

ВЛАСТЬ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ФИНЛЯНДИИ: ПОДХОДЫ, МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ

Большаков С. Н.

доктор политических наук, доктор экономических наук, профессор, Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина (Россия), Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина (Россия), 197022, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Ординарная, 21, snbolshakov@mail.ru

Большакова Ю. М.

кандидат политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Коми республиканской академии государственной службы и управления (Россия), 197022, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Ординарная, 21, academy.prof.com@mail.ru

УДК 354(480)
ББК 66.3(4Фин),123

Актуальность исследования обуславливается необходимостью анализа реформ государственного управления в странах Европы, учета опыта и трудностей реализации реформ государственного управления Финляндии. Опыт реализации программных подходов в государственной политике показывает важность задач целеполагания государственных реформ и необходимость постановки методологии оценки эффективности и результативности реформ государственного управления.

Целью исследования является анализ и оценка эффективности реформ государственного управления в Финляндии.

Методами исследования является сравнительный анализ, структурно-функциональный анализ, вторичный анализ социологических данных.

Научная новизна заключается в раскрытии методологии реформ государственного управления, раскрытии программных инструментов стратегического планирования и управления на национальном уровне. Важным является введение системы управления, ориентированной на результат позволяющей привлекать для оценки эффективности деятельности независимых экспертов, что позволяет стимулировать систему государственного управления и продолжить политику реформы государственного управления в Финляндии. Одним из направлений государственного реформирования является – целевые программы и оценка результативности реализации программного подхода через вовлечение общественности в процесс государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, административное управление, целевая программа, эффективность управления.

EFFECTIVENESS OF PUBLIC MANAGEMENT IN FINLAND: APPROACHES, METHODS, TOOLS

Bolshakov S. N.

Doctor of economic sciences, professor, Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin (Russia), Leningrad State University named after AS Pushkin (Russia), 197022, Russia, St. Petersburg, st. Ordinary, 21, snbolshakov@mail.ru



Большаков С. Н., Большакова Ю. М.

Bolshakova Yu. M.

Candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Komi Republican Academy of Public Administration and Management (Russia), 197022, Russia, St. Petersburg, st. Ordinary, 21, academy.prof.com@mail.ru

The relevance of the study is determined by the need to analyze the reforms of public administration in European countries, taking into account the experience and difficulties in implementing the reform of public administration in Finland. The experience of implementation of program approaches in public policy shows the importance of the objectives of the goal-setting of state reforms and the need to establish a methodology for assessing the effectiveness and effectiveness of public administration reforms.

The purpose of the study is to analyze and evaluate the effectiveness of public administration reforms in Finland.

The research methods are comparative analysis, structural and functional analysis, secondary analysis of sociological data.

The scientific novelty lies in the disclosure of the methodology of public administration reforms, the disclosure of strategic planning and management tools at the national level. It is important to introduce a management system oriented to the result that allows to attract independent experts to assess the effectiveness of the activity, which allows to stimulate the system of public administration and continue the policy of reforming the state administration in Finland. One of the directions of state reform is targeted programs and evaluation of the effectiveness of the implementation of the program approach through involving the public in the process of public administration.

Key words: public administration, administrative management, target program, management effectiveness

Понимание важности и необходимости проведения реформ государственного управления в Финляндии стало актуальным в конце 1990-х г., когда начала активно предприниматься попытки проведения реформ государственной политики и управления. В 1995–1996 г. начали предприниматься попытки оценки проведенных реформ, когда Министерство финансов Финляндии приняло решение об осуществлении широкомасштабной программы оценки предварительных итогов результатов реформирования государственного управления [1].

Актуальность оценки реформирования государственного сектора обуславливается организацией механизма государственного управления Финляндии. Система государственного механизма основывается на институтах политической власти к которым относятся Президент Республики, парламент и правительство Финляндии. В Финляндии необходимо выделить трехуровневую систему государственного управления: центральный, региональный и местный [2].

Соответственно и проектирование модели оказания государственных и муниципальных услуг реализуется на основе четкого разграничения полномочий местных органов государственной власти, муниципалитеты Финляндии обладают достаточно широкой степенью автономии и уровень оказания услуг населению доходит до 2/3 из всего спектра оказываемых финским государством услуг.

В государственном механизме Финляндии организация центральных органов государственного управления включает в себя два уровня, из которых первый уровень образует тринадцать компактных министерств и ведомств (численностью от 200–300 государственных гражданских служащих в каждом министерстве).

Основная задача министерств заключается в разработке и реализации политических решений которые принимаются правительством, а также закрепляется функция координации комплекса работ исполняемых подотчетными структурами администрации. На втором уровне центральной организации органов государственного управления Финляндии сосредоточены агентства обладающие определенной долей независимости, чьи управленческие функции заключаются в предоставлении необходимых услуг и консультировании получателей/заявителей услуг [3].

В 1992 году Министерство финансов Финляндии инициировало проект по сбору, обработке и оценке материалов результирующих первые шаги реформы государственного управления в сравнении с зарубежным опытом. Основная задача стояла в сборе и обработке принципиальной информации для оценки реформ государственного сектора Финляндии. Реализация данного выразилась серией публикаций в форме тематических бюллетеней раскрывающих различные стороны реформы государственного механизма управления (такие доклады как: управление результативно-стью государственного сектора, эффективное использование рыночных механизмов в государственном управлении, новые тенденции в управлении кадрами государственной службы и др.) [3].

Несмотря на то, что все страны ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития) в это время инициировали проекты реформ государственного управления, результаты были весьма различны. Оценка реформы государственного управления в Финляндии основывалась на основе отбора наилучших

мировых практик, задача стоявшая перед государственными органами заключалась в опубликовании результатов реформ, выноса в публичную плоскость проблем реформирования государственного управления в Финляндии. Общая оценка итогов государственного управления в Финляндии, заключалась в объективном отстаивании по ряду показателей реформы от ведущих стран ОЭСР: сокращение бюджетных расходов (бюджетная реформа) и реформа управления кадрами государственной гражданской службой [4].

Начатые программы реформ в Финляндии изначально ставились в достаточно короткие сроки, но вносимые изменения и корректировки программ принимались и выносились на обсуждение менее оперативно. В отчете министерства финансов Финляндии подчеркивалось, что при достаточно четкой поставке цели и некорректной оценке результатов, и некоего достигнутого практического результата, существует опасность, что переход в формальную плоскость оценки результата достижения целей. Поэтому выводом доклада звучали тезисы: о необходимости совершенствования управленческих подходов к формированию и использованию кадров государственной гражданской службы, смене менталитета управления в аппарате государственного управления; о необходимости максимально конкретной оценки каждым государственным служащим финансовых результатов деятельности [5].

Активность реформ государственного управления в странах ОЭСР выявила сложности в проведении объективной оценки масштабных программ государственного реформирования, ограничивающаяся позицией необратимостью реформ управления, едиными подходами к проведению реформ, политическим последствиями оказывающими влияние на последующие выборы и мнение избирателей, которые приведут на «политический олимп» новые партии и новых лидеров ответственных за результаты реформ не начатых ими. Таким образом, сама реформа государственного управления уже считалась результатом работы государственного аппарата, а не итоги ее реализации [6].

В Финляндии в конце 1990-х г. Велись дискуссии по необходимости корректировки реформы и тактики ее проведения, в 1995 году министерство финансов Финляндии начало внедрять реформу по оценке эффективности государственной политики и управления, на основе полученного опыта реализации программ оценки за период 1987–1995 гг. На новом этапе реформирования Правительство Финляндии начало проработку программы реформирования государственного управления, основанного на всесторонней оценке итогов реформирования, была введена должность министра административного реформирования. Естественно данные инициативы не встретили поддержки среди государственных служащих и ведущих лидеров госу-

дарственного аппарата, аргументами которых являлись позиции о бесполезности оценки вследствие необратимости реформ государственного управления [7].

Основная задача оценки реформирования государственного управления заключается в использовании программного подхода к оценке реформ, для сбора материалов для обоснования программы перспективных реформ государственного сектора. Идея реформ заключается в выявлении ключевых положений перспективного реформирования государственного управления до окончания срока полномочий действующего правительства Финляндии, оценки произошедших изменений в системе государственного управления, оценке изменений методов работы государственных служащих, оценки затрат на государственное управление. Прагматический подход Финляндии к оценке программ реформирования государственного сектора заключается в определении сроков реализации программы, жесткое бюджетирование целей и задач программы, что позволяет определить показатели реформы на перспективу [8–9].

Этап реформирования государственного управления Финляндии отличается рассогласованностью действий, реализации отдельных реформ при отсутствии взаимоувязке единства целей реформ, наличии целей реформ в различных документах, различных программных документах.

Критерии оценки основывались на следующих позициях: эффективность реформ с позиций гражданских/общественных оценок; реакция государственного сектора на позицию политического руководства и его способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям; эффективность работы органов государственного управления; качество менеджмента государственной организации и мотивации госслужащего; эффективность процесса реформирования и согласованность целей программ.

Проведенные исследования методологии оценки государственного реформирования управления по заказу Министерство финансов Финляндии, можно разделить на 2 группы: первая группа исследований ставил целью охватить результативность конкретной реформы, вторая группа исследований анализировалась программа реформирования и ее результативность [10–11].

Первая группа исследования охватил такие аспекты государственного реформирования как перевод государственной службы на рыночные приемы, где основой является выявление результатов преобразования государственных агентств в государственные предприятия и компании, анализа позиций и мнений государственных служащих о перспективах реформирования. Важным итогом анализа стало то, что отмечался рост спроса на услуги реформированных государственных организаций, увеличение клиентов, рост рентабельности реформированных организаций [12].



Большаков С. Н., Большакова Ю. М.

Анализ реформирования в Министерстве торговли и промышленности и Министерстве внутренних дел Финляндии преследовал своей целью оценку результатов достижения целей реформ управления ориентированной на результат. В результате было выявлено, что Министерстве внутренних дел Финляндии реформа была проведена достаточно успешно, целевой результат – повышение удовлетворенности клиентов был достигнут, негативным моментом явился результат управления ориентированного на результат в Министерстве внутренних дел Финляндии [13]. Анализ итогов реформирования применяемых практик управления и внедрения подходов к организационной культуре в органах исполнительной власти показал положительное изменение результатов внедрения системы управления, ориентированной на результат (базой исследования явились 3 волны социологических опросов 17 правительственных учреждений) [14]. Также первая группа исследований ставила своей целью анализ эффективности реформирования региональных и местных органов власти, влияния реформ на структуру аппарата управления и механизм принятия решений, кадровый состав органов власти на местах. Результаты исследования выявили определенную проблему роста количества структурных подразделений внутри исполнительного аппарата региональных органов государственной власти. Самым важным моментом первой группы исследований стало выявление позиций граждан о государственном управлении и государственной службе. Исследование продемонстрировало повышение эффективности и позитивные изменения в общественных оценках реформированных органов власти. Например, транспортная инспекция и почтовая служба Финляндии по мнению граждан, стали уделять больше внимания качеству оказываемых услуг, работать более гибко и эффективно [3].

Важным результатом реформ государственного управления ориентированного на результата является экономия бюджетных ресурсов и оценка бюджетного эффекта, и как показали результаты исследования данный показатель реформ может быть оценен как самый эффективный.

Вторая группа исследований охватывает такие аспекты государственного реформирования как: оценка позиций высокопоставленных государственных служащих, экспертные опросы 28 руководителей государственных администраций продемонстрировало позитивное отношение и к ходу и к результатам реформ государственного управления, негативные оценки респонденты касались несоответствия выделенных для проведения реформы ресурсов реальным потребностям. Важным итогом исследований второй группы явилось изучение позиций ведущих политиков Финляндии (членов комитета по реформе государствен-

ной службы, как координирующего органа реформы государственного управления). Исследование продемонстрировало, что основная стратегия реформ поддерживается всеми ведущими политиками, и теми о которых оканчивался срок исполнения полномочий, и темы у кого срок полномочий только начался [6]. Министры как действующие политики продемонстрировали более стратегические и глобальные оценки реформирования государственного управления и хода административных реформ, в отличие от государственных служащих [15]. Ценными результатами исследования явились высокие оценки эффективности реформ государственного управления, повышения производительности государственного сектора, контроля государственных расходов, формирования эффективного механизма управления бюджетными издержками. Результатом оценки является понимание значения роста производительности государственного сектора [16]. Негативным моментом анализа первых итогов реформирования государственного управления является то, что внедрение системы управления, ориентированной на результат не смогло устранить дифференциацию эффективности работы различных государственных организаций [14].

• Результаты исследований были обобщены в итоговую программу реформирования, содержащей 51 конкретный вывод и 21 предложение дальнейшего реформирования государственного управления по таким областям, как:

- политико-административная система;
- систему планирования государственных расходов;
- планирование, оказание и мониторинг государственных услуг;
- развитие трудовых объединений;
- организация и планирование будущих мероприятий по развитию системы государственного управления, их реализацию и мониторинг [17].

Каждый конкретный результата исследования обсуждался на правительственном уровне, членами комитета по реформе государственной службы, что позволило оперативно реагировать на тактику и стратегию реформ [18]. Важным итогом реформирования является дальнейшее укрепление оценки результатов деятельности в органах государственной власти Финляндии, общим результатом является рекомендации министерствам и ведомствам более эффективно использовать показатели оценки результатов деятельности, которая стала обязательной частью всех реформ, понимание проведения процедур оценки результатов должна внедряться еще на этапе планирования той или иной реформы [19].

В итоговом исследовательском отчете также затрагивался вопрос о более интенсивном применении

оценки ex-ante (предварительной оценки, «до начала»), где подразумевается активное использование пилотных проектов перед запуском масштабных реформ [20].

Результатом комплекса исследований реформ в Финляндии, также явилась задача необходимости координации действий по оценке параллельных и сопутствующих программ, принятия на себя министерствами и ведомствами обязательств по проведению оценки эффективности собственной работы.

Расширение практики использования процедуры оценки предлагается реализовывать по следующим направлениям [7]:

- **Оценка программ** – как неотъемлемая часть планирования программ реформирования, разработке министерствами плана проведения оценок с возможностью привлечения независимых участников;

- **Оценка ноу-хау** – подразумевает знание методов, методологии оценки, а также использования результатов оценки, на основе проведения для государственных служащих соответствующих тренингов Министерством финансов Финляндии совместно с Институтом государственного управления Финляндии, Финским сообществом по оценке (ФСО);

- **Оценка качества работы агентств** – в органах государственного управления было предложено использовать такие модели оценки качества, как QualityAwardModels, более активное использование странами ЕС универсальной методики самостоятельного проведения оценки – «CAF (CommonAssessmentFramework – Единое руководство по проведению оценки)». Данное направление широко используется органами государственного управления Финляндии и является определяющим в эффективности проведения реформ государственного сектора, так методика «CAF» разработала девять форм оценки по таким направлениям как выполнение руководящих функций, управление кадрами, стратегическое и краткосрочное планирование, координация совместной работы и распределение ресурсов, корректировка хода работы и мониторинг изменений; качество работы служащих, качество оказываемых клиентам/гражданам услуг, степень удовлетворенности общества работой органов государственного управления, результативность основных видов деятельности;

- **Мониторинг изменений результативности работы** – базируется на использовании результатов оценки качественных и количественных индикаторов функционирования органов власти, организации работ по внедрению результатов оценки в практику органов государственного управления Финляндии. По итогам периода министерства передают отчеты о достигнутых агентствами результатах правительству, а правительство, в свою очередь, парламенту. Также существует процедура качественной оценки информации о деятельности агентств, которую проводит Государственная аудитор-

ская служба, заключающаяся в проверке достоверности данных, представленных в годовых отчетах.

Таким образом важнейшим результатом анализа итогов государственного реформирования является планирование контрактов между министерствами и агентствами, где прописывается иерархия целей, показатели оценки достижения каждой цели, как осуществление определенных видов деятельности. Важным является введение системы управления, ориентированной на результат позволяющей привлекать для оценки эффективности деятельности независимых экспертов, что позволяет стимулировать систему государственного управления и продолжить политику реформы государственного управления в Финляндии.

Одним из направлений государственного реформирования является – целевые программы и оценка результативности реализации программного подхода через вовлечение общественности в процесс государственного управления.

Целевые программы как новый инструмент государственного управления отражает выбранную стратегию реформ ориентированную на «новое государственное управление». Правительство Финляндии под руководством А. Ванханена инициировало реализацию министерствами 4 важнейших государственных программ [17]:

- Программа развития информационного общества (ответственный и координатор премьер-министр);
- Программа поддержки занятости (ответственный и координатор министр труда);
- Программа поддержки предпринимательства (ответственный и координатор министр торговли и промышленности);
- Программа вовлечения общественности в процесс государственного управления.

Министры как политические лидеры определяющие стратегию реформы опираются в реализации программы на директора программы – сотрудника соответствующего министерства, к мониторингу соответствующей программы привлекаются государственные служащие заинтересованного министерства. Министр и директор программы обладают всеми полномочиями по организации и реализации программы, достижения декларируемых программой целей. Ведущая программа по вовлечению общественности в процессы управления государством концентрируется на таких направлениях как:

- демократические структуры и методы;
- вовлечение граждан в процесс управления;
- функции гражданского общества;
- активная гражданская позиция.

Задачей государственных органов является создать такие благоприятные условия, что бы целевая общественность была заинтересована в реализации



Большаков С. Н., Большакова Ю. М.

программы как формы управления государством, как непрерывной деятельности. Данная программа преследует такие политические цели, как вовлечение граждан в политическую деятельность, развитие институтов представительной демократии, повышение явки избирателей и предоставление возможности гражданам влиять на проводимую политику в межэлекторальный период.

Данная программа декларирует такие важные цели как: стимулирование привлекательной и эффективной демократии, активность всех граждан в выборных процессах на центральных и местных уровнях власти, расширение возможностей политического участия для принятия управленческих решений на всех уровнях управления в т.ч. ЕС, развитие форм обратной связи с целевыми группами общественности.

Реализация программы вовлечения общественности в процесс государственного управления был закреплен принятием Правительством Финляндии Декрета и государственной стратегии.

В заключении следует отметить, что целевые программы являются важнейшим инструментом стратегического планирования и управления используемым Правительством Финляндии. Результатом программы повышения общественного участия в процесс государственного управления явились такие показатели достижения целей, как повышение явки избирателей по всем возрастным группам по всем уровням выборов, рост доли молодых депутатов в муниципальных советах, рост объема образовательных программ (в открытых университетах) направленных на развитие компетенций и навыков в сфере государственного управления.

Активность реформирования государственного управления в Финляндии позволяет проецировать те трудности и проблемы с которыми столкнулась финская сторона и на российский опыт административных реформ, это и методика оценки результатов реформ, программ и государственных стратегий, попытки измерить успех и эффективность реформ конкретной программы, а не синергетического эффекта влияния сторонних факторов, ограниченность временных характеристик реализации государственной программы, бюджетных и человеческих ресурсов реализации реформ.

Литература:

1. Harisalo R., Stenvall J. Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä: Kansalaisten luottamus ministeriöihin. Trust as Cornerstone of Civic Society: Citizens trust to ministries. Helsinki: Edita. 2001.
2. Государственное устройство Финляндии [электронный ресурс]. URL: <https://finland.fi/ru/zhizn-i-obshchestvo/gosudarstvennoe-ustrojstvo-finlyandi/> (дата обращения 01.05.2018)
3. Холкери Х. Оценка эффективности реформ государственного управления в Финляндии// Стратегия реформы государственного управления в России и ее реализация на региональном уровне. М.:«Алекс». 2005. С. 89–113
4. European Court of Auditors [ECA] (2011), “Have the e-Government projects supported by ERDF been effective?”, Special Report No 9, ECA, Luxembourg.
5. Finland. State Council 2002. “Yhteiset arvot vahvemiksi valtionhallinnossa.” Tiedote 92/ 2002. Helsinki: Valtiovarainministeriö. (Stronger Shared Values in the State Administration, Communication 23 September 2002, in Finnish.)
6. Finnish Centre for Pensions (2014), “Average handling times at the Finnish Centre for Pensions”, Finnish Centre for Pensions, Helsinki.
7. Майонен К. История изменений территориальной организации местного самоуправления в Финляндии. Объединение муниципальных образований: опыт Финляндии и основы российского законодательства. СПб: ИПК «Вести», 2011. 11–13 с.
8. Naschold, Frieder: The Modernization of the Public Sector in Europe: A Comparative Perspective on the Scandinavian Experience, Ministry of Labour, Helsinki, 1995.
9. Managing Senior Management: Senior civil Service Reform in OECD Member Countries, 2003 .
10. Suomen työllisyysohjelma 1996–1999, Seurantatiedot (The Employment Plan for Finland in 1996–1999, An Evaluation Report), Ministry of Labour, Helsinki.
11. Temmes, Markku and Kiviniemi, Markku: Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995 (The Change of the Finnish Administration in 1987–1995), A Summary Report of the Evaluation Programme concerning the Administrative Reforms and Reform Policy, Ministry of Finance, Helsinki, 1997.
12. Skog, Harri and Räisänen, Heikki: Toimivampiin työmarkkinoihin (Towards a More Flexible Labour Market), Ministry of Labour, Helsinki, 1997.
13. Harisalo, Risto & Jari Stenvall 2001 “Trust Management in Government: Ministries as Study Objects.” Annual Conference of the EGPA, Vaasa, Finland, September 2001. Mimeo.
14. J. Nye, Finding Ways to Improve the Public’s Trust in Government, The Chronicle of Higher Education, January 1998.
15. Вульфвич Р. М. Проблемы и пути реализации принципов эффективного государственного и муниципального управления (опыт Финляндии) // Продвижение европейских принципов эффективного управления в органах государственной власти и местного самоуправления Северо-Запада России. 2013. С. 169–179.
16. Дубровин Ю. Административно-государственные реформы в Финляндии // Власть. Институт социологии РАН. М. 2009. №4. С. 147–149.



Большаков С. Н., Большакова Ю. М.

17. Pollitt, Christopher; Hanney, Stephen; Packwood, Tim; Rothwell, Sandra and Roberts, Simon: *Trajectories and Options: An International Perspective on the Implementation of Finnish Public Management Reforms*, Ministry of Finance, Helsinki, 1997.
18. Rantahalvari, Vesa: *National Organizations Coordinating Operations Supported by the European Social Fund in Ireland, the Netherlands, Denmark and Finland*, Työhallinnon julkaisuja, Ministry of Labour, Tampere, 1995.
19. Salmen A., Temmes M., *The Evolution of Public Administration and Administrative Research in Finland: A Historical Overview*. In Modeen T. *Public Administration in Finland*. Helsinki: Ministry of Finance. 1994.
20. European Commission (2014), *Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden*, Final Report, European Union, Brussels.
8. Naschold, Frieder: *The Modernization of the Public Sector in Europe: A Comparative Perspective on the Scandinavian Experience*, Ministry of Labor, Helsinki, 1995.
9. *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Member Countries*, 2003.
10. Suomen työllisyysohjelma 1996–1999, Seurantatiedot (The Employment Plan for Finland in 1996–1999, An Evaluation Report), Ministry of Labor, Helsinki.
11. Temmes, Markku and Kiviniemi, Markku: *Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995, A Summary of the Evaluation Program concerning the Administrative Reforms and Reform Policy*, Ministry of Finance, Helsinki, 1997.
12. Skog, Harri and Räisänen, Heikki: *Toimivampiin työmarkkinoihin (Towards a More Flexible Labor Market)*, Ministry of Labor, Helsinki, 1997.
13. Harisalo, Risto & Jari Stenvall 2001 “Trust Management in Government: Ministries as Study Objects.” Annual Conference of the EGPA, Vaasa, Finland, September 2001. Mimeo.
14. J. Nye, *The Finding of Ways to Improve the Public in the Government*, The Chronicle of Higher Education, January 1998.
15. Vulfovich R. M. Problems and ways to implement the principles of effective state and municipal government (the experience of Finland) // Promotion of the European principles of good governance in public authorities and local self-government of the North-West of Russia. 2013. Pp. 169–179.
16. Dubrovin Yu. Administrative-State Reforms in Finland // *Vlast*. Institute of Sociology RAS. M. 2009. №4. Pp. 147–149.
17. Pollitt, Christopher; Hanney, Stephen; Packwood, Tim; Rothwell, Sandra and Roberts, Simon: *Trajectories and Options: An International Perspective on the Implementation of the Finnish Public Administration Reforms*, Ministry of Finance, Helsinki, 1997.
18. Rantahalvari, Vesa: *National Organizations Coordinating Operations Supported by the European Social Fund in Ireland, the Netherlands, Denmark and Finland*, Työhallinnon julkaisuja, Ministry of Labor, Tampere, 1995.
19. Salmen A., Temmes M., *The Evolution of Public Administration and Administrative Research in Finland: A Historical Overview*. In Modeen T. *Public Administration in Finland*. Helsinki: Ministry of Finance. 1994.
20. European Commission (2014), *Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden*, Final Report, European Union, Brussels.

References:

1. Harisalo R., Stenvall J. Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä: Kansalaisten luottamus ministeriöihin. Trust as Cornerstone of the Civic Society: Citizens trust to ministries. Helsinki: Edita. 2001.
2. The state structure of Finland. [e-resource]. URL: <https://finland.fi/en/zhizn-i-obshchestvo/gosudarstvennoe-ustrojstvo-finlyandi/> (date of reference 01.05.2018)
3. Holkeri H. Evaluation of the effectiveness of public administration reforms in Finland // The strategy of public administration reform in Russia and its implementation at the regional level. M: Alex. 2005. P. 89–113.
4. European Court of Auditors [ECA] (2011), “Have the e-Government projects supported by ERDF been effective?”, Special Report №9, ECA, Luxembourg.
5. Finland. State Council 2002. “Yhteiset arvot vahvemiksi valtionhallinnossa.” Tiedote 92 / 2002. Helsinki: Valtiovarainministeriö. (Stronger Shared Values in the State Administration, Communication 23 September 2002, in Finnish.)
6. Finnish Center for Pensions (2014), “Average handling times at the Finnish Center for Pensions”, Finnish Center for Pensions, Helsinki.
7. Mayonen K. History of changes in the territorial organization of local self-government in Finland. Association of municipalities: the experience of Finland and the basis of Russian legislation. SPb: IPC “Vesti”, 2011. 11–13 p.