

Управление по результатам, или Новая жизнь старых идей



Виктор ГЕРМЕНЧУК,
кандидат исторических
наук, доцент

Мировой финансовый кризис, который обрушился на большинство стран, заставил многих аналитиков снова заговорить о кризисе систем государственного управления. Повод действительно серьезный. Жертвами финансового кризиса стали миллиарды людей. А непосредственными виновниками – развитые страны и их общепризнанный лидер США. Самое парадоксальное в этой ситуации в том, что именно развитые страны по всем существующим методикам оценки относятся к числу общепризнанных лидеров по качеству и эффективности государственного управления.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ

История XX века – это сплошная цепь кризисов мировой экономики и критики существующих систем государственного управления, падения доверия населения к государственным институтам. Особенно настойчиво такие обвинения стали звучать в 70–80-х годах прошлого столетия. Они вызвали волны административных реформ в ряде стран мира. О кризисе государства и переосмыслении его роли в развитии, о праве народов на хорошее управление заговорили в ООН. Однако, как показывает нынешняя ситуация, реформы и разговоры или несколько запоздали, или пока не позволяют найти адекватного решения существующих проблем.

В поисках выхода из кризиса аналитики обращают свои взоры именно на государство. Это тем более показательно после нескольких десятилетий господства идеологии нелиберализма и неоконсерватизма. Концепции минималистского государства и пропаганда преимуществ свободной рыночной экономики, казалось, окончательно «похоронили» этот институт, или, по крайней мере, отгеснили его на обочину общественного развития. Однако факты свидетельствуют: государство было и по-прежнему остается важнейшим фактором устойчивого и динамичного развития общества. С этими обстоятельствами связаны изменения в общей интеллектуальной атмосфере: от отвлеченных дискуссий о соотношении государства и рынка, постоянном урезании функций государства поли-

тологи переключились на более актуальную проблему поиска моделей эффективного правительства. В Отчете Всемирного банка о мировом развитии «Государство в меняющемся мире» сущность нового подхода сформулирована предельно лаконично: «Хорошее правительство – не роскошь, оно жизненно необходимо для развития» [1, с. 18].

Одновременно в отчете подчеркивается, что реформа государственных институтов – длительный, трудный и политически тонкий процесс. Потенциал государства и его эффективность – это не одно и то же. Ключевой темой всех рассуждений о повышении роли государства в общественном развитии является вопрос о том, что мешает ему быть идеальным работодателем и эффективным собственником. Располагая монополией на все виды материальных и человеческих ресурсов, правом на легитимное насилие, оно, тем не менее, не справляется со своими функциями. Это дало повод отдельным исследователям заявить, что причины подобного положения связаны именно с этой монополией и обеспечивающими ее системами государственного управления. Государственная бюрократия и бюрократические системы управления являются основными творцами рутины и неэффективности. Бюрократические структуры давно и основательно справились с задачей жесткой регламентации основных направлений деятельности во всех сферах жизни общества, разработкой критериев и показателей оценки полученных результатов. Кроме собственного ведомства! Отсутствие таких критериев и

процедур оценки эффективности отрицательно сказывается на результатах управленческой деятельности государственного аппарата. Невозможно управлять тем, что нельзя изменить. Только этим можно объяснить весьма скромные результаты ранее предпринимаемых усилий по повышению эффективности государственного управления.

В поисках стратегии приведения функций государства в соответствие с его потенциалом особое внимание было уделено анализу и обобщению опыта административных реформ на основе концепции Нового государственного управления.

НОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Фундаментальные принципы этой концепции, которую называют также Новым государственным менеджментом, были сформулированы в 80–90-х годах прошлого века. Они базировались на идеях теории рационального выбора, теории неинституциональной экономики и менеджериалистских доктринах, переосмысливающих государственное управление на основе моделей управления бизнесом в рыночной экономике. Особенно либерального подхода авторов этой концепции сводились к нескольким принципиальным соображениям. Необходимость бюрократии ими не отрицалась. Она является необходимым атрибутом всех государств, деловых корпораций и общественно-политических объединений. Однако государственная бюрократия, в отличие от таковой в частном секторе, не

Бюрократические структуры давно и основательно справились с задачей жесткой регламентации основных направлений деятельности во всех сферах жизни общества, разработки критериев и показателей оценки полученных результатов. Кроме собственного ведомства!

ОБ АВТОРЕ

ГЕРМЕНЧУК Виктор Васильевич.

Родился в 1950 году в Гомельской области. В 1975 году окончил исторический факультет Белорусского государственного университета, работал преподавателем, доцентом на кафедре истории КПСС этого вуза. С 1989 года в Высшей партийной школе при ЦК КПБ. После ее ликвидации был первым проректором Института политологии и социального управления.

С 1991 года работает в Академии управления при Президенте Республики Беларусь, профессор кафедры теории и практики государственного управления.

Кандидат исторических наук (1984), доцент (1987).

Автор более 50 научных работ, в том числе трех монографий.

Сфера научных интересов: проблемы государственного управления, государственной и кадровой политики и политической модернизации.

знает «дисциплины прибыли», находится вне «дисциплинирующего воздействия соображений выгоды». Тем самым «слуги народа» мотивированы в основном интересами собственной корпорации. Это ведет к росту бюрократических структур, увеличению затрат на их содержание на фоне постоянного снижения эффективности и результативности служебной деятельности. Поэтому бюрократию необходимо сократить до необходимого предела, поставить под контроль и заинтересовать в конечных результатах своей деятельности.

Расчеты реформаторов были связаны с использованием в государственном аппарате технологий управления частным сектором, ориентированных на повышение эффективности деловой активности и, в частности, одной из наиболее известных моделей – управления по результатам.

С этими задачами было связано концептуальное переосмысление содержания понятия «эффективность государственного управления». Подчеркивалось, что идея использования в государственном секторе достижений частного сектора не нова. Политики и государственные деятели не раз обращали свои взоры на достижения научного менеджмента, практику эффективного управления промышленностью и частным бизнесом. Они хорошо изучили и знали рецепты достижения высоких результатов, роль менеджеров и специалистов в этом процессе. На основе этих знаний были разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию отдельных направлений деятельности государственных структур. «Однако одно ключевое понятие – продукт – не было перенесено из производственной сферы в сферу государственного управления» [2, с. 663]. С этим обстоятельством связаны ограничения большинства реформ государственного управления, философия которых сводилась не к поиску механизмов достижения конкретных результатов, а созданию условий для последовательного совершенствования универсальных правил модели рациональной бюрократии. Идеальная бюрократическая система означала, по их представлениям, эффективность, а эффективность – хорошее государственное управление. Акцент на формальной структуре вместо организационных целей и стратегий породил

большинство проблем современной бюрократической организации и необходимость перехода к постбюрократической парадигме.

Известные американские исследователи М. Барзилай и Б. Армаджани в своей книге «Прорыв сквозь демократию» [2, с. 661] дают весьма полезное для наших дальнейших рассуждений сравнение двух парадигм:

Бюрократическая парадигма	Постбюрократическая парадигма
Общественный интерес	Результаты, которые граждане ценят
Эффективность	Качество и ценность
Управление	Товар
Осуществлять контроль	Добровольно придерживаться установленных норм
Уточнить властные полномочия и структуру	Обозначить миссию, услуги, потребителей и результаты
Оправдать расходы	Обеспечить ценность
Повысить ответственность	Выстроить систему подотчетности Укрепить трудовые взаимоотношения
Следовать процедурам и правилам	Придерживаться установленных норм Обозначить и решить проблемы Постоянно улучшать процессы
Работать с административными системами	Отделить услуги от контроля Разработать основу для норм Расширить потребительский выбор Поощрять коллективную работу Обеспечить стимулы Оценить и проанализировать результаты Улучшить обратную связь

Сущность постбюрократической парадигмы основана на том, что любая общественно полезная деятельность ценна результатами. Не соблюдение бюрократических норм, правил и процедур, а решение проблем должно стать доминирующей идеей преобразований.

Интересно, что сам термин «реорганизация», а также принципы перестройки государственного аппарата были позаимствованы из книги американских авторов Д. Осборна и Т. Гэблера «Переосмысливая управление. Как дух предпринимательства трансформирует публичный сектор». Новая модель управления, по их мнению, должна быть организована на базе десяти принципов: 1) скорее руководство другими, чем выполнение их функций; 2) скорее предоставление возможности выбо-

ра потребителям, чем обслуживание их; 3) включение конкуренции в предоставление услуг; 4) организация посредством скорее задач, чем правил; 5) вкладывание капиталов в результаты, а не в намерения; 6) интенсивная ориентация на потребителя; 7) поощрение скорее предпринимательского зарабатывания, чем бюрократической траты; 8) внимание скорее профилактики, чем лечению; 9) децентрализация организаций и усиление совместной работы; 10) достижение перемен посредством рыночно ориентированных намерений [3, с. 213].

СИСТЕМА КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

В ходе реформирования систем государственного управления накоплен значительный опыт разработки критериев и методик оценки эффективности.

Особого внимания заслуживает разработанная экспертами Всемирного банка и апробированная в десятках стран аналитическая методика оценки эффективности деятельности государственных служб, известная под названием функционального обзора. В зависимости от назначения функциональные обзоры разделены на три группы: организационные, экономико-стратегические и смешанные. В обзорах первого типа объектом анализа являются структура государственного управления и порядок взаимодействия между ее звеньями. Второй тип обзоров посвящен оценке значимости государственных программ. Смешанные обзоры объединяют оба направления анализа.

Оптимальная структура и качество развития институтов тесно связаны с эффективностью государственного управления. Однако в государственном менеджменте основное внимание уделяется цели и направлениям деятельности соответствующих структур, а также полученным результатам. Для примера сошлемся на методику Всемирного банка для определения рейтинга государственного управления. Оценка проводится по шести критериям государственного управления: политическая стабильность и отсутствие выступлений против власти; соблюдение прав граждан и их возможность влиять на чиновников; эффективность деятельности правительства;

качество регулирования экономических процессов; главенство закона в принятии решений; способность правительства сдерживать коррупцию. Очевидно, что использование подобных укрупненных критериев нуждается в дополнительной системе показателей эффективности.

Перспективной идеей является использование в государственном секторе системы целевых показателей деятельности, которая широко и успешно применяется в практике управления преуспевающих компаний. Ее автор – классик современного менеджмента П. Дракер. По его определению, целевые показатели в ключевых областях бизнеса необходимы для любого делового предприятия. В конце прошлого столетия на основе этой идеи была разработана так называемая сбалансированная система показателей (Balanced scorecard). Разработчики этой системы американские исследователи Р. Каплан и Д. Нортон руководствовались следующими принципиальными соображениями. Количество показателей должно быть ограничено для повышения эффективности управленческих решений. Все они имеют количественные параметры, измеримы и формализованы в единой системе отчетности [4].

Эксперты различных международных организаций предлагают в основном универсальные методики и показатели оценки социальной эффективности, подчеркивая тем самым социальную сущность процесса государственного управления, необходимость гармоничного совмещения общественного и рыночного подходов.

Так, Институт Всемирного банка по заказу Министерства экономического развития и торговли России по аналогии с системой сбалансированных показателей деятельности отдельных компаний разработал «Интегрированные показатели эффективности реформы государственного управления». Они включают в себя следующие показатели:

- *показатель государственного управления (GRICS)* (рассчитывается на основе шести индексов);
- *показатели, полученные в результате Всемирного обследования предприятий (WBES)* (оценивается государственная политика, деловой климат, качество регулирования, уровень коррупции, качество

государственных услуг на основе опроса менеджеров и собственников предприятий);

- *показатели, полученные в результате обследования предприятий в странах с переходной экономикой (BEEPS)* (сравниваются качество управления, деловой климат, конкурентная среда, уровень коррупции);

- *индекс восприятия коррупции организации Transparency International* (основан на данных 17 различных опросов и исследований);

- *барометр мировой коррупции организации Transparency International* (оценка уровня коррупции на основании опросов рядовых граждан);

- *индекс экономической свободы организаций* (рассчитывается на основе 50 характеристик по 10 факторам экономической свободы);

- *индекс непрозрачности* (основан на комбинации 5 показателей, влияющих на рынок капитала);

- *показатели эффективности государственного управления, измеряемые на основе обследования государственных служащих и населения* (включают в себя индекс институциональной среды и показатели восприятия населением результатов реформ) [5, с. 96–103].

Значительный интерес представляет система сбалансированных социально-экономических показателей устойчивого развития на страновом и других уровнях, предложенная российским ученым-экономистом В.Д. Андриановым [6]. Система объединяет три группы – макроэкономических, социальных и экологических – показателей. Они рассчитываются соответственно по шести, четырем и пяти параметрам, которые имеют количественное выражение и три значения: оптимальное, пороговое и критическое. По мнению автора, оптимальное состояние этих показателей призваны обеспечивать в режиме саморегуляции девять функциональных экономических систем.

Системы показателей постоянно уточняются и дорабатываются, совершенствуются методы их измерения. На смену старым методикам появились показатели государственного управления «второго поколения». Они позволяют оценивать как процессы деятельности, так и полученные

результаты. Наметился даже переизбыток показателей и методик. Однако ситуация урегулирована тем обстоятельством, что на уровне отдельных стран показатели эффективности носят обычно целевой характер и привязаны к приоритетам социально-экономического развития. В Великобритании, например, министерства и агентства используют при обосновании своего бюджета до 300 показателей. На уровне правительства утверждается свыше 100 целевых показателей эффективности, а на постоянном контроле находится 30–40 показателей, которые имеют решающее значение для достижения целей социально-экономического развития. В Российской Федерации основными требованиями к показателям, характеризующим достижение целей и решение тактических задач всех субъектов бюджетного планирования, являются адекватность, точность, объективность, достоверность, однозначность, экономичность, сопоставимость, своевременность и регулярность, уникальность [7, с. 198].

АЛГОРИТМЫ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕФОРМ

Современные административные рыночные реформы – это процесс структурных изменений в работе государственного аппарата, направленных на повышение его эффективности и качества принимаемых решений на основе использования управленческих технологий частного сектора. Первопроходцем в этом деле стала Великобритания. Известный консерватизм в области организации государственного управления и государственной службы в этой стране привел к тому, что реформы приобрели здесь наиболее радикальный характер. Целью реформ, начатых правительством М. Тэтчер и продолженных ее преемниками, было резкое сокращение государственного аппарата и расходов на его содержание, повышение ответственности государственных служащих за выполнение своих обязанностей, достижение наибольших результатов при меньших затратах, превращение государственной администрации в инициативную организацию, способную контролировать общественное развитие и пользующуюся авторитетом среди населения. Особый интерес пред-

ставляют следующие направления, формы и методы преобразований, которые составляют продуманную долгосрочную систему мер.

Приватизация государственного сектора. Была осуществлена радикальная приватизация в таких традиционных отраслях государственного сектора, как местный транспорт, электро-, газо- и водоснабжение, телекоммуникации. Правительство считало, что это будет способствовать росту производительности труда и качества услуг, облегчит налоговое бремя для населения. Средства от продажи государственных предприятий направлялись на компенсацию уменьшения налоговых поступлений в бюджет.

Конкурсный тендер и передача на подряд ряда государственных услуг населению. Многочисленные услуги коммунальных служб по уборке, обслуживанию, охране, вывозу мусора и т.п. передавались частным фирмам на договорной основе.

Учет и рационализация всех рабочих операций. На основе специальных обследований была проведена повторная аттестация всех рабочих мест в государственном секторе. В результате получила широкое распространение практика использования сотрудников на полставки.

Введение полурынков в системе государственных учреждений. Для повышения конкуренции на рынке товаров и услуг значительное количество организаций и учреждений превращено в хозрасчетные организации с передачей им права самостоятельного использования бюджетных средств и распределения ресурсов.

Использование в системе государственного управления трансферов и ваучеров. Введение ваучеров на образование, например, полностью изменило систему финансирования учреждений образования, привело к конкуренции между ними, расширению права выбора у потребителей и повышению качества образования.

Программа «Проверка эффективности». С помощью специального опросника для государственных служащих была проведена проверка текущих расходов государственных учреждений. Изучалось буквально все: от проблемы дублирования полномочий до уборки офисов. Выявлялись потери отдельных подразделений и



должностных лиц, возможные пути сокращения затрат.

Программа MINIS (Информационная система менеджмента для министров). Была внедрена для полного оперативного информирования высших должностных лиц о целях, ответственных исполнителях и результатах выполнения основных правительственных программ.

Финансово-управленческая инициатива. Вниз по иерархической вертикали были делегированы права и ответственность за планирование и управление бюджетом своих организаций и оценку результатов их деятельности.

Программа «Следующие шаги». Система государственной службы громоздка, и ею трудно управлять как единым целым. Некоторые служащие больше озабочены перспективами своего служебного роста, чем предоставлением услуг населению. В высшем звене преобладают люди, не имеющие опыта работы в конкретной сфере деятельности и занятые в основном общим руководством. В соответствии с программой задачи министерств сокращались до их «ключевых» функций, связанных с разработкой политики отрасли. Оказание услуг населению передавалось специальным исполнительным агентствам с высоким уровнем автономии по отношению к центральной администрации.

Программа «Хартия для граждан». Рассчитана на повышение эффективности предоставления коммунальных и иных общественных услуг.

Программа «Тестирование рынком». Предусматривает меры по расширению сферы услуг на основе подрядов на конкурсной основе, устранению факторов, тормозящих инициативу подрядчиков, оплату труда на основе вложенных средств и качества услуг.

Программа «Модернизация государственного управления». Была предложена правительством лейбористов Т. Блэра с целью распространения целевых методов и оценки качества государственного управления на весь общественный сектор страны. Всем министерствам поручалось заключить договор на предоставление услуг сроком на три года, в котором указывались конкретные показатели производительности и эффективности по каждой категории услуг. Для информирования

населения договоры публиковались в средствах массовой информации с указанием суммы выделенных средств и ожидаемых результатов деятельности.

Результаты и последствия реформ в сфере государственной службы Великобритании очевидны. Изменился сам облик британской системы государственного управления. Она стала более экономичной и эффективной, отзывчивой на нужды общества. В одном из последних докладов Специального комитета по государственному управлению при Палате общин была сформулирована принципиальная позиция в отношении этого института: «Государственная служба не может застыть в исконой форме, соответствующей какой-либо конкретной эпохе, наоборот, она должна постоянно меняться и совершенствоваться, если цель ее – соответствовать все время меняющимся задачам управления государством. Безупречный процесс выполнения служебных обязанностей должен сочетаться с устойчивым и упорным стремлением к достижению эффективных результатов». Конкретизируя эти положения в отношении задач своего ведомства, глава Национальной гражданской службы сэр Э. Турнбол отмечал, что государственная служба должна «иметь высокий престиж как благодаря своей способности работать качественно и результативно, так и благодаря профессионализму в формировании государственной политики, мыслить творчески и действовать стратегически, являться структурой, где хотят работать и с которой хотят сотрудничать молодые и успешные люди» [8, с. 91–92].

В США непосредственным поводом для реформирования государственного управления и государственной службы стало банкротство муниципалитетов, которые в начале 90-х годов ежегодно теряли около 4 % своей эффективности. Реформа была начата в 1993 году под руководством Комитета по реформированию государственного управления. Основными исполнительными директорами программы реформирования стали ведущие коммерческие фирмы страны. С их участием были разработаны новые принципы так называемой «предпринимательской» парадигмы государственного управления, которые составили главное содержание распоряжения президента США Б. Клинтона «Установки стандартов обслуживания клиентов».



Интересен концептуальный подход к определению центрального понятия административной реформы – «клиенты правительства». Это – граждане как потребители услуг, граждане как партнеры по обеспечению услугами, граждане как институт контроля над государством и граждане как налогоплательщики. Перед государственными органами в качестве приоритетных ставились такие задачи, как идентификация всех клиентов, которые обслуживаются государственными агентствами; изучение их потребностей, вида и качества получаемых услуг, уровня удовлетворенности существующей системой; определение эталонных и дистанционных стандартов обслуживания, качество которых должно быть равно лучшему в бизнесе; создание конкурентной среды, возможности выбора для клиентов вида обслуживания и средств поставки услуг.

Административная реформа имела три основных этапа. На первом этапе стояла задача – «Работать лучше, стоять меньше». Достижение цели связывалось с осуществлением следующих мероприятий:

- деbüroкратизация работы государственного аппарата;
- приглашение в аппарат новых людей из частного бизнеса;
- повышение персональной ответственности официальных лиц за результаты работы;
- ликвидация убыточных предприятий в социальной сфере за счет их приватизации;
- расширение спектра социальных услуг населению;
- корректное и оперативное обслуживание клиентов, работа на успех.

Основной лозунг второго этапа реформы – «Пересмотреть все, что вы делаете». Предусматривалось:

- расширение приватизации социальной сферы;
- передача больших прав местным органам управления с целью приближения сферы услуг к конкретному человеку;
- повышение квалификации государственного аппарата;
- сокращение неоправданных затрат, борьба с мошенничеством и злоупотреблениями.

Государственные служащие стали непосредственными и активными участниками преобразований. Они анализировали

собственные рабочие места, инструкции и нормативные требования, предлагали изменения и улучшения. Агентствами было пересмотрено более 640 тыс. страниц внутренних правил и инструкций, ограничивающих права и инициативу служащих, и подготовлены новые. Все чиновники прошли обучение за счет государства с целью изучения новой системы обслуживания клиентов и сдали специальный экзамен. Определены базовые государственные структуры, которые стали своеобразными лабораториями по внедрению новых приемов и методов работы. Государственные агентства реструктурированы, несколько сокращены при одновременном уменьшении их штатов на треть и более.



Операторы телефонной «горячей линии» D115, организованной властями ФРГ, помогают жителям страны связаться с нужными чиновниками для решения вопросов по социальным льготам и обороту бумаг в госучреждениях

Главный лозунг третьего этапа реформы – «Америка – самая лучшая во всем». Он конкретизирован в трех главных социальных программах правительства:

- «Создание безопасной и здоровой Америки»;
- «Сильная экономика»;
- «Самое сильное правительство в области менеджмента».

Одной из последних по времени инициатив в этой области стало решение о создании электронного государственного управления. В настоящее время в Интернете создано 20 тыс. правительственных сайтов, на которых размещено 30 млн. веб-страниц информации. Уже 85 % граждан США имеют доступ к Интернету, а 65 % – активно пользуются правительственной информацией и получают разнообразные услуги. По Индексу электронного государственного управления (интегрированный показатель, введенный экспертами ООН, включающий количество персональных компьютеров, телефонных линий, мо-

бильных телефонов, телевизоров на 100 жителей, и процент населения, имеющего доступ к сети в режиме онлайн) США лидируют – 3,11. Для сравнения: в Канаде и Великобритании – 2,52, в Германии – 2,46, России – 1,89 [9, с. 285–300].

УРОКИ РЕФОРМ

Наиболее широкое распространение идеи и практика Нового государственного управления получили в Великобритании, США, Канаде, Новой Зеландии и других странах, где история развития государственного управления имела с самого начала тесную связь с идеологией, теорией и практикой менеджмента. Важнейшими компонентами реформ стали четыре области институциональных механизмов и государственной политики, которые обычно поддаются относительно краткосрочным изменениям [10].

Управление государственными расходами. Новый механизм призван определить приоритеты расходования средств, обеспечить их эффективное использование, контроль и оценку полученных результатов. Цель усилий соответствующих структур и их руководителей – предоставление услуг, а не соблюдение сметы.

Управление кадрами и государственной службой. Меры реформаторов были направлены на укрепление принципа профессионализма в кадровой политике государственного сектора и создание личных стимулов для инициативы служащих, привлечения на службу талантливых людей. Условия набора, закрепления и мотивации служащих должны быть не ниже по сравнению с положением их коллег в частном секторе.

Организационная структура исполнительной власти. Целью преобразований являлось создание системы отчетности и подотчетности министерств, ведомств и других подразделений. Принимались меры по упрощению и укреплению структуры министерств. Получила развитие практика создания системы специализированных и одноцелевых органов (агентств), контрактная система между госаппаратом и этими независимыми агентствами на предоставление услуг с конкретизацией заданий или годовых планов в отношении конечных результатов их деятельности.

Повышение способностей к развитию и реализации политики. Повышение ответственности за результаты служебной деятельности было связано с децентрализацией и разделением компетенции между правительством и другими органами и учреждениями по предоставлению услуг населению. Итоги всех этих реформ оцениваются неоднозначно. По мнению аналитиков, они имеют различную глубину и направленность, свои успехи и ограничения, связанные с особенностями отдельных стран. Однако правительствам многих стран действительно удалось справиться с серьезным кризисом в сфере государственного управления.

Самый важный вывод из нашего исследования заключается в том, что трудно рассчитывать на успех, ориентируясь только на ограниченные концепции краткосрочной эффективности. Актуальные проблемы повышения эффективности государственного управления требуют системного подхода, глубокого изучения и популяризации передового международного опыта, внедрения новых стандартов деятельности государственного аппарата, последовательности и настойчивости в реализации намеченных преобразований. ▮

ЛИТЕРАТУРА

1. Отчет о мировом развитии 1997. Государство в меняющемся мире. Выборочные показатели мирового развития. – Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк, 1997.
2. Классики теории государственного управления: американская школа / Под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – М.: Изд-во МГУ, 2003.
3. Государственная политика и управление. Учебник. В 2 ч. Часть 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления / Под ред. Л.В. Сморгунова. – М.: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2006.
4. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М., 2003.
5. Барциц, И.Н. Реформы государственного управления в России: правовой аспект / И.Н. Барциц. – М.: «Формула права», 2008.
6. Андрианов, В.Д. Бюрократия, коррупция и эффективность государственного управления: история и современность / В.Д. Андрианов. – М.: Волтерс Клувер, 2009.
7. Мокрый, В.С. Государственное и муниципальное управление: реализация реформ: учебное пособие / В.С. Мокрый, А.А. Сапожников, О.С. Семкина; под ред. А.А. Сапожникова. – М.: КНОРУС, 2008.
8. Государственное управление в XXI веке: концепции, методы и технологии. Материалы конференции, посвященной 10-летию факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова (26–29 мая 2003 г.). – М., 2003.
9. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник / И.А. Василенко. – М.: Гардарики, 2005.
10. Мэннинг, Н. Реформы государственного управления: международный опыт / Н. Мэннинг, Н. Парисон; Пер. с англ. – М.: Изд-во «Весь Мир», 2003.