 2 июля 2021 г.). СПС «Гарант». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/190157/> (дата обращения: 27.11.2021).
3. Федеральный закон "О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере" от 13.07.2020 N 189-ФЗ. СПС «Гарант». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74269760/#review> (дата обращения: 27.11.2021).
4. Государственная программа «Информационное общество (2011-2020 годы)». Правительство РФ. [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/11937/> (дата обращения: 27.12.2021).
5. Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002-2010 годы)». Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/6/> (дата обращения: 17.11.2021)
6. Письмо Минфина России от 22.10.2013 N 12-08-06/44036.
7. «О Комментариях (комплексных рекомендациях) по вопросам, связанным с реализацией положений Федерального закона от 08.05.2010 N 83-ФЗ Государственные (муниципальные) услуги (работы)». Минфин России. [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/methodology/archive/services/>
8. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=153763&fld=134&dst=100003,0&rnd=0.39095225476872586#08541169582271013> (1 дата обращения: 27.11.2021).
9. Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию РФ от 15 января 2020 г. СПС «Гарант». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73305165/#ixzz6BmFV39Dj> (дата обращения: 21.11.2021).
10. Азарова С.П. Специфика маркетинговой деятельности в государственном секторе // Вектор экономики. - 2017. - № 4 (10). С. 10.
11. Баранов Н.А. Сущность государственной политики (лекция 4). // Персональный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://nicbar.ru/politology/study/49-kurs-gosudarstvennaya-politika-i-upravlenie/494-lektsiya-4-gosudarstvennaya-politika> (дата обращения 21.11.2021).
12. Зубарев Д.Н. Конкурентоспособность государственных, муниципальных бюджетных и автономных учреждений: основы формирования институциональной модели оценки // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 1А. С. 55.
13. Котлер. Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. – М. Издательский дом «Вильямс», 2007 - С. 21.
14. Котлер Ф. Маркетинг для государственных и общественных организаций. СПб.: Питер, 2008. - С. 20.
15. Поспелова Е. А., Казакова М. В. Препятствия для внедрения принципов New Public Management в государственных системах развивающихся стран // Финансовый журнал. – 2015. - № 1. С. 10.
16. Рыбакова И. Н. Институционализация сферы государственных услуг: проблемы исследования // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2015. – № 1 (5). С. 135.
17. Tanja Klenk, Renate Reiter (2019): Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services, *International Review of Administrative Sciences* Volume 85, Issue 1, March 2019, Page 3.
18. What is Good Governance? Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> (дата обращения: 12.12.2021).
19. Willy McCourt (2008): Public Management in Developing Countries, *PublicManagement Review*, 10:4, 468, DOI 10.1080/14719030802263897
20. Yanwei Li & Shi Qiu (2020): More “Government”, less “Governance”: Chinese public employees’ preferences for governing public service delivery, *Policy Studies*. Page 1-6.

Public and Municipal Services in the Context of Public Sector Reform in the Russian Federation

Denis N. Zubarev

Procurement Expert,
Master of Management,
Plekhanov Russian University of Economics,
115054, 36, Stremyanny Lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: denis-zubarev@yandex.ru

Abstract

The article demonstrates that recent decades in Russia have witnessed public sector reforms characterized by fluctuating state involvement, sometimes diminishing and at other times strengthening its role. Global practice shows a gradual shift from administrative models of public (municipal) service delivery toward more decentralized approaches, where service recipients significantly influence the organization and management of service provision. Successful implementation of innovations requires consideration of country-specific peculiarities. This article attempts to evaluate how well Russian institutions providing public (municipal) services align with evolving global paradigms of service organization. Using analytical, synthetic, observational and descriptive methods, the study examines service delivery approaches in Russia and internationally, analyzes four stages of organizational website use for stakeholder interaction, clarifies the concept of public sector marketing, and incorporates organizational surveys. The research findings can inform proposals for improving the operations of public (municipal) institutions in Russia, including enhancing their competitiveness, efficiency and effectiveness. These results will prove valuable for policymakers, relevant authorities, founders, managers and specialists of organizations providing public (municipal) services under Federal Law No. 83-FZ.

For citation

Zubarev D.N. (2025) Gosudarstvennye i munitsipalnye uslugi v kontekste reformy gosudarstvennogo sektora v RF [Public and Municipal Services in the Context of Public Sector Reform in the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (3A), pp. 42-50.

Keywords

Public (municipal) services, New Public Management, Post-New Public Management, public (municipal) assignment

References

1. Budget Code of the Russian Federation No. 145-Z of July 31, 1998 (as amended on July 12, 2021). SPS "Garant". [electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/12112604/> / Go from the section.- the Garant legal system. (date of application: 11/27/2021).
2. Federal Law No. 174-FZ of November 3, 2006 "On Autonomous Institutions" (dated July 2, 2021). SPS "Garant". [electronic resource]. URL: <https://base.garant.ru/190157/> / (date of access: 11/27/2021).
3. Federal Law "On the State (Municipal) Social Order for the provision of State (Municipal) social services" dated

- 07/13/2020 under No. 189-FZ. SPS "Garant". [electronic resource]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74269760/#review> (date of reference: 11/27/2021).
4. State Program "Information Society (2011-2020)". The Government of the Russian Federation. [electronic resource]. URL: <http://government.ru/docs/11937/> (date of access: 12/27/2021).
 5. Federal target program "Electronic Russia (2002-2010)". Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. [electronic resource]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/6/> (date of request: 17.11.2021)
 6. Letter of the President of Russia dated 22.10.2013 N 12-08-06/44036.
 7. "On Comments (comprehensive recommendations) on issues related to the implementation of the provisions of Federal Law No. 83-FZ dated 05/08/2010 on State (Municipal) Services (Works)". The Ministry of Finance of Russia. [electronic resource]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/methodology/archive/services/>
 8. <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=153763&fld=134&dst=100003,0&rnd=0.39095225476872586#08541169582271013> (1 accessed: 11/27/2021).
 9. Message of the President of the Russian Federation V.V. Putin to the Federal Assembly of the Russian Federation dated January 15, 2020. SPS "Garant". [electronic resource]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73305165/#ixzz6BmFV39Dj> (date of access: 11/21/2021).
 10. Azarova S.P. Specifics of marketing activities in the public sector // Vector of Economics. - 2017. - № 4 (10). P. 10.
 11. Baranov N.A. The essence of state policy (lecture 4). // Personal website. [electronic resource]. URL: <https://nicbar.ru/politology/study/49-kurs-gosudarstvennaya-politika-i-upravlenie/494-lektsiya-4-gosudarstvennaya-politika> (accessed 11/21/2021).
 12. Zubarev D.N. Competitiveness of state, municipal budgetary and autonomous institutions: fundamentals of the formation of an institutional assessment model // Economics: yesterday, today, tomorrow. 2018. Volume 8. No. 1A. P. 55.
 13. Kotler. F. Fundamentals of marketing. A short course. Translated from English – M. Publishing house "Williams", 2007 - p. 21.
 14. Kotler F. Marketing for state and public organizations. St. Petersburg: Peter, 2008. - S. 20.
 15. Pospelova E. A., M. Kazakova. V. Obstacles to the implementation of the principles of new public management in government systems of developing countries // Financial Journal. – 2015. - No. 1. S. 10.
 16. Rybakova I. N. Institutionalization of public services: research issues // Economic and socio-humanitarian research. – 2015. – № 1 (5). P. 135.
 17. Tanya Klenk, Renate Reuter (2019): "Post-new public administration: Reform ideas and their application in the field of social services", International Review of Administrative Sciences, vol. 85, Issue 1, March 2019, p. 3.
 18. What is effective management? Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. [electronic resource]. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> (date of request: 12/12/2021).
 19. Willie McCourt (2008): Public Administration in Developing Countries, Public Administration Review, 10:4, 468, DOI 10.1080/14719030802263897
 20. Yanwei Li and Shi Qiu (2020): More "government", less "manageability": preferences of Chinese civil servants regarding the management of public service delivery, policy studies. pp. 1-6.