

# Совершенствование публичного администрирования через реорганизацию территориальных органов государственной власти: кейс министерства труда и социального развития Новосибирской области

Дудникова В. А.

Правительство Новосибирской обл., Новосибирск, Российская Федерация; dva@nso.ru

## РЕФЕРАТ

Целью статьи является рассмотрение опыта Новосибирской области по совершенствованию качества государственного управления путем централизации полномочий и реорганизации государственных органов оказания государственных услуг. Одним из приоритетных направлений работы государственного сектора в настоящее время является обеспечение доступности и мобильности при оказании государственных услуг и их качества. Сфера оказания государственных услуг государственными органами развивается, появляются качественные платформенные решения, в работу которых включаются все социально значимые структуры, участвующие в процессе предоставления услуг. Такие сервисы как портал государственных услуг и личный кабинет налогоплательщика доступны практически для каждого гражданина. Метод исследования — описание процесса реорганизации территориальных государственных органов министерства труда и социального развития Новосибирской области. За информационными системами всегда стоят люди, поэтому в оказании государственной услуги участвуют и служащие. В целях совершенствования государственного управления централизация и автоматизация типичных функций позволяют не только оптимально использовать имеющиеся ресурсы, но и повысить оперативность и качество оказания услуг. Результатами работы являются создание путем реорганизации в два этапа территориальных органов централизованных структур оказания государственных услуг — 35 центров поддержки населения и 10 клиентских центров. Выводы исследования заключаются в обозначении положительных эффектов от реорганизации территориальных органов государственной власти министерства труда и социального развития Новосибирской области, которые заключаются в сокращении количества платежных документов, затрат на содержание и обслуживание центров, снижении коррупционных рисков за счет разделения процедур назначения пособий и их выплат, оптимизации кадрового состава и повышении уровня удовлетворенности качеством предоставления государственных услуг благополучателям.

**Ключевые слова:** территориальные органы, реорганизация, эффективность государственного управления, централизация

**Для цитирования:** Дудникова В. А. Совершенствование публичного администрирования через реорганизацию территориальных органов государственной власти: кейс министерства труда и социального развития Новосибирской области // Управленческое консультирование. 2023. № 6. С. 10–26.

## Improving Public Administration through the Reorganization of Territorial Government Bodies: Case of the Ministry of Labor and Social Development of the Novosibirsk Region

Valentina A. Dudnikova

Government of the Novosibirsk Region, Novosibirsk, Russian Federation; dva@nso.ru

## ABSTRACT

The purpose of this article is to review the experience of the Novosibirsk Region in improving the quality of public administration by centralizing the powers and reorganizing state bodies for the

provision of public services. One of the priorities of the public sector is currently ensuring accessibility and mobility in the provision of public services and their quality. The sphere of rendering public services by state bodies is developing, high-quality platform solutions are emerging, which include all socially significant structures involved in the process of providing services. Services such as the public services portal and the taxpayer's personal account are available to almost every citizen. The research method is a description of the process of reorganization of territorial bodies of state bodies of the Ministry of Labor and Social Development of the Novosibirsk region. There are always people behind information systems, so employees also participate in the provision of public services. In order to improve public administration, centralization and automation of typical functions allows not only optimal use of available resources, but also to increase the efficiency and quality of services. The results of the work are the creation of centralized structures for the provision of public services by reorganizing territorial bodies in two stages — 35 population support centers and 10 client centers. The conclusions of the study are to identify the positive effects of the reorganization of the territorial public authorities of the Ministry of Labor and Social Development of the Novosibirsk region, which consist in reducing the number of payment documents, the cost of maintaining and servicing centers, reducing corruption risks by separating the procedures for assigning benefits and their payments, optimizing personnel and increasing the level of satisfaction with the quality of public services to the beneficiaries.

**Keywords:** territorial bodies, reorganization, efficiency of public administration, centralization

**For citing:** Dudnikova V. A. Improving Public Administration through the Reorganization of Territorial Government Bodies: Case of the Ministry of Labor and Social Development of the Novosibirsk Region // Administrative consulting. 2023. N 6. P. 10–26.

## Введение

Совершенствование государственного управления приобретает особую актуальность в настоящее время, когда потребность реформирования, изменения привычного уклада власти выходит на первый план.

Решение проблем публичного управления в настоящее время — это уже совместная задача, консолидация усилий не только государственных органов, но и общественных ресурсов. Эффективность осуществления государственных функций является залогом экономической стабильности и достаточного уровня благосостояния граждан [25; 26]. Повышение уровня открытости органов власти, доступ гражданского сообщества к открытой части информации о деятельности государственного аппарата и получение обратной связи о качестве, доступности получения государственных услуг позволяет находить пути совершенствования управления в части оказания государственных услуг населению.

В большинстве случаев в системе государственного управления в регионах встречаются децентрализованные структуры управления обозначенными процессами, т. е. полномочия закреплены за каждым отдельным органом и контроль осуществляется на местах [15, с. 218]. В централизованных структурах закрепление полномочий происходит на одном, более высоком уровне управления, и контроль осуществляется этим же субъектом. И, соответственно, степень централизации процессов определяется по набору полномочий, сосредоточенных на одном управленческом уровне [20, с. 37]. Система государственного управления Новосибирской области пошла по пути централизации полномочий отдельных постоянно действующих структур — территориальных органов государственной власти министерства труда и социального развития Новосибирской области.

Целью настоящего исследования является представление опыта Новосибирской области по совершенствованию публичного администрирования путем реорганизации и централизации территориальных органов, занимающихся предоставлением государственных услуг.

## Теоретические основы

Обеспечение доступности и качества оказания государственных услуг — в настоящее время приоритетное направление работы сектора государственного управления. Увеличение их количества, широкое распространение информационных технологий требуют от государства принятия таких мер, которые бы позволили максимально облегчить и ускорить процесс оказания той или иной услуги гражданам.

Тема совершенствования публичного администрирования в настоящее время часто является предметом научных изысканий многих исследователей (Воронов А. М., Гоголев А. М., Зинченко Г. П., Денисенко В. В. и др.) [6; 7; 8; 12]. Так, коллектив авторов Тлисов А. Б. и Агеева Е. А. считают, что публичность в первую очередь предполагает открытость и доступность не только информации, но и получения государственных услуг [19, с. 228–234].

Развитие информационных технологий позволило сделать доступной социально значимую информацию о деятельности государственных органов власти и обеспечить дистанционное взаимодействие потребителей государственных услуг с государственными органами через электронные сервисы [10, с. 8].

При таком подходе в качестве примера создания успешного платформенного решения можно привести создание портала государственных услуг Российской Федерации (Госуслуги), который представляет собой справочно-информационную систему, позволяющую заявителям получать государственные услуги посредством инфокоммуникационных технологий.

Развитие портала происходило поэтапно. Запуск сайта начался еще в 2009 г., тогда с помощью него появилась возможность подачи заявления в электронном виде на получение некоторых государственных услуг. Преимуществом созданной электронной площадки было то, что доступ на нее защищен путем подтверждения личности в центрах обслуживания, что повышало доверие граждан на аккумулирование информации на данном ресурсе [17, с. 200].

С течением времени перечень услуг, предоставляемых в электронном виде, расширился, в настоящее время в России насчитывается более 200 государственных услуг, которые можно получить в электронном виде. Сам сайт не перестает развиваться на протяжении всего времени. Из системы со справочно-информационными материалами он преобразовался в полноценный центр оказания услуг. Сейчас на портале государственных услуг могут регистрироваться и совершать операции не только физические лица нашей страны, но и юридические, и даже иностранные граждане. Большинство транзакций между гражданами и государством совершаются онлайн. Растет также число интегрированных приложений, которые сокращают время, затрачиваемое на выполнение межведомственного взаимодействия [24, с. 52].

Возросла и доступность получения государственных услуг для труднодоступных районов, где существуют проблемы с интернетом, — установка инфокоммуникационных терминалов позволяет решить эту проблему. Разработанное мобильное приложение «Госуслуги» позволяет практически из любой точки мира, имея только доступ в интернет, получить услугу.

Портал государственных услуг представляет возможность для взаимодействия по трем направлениям деятельности электронного правительства. Это, в первую очередь, связь государства и гражданского общества, связь государства и общества и взаимодействие между разными ветвями государственной власти. Портал государственных услуг — это успешный проект по созданию комплексного платформенного продукта, обеспечивающего полный цикл получения услуги [18, с. 155; 27].

Портал стал решением, которое взаимоувязало в себе доступ на электронные площадки других органов государственной власти, сервисное пространство по-

звolyет потребителю услуг получить ее практически в любом ведомстве, направив запрос через портал. Портал государственных услуг стал тем продуктом, который обеспечил связь граждан и власти в онлайн-режиме, что отвечает требованиям современного открытого электронного правительства [1, с. 61]. На сегодняшний день благодаря portalу большинство граждан страны имеют беспрепятственный доступ к получению государственных услуг, буквально не выходя из дома.

Другим успешным платформенным решением, совместившим в себе централизацию налоговых органов, стал сервис личного кабинета налогоплательщика. Личный кабинет налогоплательщика позволяет в онлайн-режиме, без посещения налогового органа, получить достаточно внушительное количество услуг (подача декларации, получение сведений об имуществе, начисление и уплата налогов и др.). Личный кабинет налогоплательщика как и портал государственных услуг имеет защищенный доступ [23, с. 159], интегрирован с другими органами государственной власти, например, Росреестром, что позволяет оперативно передавать данные об имущественных правах и обязательствах.

Стоит отметить, что Федеральная налоговая служба для работы в личном кабинете налогоплательщика первая среди государственных органов России внедрила бесплатную электронную подпись для физических лиц для решения налоговых вопросов, что позволило гражданам полностью отказаться от посещения налоговых органов при решении таких типовых ситуаций, как подача декларации о доходах, заявлений на вычеты и т. д. [13, с. 46; 28].

Один из подходов, по которому оценивают государственное управление, заключается в определении качества оказания государственных услуг и эффективности использования государственных ресурсов [9, с. 234; 29]. По данным критериям оценивается качество государственного управления не только на федеральном, но и на региональном уровне, в связи с этим органы власти на региональном уровне предпринимают меры, чтобы повысить эффективность работы. Стоит отметить, что проведение административной реформы в части внедрения государственных услуг стало наиболее успешным направлением деятельности государства.

Централизация стандартизированных и вспомогательных функций в государственном управлении путем создания единых центров получения государственных услуг, в том числе в виде электронных платформенных решений, в определенной сфере позволяет не только высвободить человеческие ресурсы (оптимизировать количество ставок государственной гражданской службы), но и дает значительный экономический эффект в виде экономии средств на содержание сотрудников, по факту выполняющих четко регламентированные функции, например, предоставление государственных услуг в сфере социального обслуживания населения [2, с. 47].

Помимо успешных примеров централизации оказания государственных услуг путем внедрения цифровых сервисов, постоянной темой для обсуждения и проведения исследований в последние годы стали вопросы оптимизации численности государственных гражданских служащих. Большинство исследований сводятся к одной, основополагающей идее, которая заключается в том, что сокращение численности государственного аппарата — не самоцель реформирования системы. Важным является то, что в первую очередь должна происходить оптимизация аппарата за счет применения различных технологий и методик, что повлечет за собой обоснованное сокращение служащих либо их высвобождения для выполнения иных задач, стоящих перед государственным органом [3, с. 182; 5, с. 3].

Процессы оптимизации численности служащих не должны подменяться уменьшением их количества за счет обычного сокращения и перераспределения их функционала на оставшихся сотрудников, так как несоответствие состава слу-

жащих государственного органа поставленным задачам будет отрицательно сказываться на их выполнении, а следовательно, и на эффективности всей системы в целом [21, с. 64].

## Результаты

Реорганизация территориальных органов государственной власти путем централизации выполняемых ими функций и использования механизма инсорсинга в созданных учреждениях — направление, которое было выбрано Правительством Новосибирской области для достижения целей совершенствования публичного администрирования.

В целях совершенствования государственного управления в сфере предоставления мер социальной поддержки населения на территории Новосибирской области в 2008 г. были созданы территориальные органы министерства социального развития Новосибирской области — отделы пособий и социальных выплат (ОПиСВ).

В ежедневном режиме ОПиСВ обеспечивалось ежемесячное предоставление порядка миллиона пособий и социальных выплат более чем 850 тыс. жителей Новосибирской области. Ежемесячно на эти цели расходовались средства федерального и областного бюджетов на сумму, превышающую 800 млн руб., а с учетом единовременных выплат — 1 млрд 200 млн руб.

Основными задачами ОПиСВ являлись:

- предоставление 76 государственных услуг в сфере социальной поддержки населения и дополнительно 6 услуг в рамках реализации государственных программ Новосибирской области (например, по назначению и выплате ежемесячного пособия по уходу за ребенком; по предоставлению выплаты молодой семье дополнительного пособия при рождении ребенка; по выдаче сертификата на областной семейный капитал; по выдаче, продлению действия, замене, признанию недействительным удостоверения многодетной семьи; по предоставлению компенсаций расходов на оплату жилого помещения и (или) коммунальных услуг отдельным категориям граждан, проживающих на территории Новосибирской области; по предоставлению субсидий на оплату жилого помещения и коммунальных услуг; по предоставлению ежемесячной денежной выплаты отдельным категориям граждан в Новосибирской области);
- формирование 17 видов реестров и списков получателей социальных выплат (например, реестров получателей компенсационных выплат, предусмотренных для граждан, подвергшихся воздействию радиации; реестров получателей компенсационных выплат членам семей погибших (умерших) военнослужащих и сотрудников некоторых федеральных органов исполнительной власти в связи с расходами по оплате жилых помещений, коммунальных и других видов услуг);
- осуществление автоматизированного персонифицированного учета в отношении граждан, получающих меры социальной поддержки и социальные выплаты;
- подготовка, выдача документов, подтверждающих право на получение социальных гарантий;
- оказание консультативной помощи гражданам по вопросам, относящимся к компетенции ОПиСВ.

Основную долю полномочий ОПиСВ составляли функции по предоставлению соответствующих государственных услуг, в то время как осуществление государственно-регуляторных, контрольно-надзорных, нормативно-методических полномочий не предусматривалось, что делало не только допустимым передачу соответствующих функций государственным учреждениям, но и оптимальным.

К 2016 г. в силу передачи с федерального на региональный уровень дополнительных полномочий в части оказания мер поддержки и увеличения их количества нагрузка на ОПиСВ значительно возросла. В связи с этим стал прорабатываться вопрос оптимизации сети территориальных органов государственной власти министерства труда и социального развития Новосибирской области в целях более качественного оказания государственных услуг.

В ходе рассмотрения вопроса обсуждались риски, связанные с реформированием, и варианты оптимизации, в том числе поэтапное их преобразование и создание на первом этапе вместо 10 отделов районов города Новосибирска ГКУ НСО «Выплатный центр города Новосибирска» (что позволило бы сократить численность государственных гражданских служащих на 143 единицы).

В целях установления единой системы исполнительных органов государственной власти Новосибирской области и подведомственных им государственных учреждений 21.09.2018 принято решение о проведении ликвидации всех ОПиСВ и создания соответствующих государственных казенных учреждений — центров социальной поддержки населения (ЦСПН).

На стадии принятия решения были определены основные риски, которые могли возникнуть при реорганизации:

- отток квалифицированных кадров, имеющих значительный стаж госслужбы и вынужденных сменить место работы для выработки стажа, не хватающего для назначения дополнительной пенсии за выслугу лет;
- приход менее опытных сотрудников, которыми будут допущены несвоевременные или ошибочные решения, что повлечет риски социального недовольства населения, увеличение количества судебных разбирательств и т. д. На работу с кадровым составом с целью его сохранения требуется значительное время, работа ведется практически в индивидуальном режиме;
- особый контингент получателей социальных гарантий: задержка выплат хоть на один день могла спровоцировать социальный взрыв в области, поскольку получение пособий и социальных выплат жизненно важно для тех категорий граждан, которым они предоставляются (в том числе семьи с детьми; многодетные семьи; инвалиды; дети-инвалиды; участники и ветераны Великой Отечественной войны; реабилитированные лица; малообеспеченные граждане).

Решение о передаче государственных полномочий по оказанию государственных услуг казенным учреждениям, сотрудники которых не занимают государственную должность государственной службы, основывалось на следующих факторах.

Деятельность специалистов ОПиСВ предусматривала предоставление государственных услуг, установленных действующим законодательством, в соответствии с административными регламентами оказания государственных услуг.

Оказание государственных услуг в России по принципу «одного окна» получило развитие при создании многофункциональных центров предоставления государственных услуг (МФЦ). Организацией деятельности данных центров занимаются органы исполнительной власти, однако они являются автономными учреждениями. Создание МФЦ — пример практики аутсорсинга функций, связанных с публичным управлением [4, с. 31].

Многофункциональные центры не включают весь спектр государственных услуг, которые предоставляет государство. Так, в ОПиСВ оказание государственных услуг обеспечивается с учетом требований и порядков, установленных действующим законодательством, которыми четко установлены основания для оказания государственной услуги, порядок ее оказания, основание для отказа в предоставлении государственной услуги или ее прекращения.

Кроме того, реализация государственных услуг предполагает детальную регламентацию, наличие пошаговых алгоритмов для эффективной процессной деятель-



ности (административные регламенты утверждены по каждой государственной услуге министерства труда и социального развития Новосибирской области), доля управленческих решений, свойственных работе органов государственной власти, не так значительна.

Обязанности сотрудников ОПиСВ предусматривали совокупность последовательных административных процессов и процедур, по результатам которых заявитель получал государственную услугу.

При принятии решения об упразднении ОПиСВ нормативная база позволяла создать государственные учреждения по типу казенных, к функциям которых относилось осуществление оказания государственных услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств регионального бюджета.

Кроме того, на территории Новосибирской области решались общегосударственные задачи по оптимизации численности государственных гражданских служащих (штатная численность ОПиСВ включала 712 штатных единиц, из которых 498 составляли государственные служащие).

Для успешной реализации проекта и снижения уровня имеющихся рисков была разработана и 28.09.2018 утверждена Дорожная карта ликвидации территориальных органов министерства труда и социального развития Новосибирской области и создания государственных казенных учреждений Новосибирской области.

В Дорожной карте были сделаны следующие основные акценты.

1. Обеспечение бесперебойности предоставления мер социальной поддержки, предполагающее жесткую синхронизацию завершения деятельности ОПиСВ и начала работы ЦСПН, включая следующие мероприятия:

- проведение инвентаризации имущества и финансовых обязательств ОПиСВ;
- завершение расчетов с дебиторами и кредиторами, передача финансовых обязательств и материальных ценностей в ЦСПН;
- государственная регистрация созданных ЦСПН;
- открытие лицевых счетов ЦСПН в министерстве финансов и налоговой политики Новосибирской области, в Управлении федерального казначейства Новосибирской области;
- оформление и заключение договоров (соглашений) с кредитными организациями, Почтой России, Отделением Пенсионного фонда РФ по Новосибирской области, Отделением Фонда социального страхования по Новосибирской области и другими организациями;
- передача личных дел получателей социальных выплат из ОПиСВ в ЦСПН (порядка 850 000 личных дел).

2. Сохранение кадрового потенциала и соблюдение трудовых прав работников (статус государственного гражданского служащего с возможностью получения дополнительных гарантий, в том числе при выходе на пенсию, являлся значимым привлекающим фактором для большинства специалистов).

Предусматривалось обязательное проведение анализа кадрового состава ОПиСВ на предмет предоставления основных и дополнительных государственных социальных гарантий, предложение гражданским служащим ликвидируемых ОПиСВ вакансий в органах государственной власти Новосибирской области.

В целях соблюдения трудовых прав работников на особом контроле находились вопросы своевременного уведомления руководителей, гражданских служащих и иных работников ОПиСВ о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией (включая ситуации с работниками, находящимися в отпусках и т.д.); уведомление центров занятости населения о предстоящем высвобождении кадров.

3. Оперативное внесение изменений в действующие нормативные правовые акты для передачи полномочий от ОПиСВ к ЦСПН, в том числе в 7 Законов Новосибирской области и более 20 подзаконных нормативных правовых актов Новосибирской области, которыми урегулирован тот или иной порядок предоставления мер социальной поддержки.

Уже на стадии обсуждения механизма реализации принятого решения и в ходе реализации Дорожной карты была обеспечена информационная открытость, каждый сотрудник имел четкое понимание, что происходит с учреждением и лично с ним. Главное правило — прозрачность всех процессов. Регулярно проводились встречи и совещания с руководителями и коллективами реорганизуемых отделов.

Все мероприятия Дорожной карты были реализованы в сроки в соответствии с соблюдением законодательства.

На этом работа с центрами социальной поддержки населения не завершилась и в 2021 г. наступил второй этап.

До 2021 г. в ведомственном подчинении министерства труда и социального развития Новосибирской области, после проведенной в 2018 г. реорганизации подведомственных учреждений, находились 44 государственных казенных учреждения, осуществляющих предоставление мер социальной поддержки гражданам (центры социальной поддержки населения), созданные для оказания государственных услуг, выполнения работ и (или) исполнения государственных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти Новосибирской области (государственных органов) в сфере предоставления мер социальной поддержки населения<sup>1</sup>.

На основании распоряжения Правительства Новосибирской области<sup>2</sup> было создано ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения Центрального района г. Новосибирска», целью деятельности которого определено предоставление мер социальной поддержки населению на территории Центрального района города Новосибирска, с установлением предельной штатной численностью в количестве 11 штатных единиц.

В ходе рассмотрения вопроса о централизации процесса предоставления мер социальной поддержки и оптимизации центров социальной поддержки населения, расположенных в городе Новосибирске, было принято решение о первоначальном переименовании ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения Центрального района г. Новосибирска» в ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска»<sup>3</sup> и его дальнейшей реорганизации.

Переименование позволило подготовить платформу для дальнейшего присоединения к ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска» центров социальной поддержки населения и недопущению срыва социальных выплат (внесение изменений в учредительные документы, открытие счетов, обеспечение финансирования на социальные выплаты).

<sup>1</sup>О подведомственности государственных учреждений Новосибирской области министерству труда и социального развития Новосибирской области: постановление Губернатора Новосибирской области от 06.10.2017 № 181 // Официальный интернет-портал правовой информации. [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.03.2023).

<sup>2</sup>О создании государственного казенного учреждения Новосибирской области «Центр социальной поддержки населения Центрального района г. Новосибирска»: распоряжение Правительства Новосибирской области от 30.11.2018 № 464-рп // Официальный интернет-портал правовой информации.

<sup>3</sup>О переименовании государственного казенного учреждения Новосибирской области «Центр социальной поддержки населения Центрального района г. Новосибирска»: распоряжение Правительства Новосибирской области от 02.11.2020 № 495-рп // Официальный интернет-портал правовой информации.



В дальнейшем в соответствии с распоряжением Правительства Новосибирской области<sup>1</sup> осуществлена реорганизация 9 центров, расположенных в районах города Новосибирска, путем их присоединения к государственному казенному учреждению Новосибирской области «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска» (ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска») с переходом прав и обязанностей присоединенных центров социальной поддержки населения и сохранением основных целей и видов деятельности. Предельная штатная численность ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска» в соответствии с распоряжением составляет 263,5 штатных единиц.

Вся процедура реорганизации проводилась в соответствии с Планом мероприятий («Дорожной картой») реорганизации путем присоединения 9-ти центров социальной поддержки населения к ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска», утвержденным министром труда и социального развития Новосибирской области (далее — Дорожная карта).

Дорожная карта включала в себя мероприятия, сроки их выполнения и ответственных исполнителей.

Так, в Дорожную карту были включены:

- 1) мероприятия, связанные с переименованием:
  - внесение изменений в учредительные документы ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска»;
  - изготовление печати, вывески, бланков с новым наименованием, электронной цифровой подписи;
  - внесение изменений в локальные акты ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска», заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам, заключенным с работниками, внесение изменений в трудовые книжки работников;
  - подготовка дополнительных соглашений к заключенным соглашениям (по информационному взаимодействию, с кредитными учреждениями и Почтой России), договорам, контрактам;
- 2) мероприятия, связанные с реорганизацией центров:
  - отработка механизмов единого формирования и проверки выплатных реестров, начало формирования реестров по городу Новосибирску;
  - подготовка пакета документов на комиссию по вопросам государственного управления в Новосибирской области и обеспечение рассмотрения вопроса реорганизации на комиссии;
  - подготовка проекта штатного расписания, организационной структуры ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска»;
  - подготовка пакета документов в межведомственную (балансовую) комиссию по рассмотрению вопросов об эффективности управления государственным имуществом, находящимся в хозяйственном ведении и оперативном управлении унитарных предприятий Новосибирской области и оперативном управлении государственных учреждений Новосибирской области, и обеспечение рассмотрения вопроса реорганизации на комиссии;
  - обеспечение рассмотрения вопроса по реорганизации на заседании рабочей группы департамента имущества и земельных отношений Новосибирской области;

<sup>1</sup> О реорганизации государственных казенных учреждений Новосибирской области центров социальной поддержки населения в форме присоединения к государственному казенному учреждению Новосибирской области «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска»: распоряжение Правительства Новосибирской области от 03.08.2021 № 313-рп // Официальный интернет-портал правовой информации.

- подготовка проекта распоряжения Правительства Новосибирской области о реорганизации центров на основании решения межведомственной (балансовой) комиссии;
- обеспечение согласования проекта распоряжения о реорганизации центров, рассмотрения его на заседании Правительства Новосибирской области;
- уведомление налогового органа о начале процедуры реорганизации;
- уведомление руководителей центров о сокращении в связи с реорганизацией центров;
- уведомление работников центров о сокращении в связи с реорганизацией центров, направление предложений по трудоустройству руководителям и работникам центров;
- уведомление органа службы занятости (по месту нахождения центров) о возможном расторжении трудовых договоров с работниками центров;
- уведомление в письменном виде кредиторов центров о проводимой реорганизации;
- проведение инвентаризации имущества и обязательств центров, подготовка и утверждение перечня объектов недвижимого имущества и особо ценного имущества;
- организация публикаций в журнале «Вестник государственной регистрации»;
- уведомления о реорганизации учреждений (первая и вторая публикации);
- подготовка и утверждение передаточных актов;
- представление в департамент имущества и земельных отношений Новосибирской области заявления о внесении изменений в сведения о правообладателе в отношении областного имущества для внесения в Реестр государственной собственности Новосибирской области;
- формирование и предоставление бухгалтерской отчетности в управление комплексного планирования, финансирования и учета министерства труда и социального развития Новосибирской области;
- осуществление мероприятий по приему-передаче товарно-материальных ценностей от центров в ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска»;
- осуществление расчетов с контрагентами по заключенным договорам на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд центров;
- внесение изменений в смету ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска», закрытие лицевых счетов учреждения, открытых в министерстве финансов и налоговой политики Новосибирской области;
- увольнение директоров центров;
- уведомление МФЦ о реорганизации центров.

Все мероприятия по реорганизации центров социальной поддержки населения осуществлялись в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации и Новосибирской области в установленные сроки и проводились под непосредственным руководством и сопровождением управления организации социальных выплат, правового управления и отдела кадровой работы министерства труда и социального развития Новосибирской области, так как любые выплаты связаны с ответственностью государства перед благополучателями.

Реорганизация юридических лиц путем присоединения проводилась впервые и вызвала много практических и технических вопросов.

Перед направлением уведомления о начале процедуры реорганизации правильность его заполнения предварительно была согласована с Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 16 по Новосибирской области, однако при его электронной подаче возникали технические сложности, которые приходилось оперативно устранять. Нарушения сроков подачи уведомления допущено не было.

Размещение информации на сайте «Федресурс» — достаточно новое требование, исполнение которого требовало уточнений и разъяснений. В соответствии с Федеральным законом от 12.11.2019 № 377-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» на юридические лица возложена дополнительная обязанность по внесению в Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности.

Как выяснилось в ходе исполнения данной обязанности направлять уведомления о реорганизации учреждения на сайт «Федресурс» необходимо от каждого реорганизуемого учреждения. Однако оно было направлено от имени ЦСПН Советского района. Нарушение было выявлено в момент подачи заявления в ФНС о завершении реорганизации. В сжатые сроки от всех центров были направлены требуемые уведомления на сайт «Федресурс», после чего в ФНС было направлено повторное заявление об окончании реорганизации. Из-за отсутствия разъяснений по порядку внесения соответствующих сведений было не ясно, как выполнить эту обязанность.

Человеческий фактор всегда оказывает влияние на процесс реорганизации. Ожидание перемен и кадровых перестановок вызывает напряжение в коллективе и является типичной проблемой любых инноваций.

Необходимо было обеспечить информационную открытость, чтобы каждый сотрудник имел четкое понимание, что происходит с учреждением и лично с ним. Регулярно проводились встречи и совещания с руководителями реорганизуемых центров социальной поддержки. Осуществлялись выезды на места и проводились встречи с сотрудниками.

В связи с реорганизацией вручены уведомления о сокращении 17 работникам учреждений, которые в дальнейшем были сокращены. Остальные сотрудники остались на своих рабочих местах, либо были переведены с их согласия на предложенные должности, имеющиеся в новой структуре учреждения.

В процессе реорганизации были сокращены должности главных бухгалтеров учреждений, что затруднило подготовку балансовых отчетов за каждое учреждение. 106 договоров и контрактов перешли в незавершенном виде в новое учреждение. Работа по завершению действующих договоров, составлению актов сверки и их окончательная оплата была завершена только к марту 2022 г.

## Обсуждение

Мероприятия Дорожной карты первого этапа реорганизации были выполнены в полном объеме.

С 2019 г. функции по предоставлению государственных услуг в сфере социальной поддержки населения, формирование реестров и списков получателей социальных выплат, осуществление автоматизированного персонализированного учета в отношении граждан, получающих меры социальной поддержки и социальные выплаты, выполняют ЦСПН. Оптимизация привела к сокращению численности государственных гражданских служащих на 498 штатных единиц.

Сравнительная информация о штатной численности и средней нагрузке ОПИСВ и ЦСПН приведена в таблице.

Сложность при реорганизации была связана с большим количеством присоединяемых центров социальной поддержки населения и их территориальной удаленностью.

С учетом проведенной реорганизации в настоящее время действуют 35 центров социальной поддержки населения с предельной штатной численностью 802,6 штатных единиц (из них в областных центрах социальной поддержки — 539,1, в городе Новосибирске — 263,5 штатных единиц).

**Сравнительная информация о штатной численности и средней нагрузке**  
 Table. Comparative information on staffing and average workload

ОПиСВ на момент создания, 2008		ОПиСВ на момент ликвидации, 2018		ЦСПН, 2022	
Штатная численность, ед.	Средняя пиковая нагрузка (получателей мер соц. поддержки на 1 специалиста), чел.	Штатная численность, ед.	Средняя пиковая нагрузка (получателей мер соц. поддержки на 1 специалиста), чел.	Штатная численность, ед.	Средняя пиковая нагрузка (получателей мер соц. поддержки на 1 специалиста), чел.
712, из них 498 госслужащих	825	712, из них 498 госслужащих	1186	802,6	1206*

\*Увеличение средней пиковой нагрузки связано с введением дополнительных мер социальной поддержки семей с детьми.

В районах города Новосибирска образованы 10 клиентских служб, в сфере деятельности которых остались прием и назначение мер социальной поддержки.

В целях централизации отдельных функций центров социальной поддержки населения в ГКУ НСО «Центр социальной поддержки населения г. Новосибирска» созданы: отдел по предоставлению выплат, отдел планирования и бухгалтерского учета, отдел обеспечения деятельности и отдел сопровождения программного обеспечения.

## Выводы

В целях обеспечения бесперебойного предоставления мер социальной поддержки, начиная с января 2021 г., выплата всех мер социальной поддержки населению города Новосибирска производится централизованно отделами предоставления выплат и планирования и бухгалтерского учета.

Централизация выплат по городу Новосибирску позволила уменьшить количество платежных документов (реестров и платежных поручений) на 63% по сравнению с предыдущими годами, что значительно уменьшило сроки формирования документов на выплату мер социальной поддержки, а также проводить централизованный анализ и учет выплаченных сумм социальных пособий.

Каждый из 10 Центров социальной поддержки населения г. Новосибирска осуществлял формирование реестров и платежных поручений в разрезе своего района. При такой системе обеспечить единовременную оплату мер социальной поддержки даже в рамках города не представлялось возможным. Финансирование во все районы города поступало одновременно, но в каждом Центре существовала своя система распределения обязанностей и нагрузки на специалистов. И если в больших районах существовала возможность распределить нагрузку по большому количеству специалистов, то в маленьких районах на одного специалиста нагрузка увеличивалась не из-за количества получателей пособий, а из-за большого количества различных мер социальной поддержки, выплату которых нужно обе-

спечить в сжатые сроки. Создание в рамках города отделов предоставления выплат, планирования и бухгалтерского учета позволило сократить время от момента получения финансирования Центром до поступления денежных средств на счета гражданам с 5 рабочих дней до 2 рабочих дней.

Каждый район в отдельности не всегда представлял интерес для некоторых банков в целях заключения договора по реестровому перечислению денежных средств, из-за малого числа льготников. Данная проблема также затягивала процесс перечисления денежных средств, так как на каждого льготника, являющегося клиентом банка, с которым отсутствовал договор, формировалось отдельное платежное поручение. После реорганизации были заключены дополнительные договоры с десятью банками о перечислении денежных средств, что сократило количество индивидуальных платежных поручений на 59,6%.

Установление единых сроков предоставления выплат гражданам на территории города Новосибирска повлекло за собой сокращение количества жалоб, связанных со сроками получения денежных средств, что ранее было неизбежно, в связи с различными днями выплат в районах города Новосибирска.

Создание отдела предоставления выплат разделило процессы приема и назначения мер социальной поддержки от выплаты. Сейчас у специалистов клиентских служб отсутствует доступ к выплатным функциям, что уменьшает коррупционные риски (отсутствует возможность внесения недостоверных данных в выплатные реестры). Выплата некоторых мер социальной поддержки (например, дополнительное пособие при рождении ребенка в молодой семье, пособие при рождении третьего и последующего ребенка) осуществляется в настоящее время не один раз в месяц, а два и три, с целью сокращения периода от момента подачи заявления до момента получения денежных средств.

В 9 Центрах имелись на балансе автомобили, после реорганизации в Центре осталось 6 автомобилей, что позволило сократить затраты на их содержание на 33%.

До 2021 г. в каждом из 10 Центров были ответственные специалисты по вопросам кадровой деятельности, проведения закупок, правового обеспечения, системного администрирования, делопроизводства, при этом у каждого из этих специалистов существовал основной вид деятельности, связанный с предоставлением мер социальной поддержки, что не всегда позволяло качественно выполнять возложенные обязанности. Вводить дополнительные ставки для каждого Центра не являлось целесообразным. Создание отдела обеспечения деятельности, состоящего, в том числе из 2 специалистов по кадрам, 2 специалистов по закупкам, 2 системных администраторов, 1 юриста и 1 делопроизводителя, позволяет качественно и своевременно обеспечивать по данным направлениям учреждение в количестве 261,75 штатных единиц, даже с учетом территориальной отдаленности. Учреждение и его структурные подразделения расположены по 12 адресам города Новосибирска. Освобождение сотрудников районов (клиентских служб) от дополнительной нагрузки позволило повысить качество предоставления мер социальной поддержки и уровень удовлетворенности граждан.

Централизация закупочной деятельности позволила сократить количество проводимых закупок. Каждый из 10 Центров осуществлял малые закупки посредством электронного магазина на содержание Центра ежеквартально либо ежемесячно, в произвольном порядке. В настоящее время максимальное число закупок осуществляется посредством аукционов, что позволяет запланировать и приобрести необходимый объем товаров на более длительный срок.

Существовавшая система оплаты труда во всех Центрах конечно схожа в целом, но при этом каждый руководитель в районе устанавливал для своих сотрудников размеры стимулирующих выплат по каждой должности, определял периодичность

заседания комиссии по установлению стимулирующих выплат, а также премировал сотрудников. Перечисленные параметры различались по всем 10 районам города, что вызвало определенные трудности в процессе реорганизации. Объединение Центров позволило оптимизировать систему оплаты труда в пределах города Новосибирска, устранить различие размеров заработной платы специалистов, занимающих одинаковые должности.

## Литература

1. *Артемова П. В., Камолов С. Г., Константинова А. Н.* Электронное правительство: динамика взаимодействия государства и российского общества в XXI в. // *Власть*. 2019. № 3. С. 57–62.
2. *Байтерьяков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К., Филиппова А., Шубина Д. О.* Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. Шклярчук М. С. М. : Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений. 2021. 118 с.
3. *Барабашев А. Г.* Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2016. № 3. С. 163–194.
4. *Борщевский Г. А.* Повышение качества государственных услуг как приоритет реформирования государственной службы // *Государственная служба*. 2018. Т. 20. № 6. С. 27–35.
5. *Бочарова Н. Н.* Организация территориальных органов федеральных органов исполнительной власти: оптимизация управления или дублирование функций (на примере Южного федерального округа) // *Северо-Кавказский юридический вестник*. 2015. № 2. С. 78–84.
6. *Воронов А. М., Гоголев А. М.* Развитие теории публичного администрирования как направления правоохранительной деятельности в сфере обеспечения безопасности гражданского общества // *Административно-правовое регулирование правоохранительной деятельности: теория и практика*. Пермь, 2016.
7. *Гоголев А. М.* Публичное администрирование как правовая категория // *Экономика. Налоги. Право*. 2015. № 3. С. 141–146.
8. *Денисенко В. В.* Публичное администрирование как правовая категория // *Вестник Краснодарского университета МВД России*. 2016. № 3 (33). С. 128–131.
9. *Добролюбова Е. И., Старостина А. Н.* Повышение качества государственного управления в региональных государственных программах // *Вестник Пермского университета. Сер.: экономика*. 2020. Т. 15 № 2. С. 231–252.
10. *Жидкова О. С.* Развитие системы оказания электронных государственных услуг населению: на примере Курганской области : дис. ...канд. экон. наук. 2013. 150 с.
11. *Занко Т. А.* Преобразования внутренней организации федеральных органов исполнительной власти 2020 г. // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2021. № 2. С. 107–125.
12. *Зинченко Г. П.* Публичное администрирование как совокупность управленческих отношений: монография. Ростов-на-Дону, 2011. 350 с.
13. *Лучинина Е. А.* Развитие электронных сервисов налоговой службы // *Налоги и финансы*. 2017. № 4. С. 45–48.
14. *Милькина И. В.* Аутсорсинг в системе государственного и муниципального управления // *Вестник университета*. 2017. № 8. С. 96–81.
15. *Негреева В. В., Алексашкина Е. И., Алексашкин Ю. Н.* Централизованные и децентрализованные стратегии и методы управления малым бизнесом // *Научный журнал НИУ ИТМО*. 2015 № 2. С. 215–223.
16. *Осипов А. А.* Особенности процедуры реорганизации органов публично-правовых образований как юридических лиц // *Проблемы и вопросы гражданского права*. 2014. № 2. С. 75–77.
17. *Пугачева Д. Д., Потанина И. В.* Структура механизмов электронного правительства в Российской Федерации // *Регион: системы, экономика, управление*. 2019. № 4 (47). С. 198–202.
18. *Сазонова К. Г., Пластун К. Е.* Развитие сервиса государственных электронных услуг в Российской Федерации: современное состояние и перспективы // *Молодой исследователь Дона*. 2017. № 5 (8). С. 153–156.



19. Тлисов А. Б., Агеева Е. А. Совершенствование государственного управления в субъектах РФ // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 4. С. 231, С. 228–234
20. Фролов С. С. Социология организаций. М. : Гардарики, 2011, 186 с.
21. Хабриева Т. Я., Ноздрачев А. Ф., Тихомиров Ю. А. Административная реформа: решения и проблемы // Журнал российского права. 2016. № 2. С. 3–21.
22. Шебураков И. Б. Методики нормирования численности служащих // Государственная служба. 2015. № 2. С. 63–66.
23. Юнусова А. К., Каширина М. В. К вопросу функционирования личного кабинета налогоплательщика в условиях современного налогового администрирования // Международный научный журнал «Символ науки». 2017. № 3–1. С. 158–165.
24. Якунина А. В. Цифровизация предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций органами власти // Социальные новации и социальные науки: [электронный журнал]. 2022. № 1. С. 50–57.
25. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. Institutions as the fundamental cause of long-run growth // Handbook of Economic Growth. N.Y. : Elsevier. 2005. Vol. 1A. P. 386–472. doi: 10.1016/S1574-W84(05)OloW.
26. Business, Public Policy, and Society. L. M. Lesser. The Dryden Press, 2000.
27. Designing E-Government. J. E. J. Prins. Kluwer Law Inteknational; The Hague, The Netherlands. 2001.
28. Dmitrieva N. E., Minchenko O. S., Rylskikh E. V. Digital platforms as a regulator and the regulated subject, or how platforms change the system of public administration // Public Administration Issues. 2022. N 2, P. 60–84.
29. Pedrosa G. V., Figueiredo R. M. C. A quality evaluation model for public services based on internal indicators // Public Administration Issue, 2022. N 6 (Special Is. II, electronic ed.). P. 161–174 [Электронный ресурс]. URL: [https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w\\_Bloc\\_Engl\\_2\\_6\\_2022.pdf](https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w_Bloc_Engl_2_6_2022.pdf) (дата обращения: 28.02.2023).
30. Yilmaz C. Human Resources Planning process with the impact of the New Public Management // Public Administration Issue, 2022. N 6 (Special Is. II, electronic ed.). pp. 78–95 [Электронный ресурс]. URL: [https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w\\_Bloc\\_Engl\\_2\\_6\\_2022.pdf](https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w_Bloc_Engl_2_6_2022.pdf) (дата обращения: 28.02.2023).

#### Об авторе:

**Дудникова Валентина Анатольевна**, Первый заместитель руководителя администрации — руководитель департамента организации управления и государственной гражданской службы администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области (Новосибирск, Российская Федерация); dva@nso.ru

#### References

1. Artemova P. V., Kamolov S. G., Konstantinova A. N. Electronic government: dynamics of interaction between the state and Russian society in the 21st century // Power [Vlast']. 2019. N 3. P. 57–62 (in Rus).
2. Baiteryakov S. V., Baryshnikova A. V., Kopytok V. K., Filippova A., Shubina D. O. Personnel policy in the civil service: current problems and necessary changes / ed. Shklyaruk M. S. Moscow: Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Advanced Management Decisions. 2021. 118 p. URL: [https://ach.gov.ru/upload/pdf/note\\_kadry\\_30.04.2021.pdf](https://ach.gov.ru/upload/pdf/note_kadry_30.04.2021.pdf) (date of access: 13.03.2023)(in Rus).
3. Barabashev A. G. The crisis of public administration and its influence on the main administrative paradigms of the state and bureaucracy // Issues of state and municipal management [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2016. N 3. P. 163–194 (in Rus).
4. Borshchevsky G. A. Improving the quality of public services as a priority for reforming the public service // Public Service [Gosudarstvennaya sluzhba]. 2018 T. 20. N 6. P. 27–35 (in Rus).
5. Bocharova N. N. Organization of territorial bodies of federal executive authorities: optimization of management or duplication of functions (on the example of the southern federal district) // North Caucasus Legal Bulletin [Severo-Kavkazskii yuridicheskii vestnik]. 2015. N 2. P. 78–84 (in Rus).
6. Voronov A. M., Gogolev A. M. Development of the theory of public administration as a direction

- of law enforcement in the field of ensuring the security of civil society // Administrative and legal regulation of law enforcement: theory and practice. Perm, 2016 (in Rus).
7. Gogolev A. M. Public administration as a legal category // Economics. Taxes. Right [Ekonomika. Nalogi. Pravo]. 2015. N 3. P. 141–146 (in Rus).
  8. Denisenko V. V. Public administration as a legal category // Bulletin of the Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia [Vestnik Krasnodarskogo universiteta MVD Rossii]. 2016. N 3 (33). P. 128–131 (in Rus).
  9. Dobrolyubova E. I., Starostina A. N. Improving the quality of public administration in regional government programs // Bulletin of the Perm University. Series: economics [Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: ekonomika]. 2020. V. 15, N 2. P. 231–252 (in Rus).
  10. Zhidkova O. S. Development of a system for the provision of electronic public services to the population: on the example of the Kurgan region: PhD dissertation. 2013. 150 p. (in Rus).
  11. Zanko T. A. Transformations of the internal organization of federal executive bodies in 2020 // Issues of state and municipal management [Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya]. 2021. N 2. P. 107–125 (in Rus).
  12. Zinchenko G. P. Public administration as a set of managerial relations. Monograph. Rostov-on-Don. 2011. 350 p (in Rus).
  13. Luchinina E. A. Development of electronic services of the tax service // Taxes and finances [Nalogi i finansy]. 2017. N 4. P. 45–48 (in Rus).
  14. Milkina I. V. Outsourcing in the system of state and municipal management // Bulletin of the University [Vestnik universiteta]. 2017. N 8. P. 96–81 (in Rus).
  15. Negreeva V. V., Aleksashkina E. I., Aleksashkin Yu. N. Centralized and Decentralized Strategies and Methods of Small Business Management // Scientific journal NRU ITMO [Nauchnyi zhurnal NIU ITMO]. 2015 N 2. P. 215–223 (in Rus).
  16. Osipov A. A. Features of the procedure for the reorganization of bodies of public legal entities as legal entities // Problems and issues of civil law [Problemy i voprosy grazhdanskogo prava]. 2014. N 2. P. 75–77 (in Rus).
  17. Pugacheva D. D., Potanina I. V. The structure of e-government mechanisms in the Russian Federation // Region: systems, economics, management [Region: sistemy, ekonomika, upravlenie]. 2019. N 4 (47). P. 198–202 (in Rus).
  18. Sazonova K. G., Plastun K. E. Development of public electronic services in the Russian Federation: current state and prospects // Young researcher of the Don [Molodoi issledovatel' Dona]. 2017. N 5 (8). P. 153–156 (in Rus).
  19. Tlisov A. B., Ageeva E. A. Improving public administration in the constituent entities of the Russian Federation // Social and humanitarian knowledge [Sotsial'no-gumanitarnye znaniya]. 2017. N 4. P. 228–234 (in Rus).
  20. Frolov S. S. Sociology of organizations. M. : Gardariki, 2011. 186 p (in Rus).
  21. Khabrieva T. Ya., Nozdrachev A. F., Tikhomirov Yu. A. Administrative Reform: Solutions and Problems // Journal of Russian Law [Zhurnal rossiiskogo prava]. 2016. N 2. P. 3–21 (in Rus).
  22. Sheburakov I. B. Methods for rationing the number of employees // Public Service [Gosudarstvennaya sluzhba]. 2015. N 2. P. 63–66 (in Rus).
  23. Yunusova A. K., Kashirina M. V. On the issue of the functioning of the personal account of the taxpayer in the conditions of modern tax administration // International scientific journal «Symbol of Science» [Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal «Simvol nauki»]. 2017. N 3–1. P. 158–165 (in Rus).
  24. Yakunina A. V. Digitalization of the provision of public services and the performance of state functions by authorities // Social innovations and social sciences [Sotsial'nye novatsii i sotsial'nye nauki]. 2022. N 1. P. 50–57 (in Rus).
  25. Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. Institutions as the fundamental cause of long-run growth // Handbook of Economic Growth. N.Y. : Elsevier. 2005. Vol. 1A. P. 386–472. doi: 10.1016/S1574-W84(05)O1oW.
  26. Business, Public Policy, and Society. L. M. Lesser. The Dryden Press, 2000.
  27. Designing E-Government. J. E. J. Prins. Kluwer Law Jnteknational; The Hague, The Netherlands. 2001.
  28. Dmitrieva N. E., Minchenko O. S., Rylskikh E. V. Digital platforms as a regulator and the regulated subject, or how platforms change the system of public administration // Public Administration Issues. 2022. N 2. P. 60–84.
  29. Pedrosa G. V., Figueiredo R. M. C. A quality evaluation model for public services based on internal indicators // Public Administration Issue, 2022. N 6 (Special Is. II, electronic ed.).

- P. 161–174 [Electronic source]. URL: [https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w\\_Bloc\\_Engl\\_2\\_6\\_2022.pdf](https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w_Bloc_Engl_2_6_2022.pdf) (accessed: 28.02.2023).
30. Yilmaz C. Human Resources Planning process with the impact of the New Public Management // Public Administration Issue, 2022. N 6 (Special Is. II, electronic ed.). pp. 78–95 [Electronic source]. URL: [https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w\\_Bloc\\_Engl\\_2\\_6\\_2022.pdf](https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1678009499/w_Bloc_Engl_2_6_2022.pdf) (accessed: 28.02.2023).

**About the author:**

**Valentina A. Dudnikova**, First Deputy Head of Administration — Head of the Department for Organization of Management and State Civil Service of the Administration of the Governor of the Novosibirsk Region and the Government of the Novosibirsk Region (Novosibirsk, Russian Federation); dva@nso.ru