

**Хливицкас Е.  
Мельникас Б.**

# КАДРОВЫЕ РЕЗЕРВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В КОНТЕКСТЕ ПРОЦЕССОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ И ЕВРОПЕЙСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ: СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ И ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

## Введение

Это важное направление научных исследований предназначено для решения проблем, связанных с развитием потенциала кадровых резервов в свете новых вызовов переходной эпохи, появления общества, основанного на знаниях, развития сетевых процессов и процесса интернационализации как в экономике и бизнесе, так и в государственном секторе. При проведении таких исследований многие сферы и проблемы становятся приоритетными, включая модернизацию систем образования и подготовки специалистов для государственной службы, и в особенности для органов государственного управления. В современном обществе деятельность государственных служащих приобретает все большее значение. Это происходит благодаря тому, что качество государственного гражданского управления и эффективность

действий и решений специалистов в этой области становятся существенным и даже ключевым фактором развития практически во всех сферах жизни. Увеличение кадрового ресурса в секторе государственного управления является приоритетом для современного общества и государства.

Большое значение имеет уровень профессионализма государственных служащих. В связи с этим можно задать следующие вопросы: является ли нынешнее качество систем образования и профессиональной подготовки специалистов для государственной службы достаточно высоким, чтобы ответить на вызовы быстро развивающегося современного общества? есть ли возможность у специалистов по государственному управлению успешно адаптироваться к новым условиям глобализации и информационного общества? что еще более важно, смогут ли они оказать позитивное воздействие на дальнейшее социальное, экономическое и технологическое развитие и самостоятельно программировать новые, прогрессивные, качественные изменения в обществе?

Пытаясь ответить на вопросы, поставленные выше, мы наталкиваемся на серьезную и трудноразрешимую научную проблему: современная наука и практика не обладают критериями и принципами, которые привели бы к формулированию достаточно обоснованных требований для подготовки специалистов в области государственного управления, требований, выполнение которых могло бы способствовать оптимизации систем подготовки таких специалистов.

Тот факт, что критерии и принципы оценки систем подготовки специалистов для государственной службы и меры по их оптимизации не отвечают вызовам современного мира, составляет актуальную и комплексную научную проблему. Ее актуальность обусловлена необходимостью рассматривать подготовку таких специалистов как систему, дальнейшее развитие которой могло бы иметь прямое и позитивное влияние на социальный, экономический и технологический прогресс, адекватный возможностям, предоставляемым глобализацией, развитием международного сотрудничества и распространением идей общества, основанного на знаниях. Более того, в современном мире происходит быстрое формирование многокультурных пространств, где приоритет отдается глобальной экономике и международному сотрудничеству, а также весьма интенсивным процессам автоматизации, роботизации, распространению информационных технологий, которые приводят к высокой концентрации интеллектуального труда специалистов государственной службы. Системы подготовки государственных служащих должны уметь реагировать на данную ситуацию и управлять этими глобальными процессами, которые могут стать частью деятельности сотрудников управления.

Комплексность указанной научной проблемы предопределена тем, что ее признание и поиск возможных путей ее решения требуют объединенных усилий ученых в различных областях знания, синтеза теоретических предположений с практическими действиями и решениями, т.е. необходим комплексный подход, эмпирическая проверка различных теоретических моделей.

Проблемы модернизации системы образования и профессиональной подготовки специалистов государственного управления должны быть проанализированы с точки зрения общих проблем создания кадрового потенциала в государственном секторе. Это особенно важно для научного исследования потенциала кадрового резерва и систем подготовки специалистов для сферы государственного управления в странах Восточной и Центральной Европы в контексте их вхождения в Европейский Союз (ЕС), а также в условиях глобализации и развития общества, основанного на знаниях. Для стран Восточной и Центральной Европы важным в данном исследовании является то, что стратегические решения в области государственного управления должны приниматься в соответствии с требованиями ЕС и быть ориентированными на точное выполнение директив ЕС. Учитывая то, что эти директивы регулируют социально-экономическое развитие и технологический прогресс во всех сферах жизни, важно, чтобы кадровые резервы были соответственно подготовлены. Процессы формирования и подготовки кадровых резервов в государственном секторе в принципе должны основываться на стратегических решениях, которые рассчитаны на реализацию стандартов, типичных для Европейского Союза и для условий вступления в него.

Главная цель данной публикации – на основе использования методов и моделей стратегического менеджмента выявить тенденции процесса создания кадрового потенциала в условиях социально-экономического и технологического прогресса; предложить перспективные теоретические модели развития потенциала трудовых ресурсов в государственном секторе в соответствии с новыми потребностями, возникающими на пространстве ЕС; сформулировать и обосновать основные принципы улучшения профессиональной подготовки специалистов для государственной службы; описать новую модель их совершенствования, основанную на внедрении идей общества, основанного на идеях интернационализации систем образования и профессиональной подготовки, идеях обучения в течение всей жизни и развития глобальных сетевых связей.

## **Процессы создания кадровых резервов в государственном секторе: стратегические решения и управление в контексте глобализации и формирования общества, основанного на знаниях**

Сегодня, когда мы наблюдаем процессы глобализации, социального и экономического развития, интернационализации, сетевые процессы, растущую конкуренцию между странами и появление общества, основанного на знаниях, вопрос об управлении кадрами приобретает все большее значение. Особое значение это имеет для стран, природные и материальные ресурсы которых ограничены, а социальное и экономическое развитие в значительной степени определяется качеством трудовых резервов и ростом их потенциала.

Способность конкурировать на глобальном рынке предопределяется трудовыми ресурсами и умением правильно их использовать. Следовательно, в спорах по поводу различных стратегических вопросов социально-экономического развития особое внимание следует уделять вопросам принятия стратегических решений, формирования кадрового потенциала и управления кадрами.

Необходимо отметить, что стратегические решения в области социального и экономического развития нужно разрабатывать и внедрять, отдавая приоритет специальным программам подготовки трудовых резервов, которые являются неотъемлемой частью общей структуры стратегической политики социального и экономического развития страны. Чтобы реализовать стратегию, необходимо иметь систему стратегических целей, действий и средств: безусловно, весь процесс ее реализации должен отслеживаться и контролироваться. Результаты внедрения стратегии должны быть обеспечены процедурами стратегического мониторинга. Процедуры стратегического контроля должны создать предпосылки и возможности сравнить поступающую информацию с реализацией стратегических целей и решений, найти отклонения от выбранной стратегической линии, а также выявить внутренние или внешние факторы отклонений.

Информация, полученная в результате стратегического мониторинга и контроля, может служить основанием для коррекции существующей стратегии и даже для разработки новой. Информация должна быть своевременной, иначе невозможно будет предпринимать необходимые действия и меры.

Для успешного выполнения стратегических задач и целей необходимо иметь адаптированное к современным условиям управление как в частном, так и в государственном секторах. В настоящее время государственному управлению не хватает административного мастерства. Одним из наиболее слабых мест здесь является неумение применять методы и методологии стратегического планирования в управлении, поэтому системы управления, как в частном, так и в государственном секторах, не могут создать адекватные предпосылки для успешного социально-экономического развития (Chlivickas 2005, 2006; Chlivickas, Raipa 2004).

Развитие частного и государственного секторов тесно связано с выработкой нового качества, для чего необходимо иметь интегрированные и эффективно управляемые системы центральной и местной власти, а также системы трудовых резервов. По этой причине создание кадрового потенциала в государственном секторе приобретает особое значение (Melnikas, Chlivickas 2005).

Одним из направлений реформы государственного управления, исходящей в странах Восточной и Центральной Европы, является процесс создания и совершенствования трудовых ресурсов. В новых странах-членах ЕС при наличии большого числа высокообразованных и квалифицированных специалистов нет необходимого законодательства, а имеющаяся система образования затрудняет не только дальнейшее обучение кадров, но и само развитие государственного управления.

Как показывают итоги исследования, в большинстве новых стран-членов ЕС отсутствует связь между приоритетами долгосрочного развития государственного управления, с одной стороны, и средствами и мерами их осуществления в области совершенствования кадров – с другой. Для того чтобы создать эффективную государственную службу и успешно конкурировать на глобальном рынке через процессы интернационализации, необходимо постоянно улучшать кадровую систему.

Необходимо дать оценку тенденциям процесса формирования кадрового потенциала в государственном секторе стран Восточной и Центральной Европы и сделать методологически обоснованные предложения для системного подхода к решению этой проблемы. Важно создать предпосылки формирования эффективной государственной службы, чтобы страна была способна конкурировать на глобальном рынке, используя свою систему профессиональной подготовки кадров (Melnikas 2002, 2008; Barabashev, Chlivickas 2004; Bryson 1995; Chlivickas, Paliulis 2004).

Изобилие методологий для создания системы кадрового потенциала показывает, что для этого в государственном секторе стран Восточной и Центральной Европы существует более одного подхода. Выбрать наиболее рациональный вариант не просто, и все же опыт различных восточных и центральноевропейских стран (например, Литвы) говорит о том, что выбрать и адаптировать наиболее подходящий метод можно всегда.

Определенная методология была выбрана для обоснования стратегических условий создания кадрового потенциала в государственном секторе. Эта методология предусматривает, что при реализации стратегии по формированию потенциала кадрового резерва в государственном секторе необходимо выполнить пять групп задач и целей, которые могли бы помочь рационализировать распределение ролей и функций между государственным и частным секторами.

Первая группа должна улучшить систему госслужбы, т.е. рационализировать и модернизировать структуру государственного управления. Для этого нужно создать модель системы институтов государственного управления; используя ее, выявить возможности улучшения структуры и определить принципы, которые могли бы помочь рационально распределять роли и функции между государственными и частными секторами управления.

Другая цель выполнения стратегии – улучшить финальный, ориентированный на результат процесс управления. Рекомендуются: улучшить методологию стратегического планирования институтов государственного сектора власти, рабочие инструкции для государственных служащих, процедуры принятия гибких решений; предусмотреть возможности сокращения участия бизнеса в государственном управлении; установить четкие процедуры контроля бизнеса.

Для того чтобы поднять уровень профессионализма административных служащих, обеспечить прозрачность и обоснованность принятия решений, создать атмосферу сотрудничества с общественностью, основанную на принципах демократии и партнерства, будут разработаны специальные программы по подготовке государственных служащих.

Для улучшения качества государственных услуг, предоставляемых институтами государственного сектора управления, необходимо выработать и применить методы качественного управления.

Второй блок целей и задач направлен на совершенствование институциональных рамок функционирования региональных органов власти. Эта цель должна быть достигнута путем децентрализации и децентрализации, для чего необходимо создать надлежащие организационные, экономические и правовые условия. Органы центральной власти должны будут децентрализовать некоторые свои функции и разделить ответственность с местными органами власти (муниципалитетами), улучшить территориальное управление: должна быть создана такая модель региональной власти, которая бы позволила демократизировать ее в соответствии с требованиями Европейского Союза.

Третья группа целей и задач направлена на развитие местного самоуправления, которое выгодно как гражданам, так и государству. Необходимо обеспечить эффективное управление, которое создает предпосылки для большей независимости муниципалитетов в том, что касается как их деятельности, так и финансирования, а также для более эффективного управления ими. Ожидается, что муниципалитеты будут планировать свою деятельность в соответствии с долгосрочной стратегией, включающей финансовые и другие индикаторы всех секторов. Также планируется усилить управленческую деятельность внутренних аудиторов.

Подготовка служащих государственного сектора и повышение их квалификации в соответствии с новыми программами могли бы усилить прозрачность и эффективность обеспечения государственными услугами не только на уровне муниципалитетов, но и на государственном уровне.

Четвертая группа целей и задач стратегии государственного управления связана с повышением эффективности государственной службы и авторитета государственных служащих. Эта часть стратегии предназначена для того, чтобы обеспечить систематическую качественную подготовку и дополнительное профессиональное обучение государственных служащих, сформулировать методику такой подготовки.

До относительно недавнего времени в подготовке государственных служащих в Восточной и Центральной Европе отсутствовал систематический характер, не было ни национальной, ни заимствованной (основанной на лучшей практике других стран) системы качественной подготовки.

Предполагается, что на начальной стадии разработки системы подготовки специалистов должны быть заложены основные направления, пути и методы повышения качества подготовки. Затем должны быть сформулированы приоритеты обучения на ближайшие пять лет и выбраны приоритетные группы государственных гражданских служащих.

Пятая группа стратегических целей и задач связана с увеличением доступности и повышением качества услуг, предоставляемых государственными управленческими институтами, путем лучшего использования возможностей, предоставляемых информационными технологиями.



Они направлены на рост эффективности и прозрачности деятельности государственных структур. Кроме того, предусматривается использование безопасных информационных технологий при предоставлении государственных услуг. Эта часть стратегии разработана для координации информационных систем государственных институтов и учреждений и обеспечения их безопасности, а также для того, чтобы все услуги, оказываемые государственными и муниципальными структурами, были доступны через Интернет, предоставлялись дистанционно. Должны быть разработаны и введены новые информационные системы отдельных государственных органов, например в области здравоохранения, сельского хозяйства, налогообложения и взимания пошлин.

Анализ практики разработки и внедрения стратегии в процесс развития государственного управления показывает, что ставящиеся цели и задачи схожи с целями и задачами аналогичного процесса во многих странах Центральной и Восточной Европы. У них цели и задачи формирования кадрового резерва государственных служащих более ориентированы на развитие отдельных компонентов, а не на создание целой системы. Там не существует никакого взаимодействия между элементами системы и отсутствует систематический подход в подготовке кадров в государственном секторе власти.

Все вышеописанные блоки целей и задач очень важны и охватывают широкий круг аспектов, однако они не представляют собой сформированной связанной многоступенчатой системы целей. Каждый блок обращен на отдельные элементы системы подготовки кадрового резерва, между ними нет горизонтальной координации. Также отсутствует и вертикальная координация – практика постановки задач институтам и другим исполнительным органам, т.е. нет предпосылок для достижения сформулированных задач и целей.

Кроме того, цели не ранжированы по степени их важности и не распределены по времени, поэтому можно утверждать, что некоторые из них носят декларативный характер и вопросы формирования кадров для госслужбы не систематизированы, разбросаны. В каждый блок целей и задач входят подготовка государственных служащих и создание образовательных программ, но ничего не говорится о других компонентах системы, поэтому данная стратегия не может создать нужные предпосылки для успешного функционирования системы.

Результаты исследования говорят о том, что система подготовки и формирования кадрового резерва подлежит дальнейшему совершенствованию в соответствии с основной целью реформы государственного управления, концепцией создания имиджа государственного учреждения и управления кадрами. Международный исследовательский опыт в области формирования системы подготовки кадров показывает, что страны Центральной и Восточной Европы стоят перед такими же проблемами, поэтому предложенные методологически обоснованные и практически подтвержденные проекты могут быть успешно применены во всем регионе Центральной и Восточной Европы.

Современное социально-экономическое развитие – это комплекс противоречивых процессов, требующих глубокого понимания, систематического подхода и эффективного менеджмента. Необходимо отметить, что исследования, которые проводились учеными и образовательными институтами до недавнего времени в этом направлении, неполны, изолированы и носят фрагментарный характер. Мы все еще испытываем недостаток во всеобъемлющих, систематических исследованиях в области формирования кадровых резервов в государственном секторе и в теоретической базе для принятия управленческих решений. Способность создать и осуществить долгосрочную стратегию, основанную на профессиональной подготовке кадров, – основное условие успеха всего дела. Следовательно, есть все основания утверждать, что подготовка и формирование кадров обуславливают социальное и экономическое развитие страны и ее конкурентоспособность в глобальных масштабах.

## Стратегия формирования кадрового резерва государственной службы: основные этапы

Учитывая теорию и применяя методологию разработки стратегических планов подготовки кадров при создании стратегии подготовки кадрового резерва государственной службы, необходимо определить стратегические цели в процессе формирования кадровой системы и этапы их последовательной реализации (Chlivickas 2003, 2005; Melnikas 2002).

Такая стратегия требует новой философии в создании и совершенствовании системы подготовки кадров, определяющей ценности и принципы, которыми будут руководствоваться все государственные учреждения. Ее задача – указать цель деятельности институтов власти, организаций и их отделов.

Главная задача в подготовке кадров – показать их значение для общества через демонстрацию намерений участников в создании системы. Задача местных органов власти – определить альтернативы и гармонизировать установки различных влиятельных групп. Кроме того, как считает J.M. Bryson, заниматься окружающей средой, учитывать интересы общества и быть ответственным перед ним – это основная задача институтов власти. Процесс определения задач может быть разделен на два этапа: формулирование задачи и исполнение ее.

Лучше всего представить институциональные цели в виде «дерева», когда все цели располагаются на разных уровнях по значимости и на временной шкале. Именно через определение целей первого уровня и целей нижних уровней вместе со сроками их исполнения планируется многоэтапная система задач.

Концепция управления кадрами должна развиваться с учетом особенностей стратегии управления и целей реформы государственного сектора (Kotler, Adreasen 2007; Melnikas, Chlivickas 2005; Thompson, Strickland 2003). Стратегия и концепция должны отвечать общим требованиям, предъявляемым государственной службе, функциям институтов и типу их деятельности, ее кадровой политике и принципам управления.



На этапе реализации стратегия создания кадровой системы анализируется как система в целом, так и ее отдельные элементы, а также применяется традиционная рамочная модель «McKinsey 7S» и рассматриваются все семь частей системы, такие как: поиск работников, отбор, обучение и повышение квалификации, качественная оценка и переквалификация, заработная плата и льготы, карьерный план. Все компоненты системы важны, взаимосвязаны и составляют часть общей системы управления кадрами. Реализация этого блока стратегии зависит от процесса создания организационных форм и структур. Однако, лишь получив конкретные задания, прописанные в стратегии создания кадровой системы для государственных учреждений и их отделов кадров, органы власти начнут ее реализовывать.

Для осуществления каждой реформы нужны люди, способные реализовать ее. Реформа государственного управления – это реформа менталитета госслужащих. Цели и задачи такой реформы и есть задания для учреждений государственной службы. Одним из самых сложных аспектов реформы является регулирование общественных и частных интересов. Поэтому обязанность государственных институтов состоит в исполнении законов и постановлений через государственную гражданскую службу.

Правила для государственных учреждений в свете реформы должны быть сформулированы после выполнения следующих задач:

- оценить статус (позицию) государственных институтов в структуре государственного управления для реализации государственной стратегии;
- дать оценку направлениям, принципам и деятельности государственных институтов, чтобы интегрировать инфраструктуру государственного института в систему государственной гражданской службы;
- изменить организационную структуру для того, чтобы обеспечить лучшие отношения между подсистемами общественного управления;
- направить усилия органов государственного управления на создание центра специалистов в области реформы государственного управления. Директивы для кадровых служб должны быть выработаны после выполнения следующих задач:

- государственные учреждения должны реформировать систему управления кадрами и модернизировать работу кадровых служб;
- после этого кадровые службы должны нанять специалистов по управлению кадрами и государственному управлению с образованием по специальности «менеджер» с опытом работы или социологов (специалистов в области государственного управления или специалистов с соответствующей квалификацией);
- отделы кадров государственной службы должны стать объединениями, выполняющими функции отбора и обучения персонала, отбора по оценочным критериям и тестирования претендентов на должность на соответствие ей.

На первом этапе выполнения кадровой реформы отделы кадров будут работать совместно с независимыми экспертами. Обучение и оценку специалистов по государственному управлению нужно проводить с точки зрения их профессиональной квалификации и качества работы. Управление кадرا-

ми как практическая управленческая деятельность связана с оценкой людей перед заключением трудовых договоров, во время работы или увольнения. С этой задачей может справиться специалист по кадрам высокой квалификации: качество служащих напрямую зависит от них. Работника оценивают во время его службы, но при принятии правильного решения главную роль играет объективность специалиста по кадрам. Управление кадрами – специфическая управленческая область, в которой должны работать специально обученные люди. Проблемы квалификации и качества работы специалистов в управлении кадрами должны решаться на всех уровнях: обучение, отбор, профессиональная деятельность и оценка качества деятельности.

После формирования такой сложной системы управления и подготовки кадров, основанной на результатах систематических научных исследований, естественным ожидаемым результатом станет связь достижений в управлении кадрами и в государственной службе с эффективной практической деятельностью. Тесное сотрудничество ученых и практиков в этой области способствовало бы более успешному социально-экономическому развитию страны.

Затраты во внутреннем менеджменте не имеют количественного выражения в экономическом эквиваленте (деньгах). Однако только усилия внутреннего менеджмента по повышению своего качества формируют предпосылки для получения большего экономического (внешнего) результата. В первую очередь это касается отделов кадров, поскольку качественные изменения в учреждениях совершаются с помощью людей, работающих там, то и всю систему их подготовки и управления ими тоже нужно менять. Это нужно сделать не только для мотивации работников на участие в управлении, но и для осознания управленческой модели, когда критерием оценки усилий руководителей и подчиненных является качество их работы.

Эффективность и высокое качество обучения, ежегодное перемещение по должностям служащих в зависимости от качества исполняемой ими работы, оценка обучающих программ по такому же принципу достигаются повышением квалификации при минимальной финансовой поддержке на установленный срок, а также предоставлением сертификата о прохождении переподготовки. Необходимо дать оценку методике обучающих программ, квалификации педагогов и техническому обеспечению процесса подготовки кадров – все это поможет эффективно готовить квалифицированные кадры.

Пока осуществляется реформа государственного управления, важно модернизировать структуру управления государственными учреждениями и спроектировать новые организационные формы для решения проблем в области государственной службы.

Этапы разработки и реализация организационных форм и структур должны быть следующими:

- реализация одного из компонентов кадровой стратегии – системы непрерывного повышения квалификации государственных служащих;
- использование концепции подготовки государственных служащих,

являющейся одним из основных факторов в системе управления кадрами, с учетом повышения квалификации персонала и модернизации организаций.

Для улучшения работы государственных учреждений в контексте государственной административной реформы следует создать новые структурные и организационные формы управления, соответствующие целям реформы государственной власти в условиях интеграции и глобализации.

С самого начала осуществления этой программы необходимо создать систему непрерывного обучения и повышения квалификации государственных служащих, использовать имеющийся опыт и координировать деятельность всех участников процесса. В этом случае Евросоюз должен обратить особое внимание на обмен опытом между его новыми государствами-участниками и усвоение ими опыта и достижений старых членов в области создания программ формирования кадровых резервов и подготовки государственных служащих. Литва обладает весьма значительным опытом в этой области, который другие страны Центральной и Восточной Европы могли бы найти полезным для себя, поскольку этот опыт эволюционировал, используя мировой опыт и опыт стран Евросоюза.

## Совершенствование системы подготовки кадров для государственного управления – основной приоритет модернизации кадров в государственном секторе

Актуальность проблемы подготовки кадров для государственного управления в настоящее время обусловлена следующим:

- принятие решений самими служащими, их деятельность играет все большую роль в выборе новых перспективных направлений и приоритетов для социально-экономического, политического, научно-технического развития страны;
- государственные служащие, как правило, становятся связующим звеном между людьми и средой, в которой они живут, с одной стороны, и различными техническими и другими системами – с другой: их решения и действия влияют на взаимодействие людей в обществе с биологической, технической, информационной и другой окружающей средой, а также на наши возможности в использовании современных средств автоматизации, роботизации, компьютеризации и информационных технологий;
- работа государственных служащих становится решающим фактором в глобализации и интернационализации экономического, социального, информационного, научного и технического развития.

Также следует отметить, что профессиональной деятельности специалистов в сфере государственного управления присущи элементы интеграции, и эта интеграция имеет двойное выражение:

- их работа всегда ориентирована на других людей или организации;

- отличительной чертой их работы является комбинирование различных видов деятельности, которые требуют знаний, умений, опыта различного характера.

В работе специалистов в сфере государственного управления с присущими ей элементами интеграции проявляется эффект синергии, и понимание его важности в развитии современного общества растет очень быстро. Это позволяет утверждать, что улучшение подготовки кадров государственного управления как средства достижения синергетического эффекта становится необходимым условием для модернизации общества (Currie 2000; David, Foray 2002; Goeransson, Soederberg 2005; Hunt 2000; Olsen, Osmundsen 2003).

В связи с этим необходимо определить основные проблемы и конкретные способы создания и совершенствования системы подготовки специалистов в сфере государственного управления.

Подготовка кадров для госслужбы – обширная и сложная область деятельности, и поэтому типичные, присущие ей проблемы нужно рассматривать и анализировать со всех сторон.

В разных странах системы кадровой подготовки для государственного управления имеют свои характерные особенности. Однако глубокий анализ практического применения различных систем кадровой подготовки для государственного управления показывает, что можно выделить следующие общие группы проблем:

- проблемы, связанные с содержанием курсов подготовки специалистов для госслужбы;
- проблемы, связанные с технологиями такой подготовки;
- проблемы, связанные с функционированием институтов, предприятий и организаций, включенных в процесс подготовки специалистов по государственному управлению.

Среди проблем, связанных с содержанием подготовки специалистов по государственному управлению, первой и самой главной является неадекватная интеграция различных процессов подготовки, что приводит к следующему:

- теоретическое образование (получение теоретических знаний) плохо сочетается с практической подготовкой (получение практических знаний, развитие практических навыков и компетенций);
- из-за неправильно организованной специализации в системе образования знаниям и умениям часто недостает системности;
- содержание образования иногда не имеет отношения к конкретным индивидуальным потребностям, наклонностям, возможностям и ценностям обучаемого;
- часто образование не соответствует профессиональным перспективам обучающихся и не учитывает последних достижений в различных сферах социально-экономического развития и научно-технического прогресса;
- подготовка кадров недостаточно ориентирована на развитие способности людей адекватно реагировать на изменения, происходящие в обще-

- стве, и адаптировать свои знания и умения к новым ситуациям и требованиям;
- подготовке кадров часто не хватает ориентации на независимость и ответственность людей, в процессе ее не развивается их способность принимать независимые решения;
  - подготовка кадров не происходит дифференцированно в зависимости от спроса на руководителей и надежных исполнителей;
  - содержание подготовки часто не соответствует требованиям, обусловленным необходимостью принимать решения командой, работать в команде и быть толерантным к мнениям других людей;
  - подготовка кадров зачастую не ориентирована на решение острых проблем в области социального, экономического, научного и технологического развития общества;
  - содержание подготовки плохо сбалансировано, т.е. отсутствует гармония в таких сферах, как распространение и получение нового знания, развитие новых навыков и умений, повышение морального уровня, ответственности и духовности, совершенствование физического, психологического и культурного развития;
  - встречающаяся неадекватная ориентация на открытость способствует появлению разнообразных форм и тенденций поверхности, эгоизма и нетерпимости.

Вышеперечисленные проблемы – это лишь общий обзор проблем, связанных с содержанием подготовки кадров. Сюда можно отнести и проблему несоответствия содержания подготовки кадров нуждам современного общества. Особое внимание необходимо обратить на те нужды, которые испытывает вся система подготовки специалистов для государственной службы в условиях радикальных социальных, экономических и технологических трансформаций, которые предстают в виде новых проблем современной жизни или новых возможностей и новых областей научных исследований в сфере государственной исполнительной власти.

Вторая группа проблем связана с технологиями и организационными формами подготовки специалистов по государственному управлению. Здесь нужно обратить особое внимание на проблемы, возникающие из-за несоответствия применяемых технологий, методов и видов работы в процессе подготовки специалистов требованиям, которые диктуются целями и содержанием подготовки. Это такие проблемы, как:

- недостаточная гибкость в применении образовательных технологий и форм практической деятельности в силу существующего консерватизма, игнорирования возможностей самых последних методологических и технических средств, информационных технологий и передовых организационных моделей;
- процесс подготовки недостаточно ориентирован на приоритеты интернационализации деятельности государственных чиновников; потребностям интернационализации не всегда соответствуют образовательные технологии и формы;



- процесс подготовки недостаточно последователен, часто прерывен; методика преподавания и формы организации мало ориентированы на закрепление успеха каждого этапа и непрерывность образования в течение всей жизни каждого человека;
- при подготовке кадров часто не учитывается приоритетность инноваций и преемственности;
- в методике и формах организации нет ориентации на практическую деятельность служащих, их независимость, индивидуальную ответственность за результаты своей деятельности, активное участие в выборе приемлемой для них методики и организационной формы.

Вторая группа проблем тесно связана с проблемами функционирования институтов и организаций, участвующих в выполнении задачи по подготовке кадров для государственного управления и представляющих собой отдельный объект исследования. Это такие проблемы, как:

- иррациональность структуры сети (или сетей) институтов и организаций, включенных в процесс подготовки специалистов по государственному управлению. То есть отсутствуют партнерские отношения между институтами и организациями, четкая специализация и соответствие реальным нуждам жизни, общества, государства и различных государственных и бизнес-секторов;
- профессиональное несоответствие специалистов по подготовке кадров для государственной службы современным требованиям (особенно следует отметить отсутствие компетенции педагогического персонала и научных работников; проблема в том, что, хотя большинство педагогического персонала и научных работников удовлетворяют формальным критериям, их компетенции в современной подготовке кадров недостаточна);
- неадекватность качества материальных ресурсов институтов и организаций, входящих в систему подготовки специалистов по государственному управлению, современным требованиям: нет лабораторного и офисного оборудования, библиотечных ресурсов, должным образом оснащенных помещений для занятий и исследовательской работы;
- недостаточное финансирование институтов и организаций системы подготовки специалистов по государственному управлению. Суть данной проблемы в том, что критерием финансирования не является удовлетворение потребностей различных общественных государственных и коммерческих структур в управленческих кадрах. Усилия направляются на сокрытие того факта, что средства, выделяемые на образование и подготовку специалистов, часто переадресовываются различным неофициальным структурам, преследующим собственную выгоду;
- неэффективность управления институтами и организациями, включенными в процесс подготовки кадров. Объясняется их неспособностью правильно использовать человеческие, материальные, финансовые и другие ресурсы и принимать меры, способные реально улучшить качество профессиональной подготовки специалистов;

- отсутствие взаимосвязи между институтами и организациями, занимающимися подготовкой специалистов по государственному управлению, и другими институтами и организациями, т.е. теми, кто обучает специалистов, и теми, кто их нанимает на работу.

В заключение надо отметить, что вышеупомянутые проблемы – это только часть существующих в настоящее время проблем в области подготовки специалистов по государственному управлению. Однако они основные и их решение должно быть приоритетным.

Существуют различные пути решения указанных проблем, некоторые из них следует выделить особо:

- выработка принципов для системы подготовки и совершенствования специалистов по государственному управлению на базе системного подхода – подготовки и использования соответствующих средств для реализации этих принципов;
- развитие инфраструктуры взаимодействия между системой образования и профессиональной подготовки (образовательная система) и системой профессиональной деятельности исполнителей (чиновников) и руководителей (менеджеров) государственной службы (профессиональные системы);
- развитие творческого и инновационного отношения к работе государственных служащих.

Вышеперечисленные приоритеты включают в себя многочисленные возможности и приобретают особое значение в свете расширения Европейского Союза, потому что они непосредственно нацелены на повышение эффективности работы специалистов сферы государственного управления в контексте динамики процессов глобализации и развития общества знаний (Boldrin, Canova 2001; Currie 2000; Garrett, Mitchel 2001).

## Основные принципы совершенствования системы подготовки специалиста по государственному управлению

Подготовку специалистов государственного управления следует рассматривать как систематическое явление, и, следовательно, применяемые критерии должны носить систематический характер.

С учетом насущных проблем современного общества и приоритетов его развития можно рассматривать как универсальное следующее определение системы подготовки специалистов по государственному управлению. Данная система представлена исключительно институтами и организациями, работающими совместно в одном направлении и нацеленными на развитие и повышение уровня квалификации специалистов по государственному управлению; это система, отвечающая потребностям, вызванным растущим научным и технологическим прогрессом, интернационализацией политического, экономического и социального развития, созданием общества знания и происходящими в мире процессами

глобализации, а также приоритетами устойчивого развития, необходимостью развивать у служащих творческое соревновательное отношение к работе и потребностью развития у служащих способностей решать актуальные проблемы.

Предложенная дефиниция отражает несколько важных аспектов системы подготовки специалистов по государственному управлению:

- эта система представлена исключительно институтами и организациями, работающими совместно в одном направлении и в сотрудничестве друг с другом;
- институты и организации, которые являются частью этой системы, объединены одной общей целью – создавать и повышать уровень квалификации специалистов по государственному управлению;
- система динамична, поскольку вовлеченные институты и организации продолжают работать, а их деятельность направляется и координируется (направляющая и координирующая деятельность позволяет системе выполнять функции управления и самоуправления);
- система ориентирована на развитие способностей у специалистов, с одной стороны, подстраиваться к новой среде в соответствии с новыми потребностями, а с другой – оказывать целенаправленное и активное воздействие на эту среду. Специалистов по государственному управлению учат предвидеть возможные потребности общества и активно участвовать в изменяющихся экономических и социальных условиях, способствуя научно-техническому прогрессу; они также должны быть инициативными, творческими и конкурентоспособными – все это обуславливает необходимость непрерывности процесса профессионального совершенствования служащих;
- система нацелена как на обучение отдельных чиновников государственной службы, так и на модернизацию общества в целом, при этом приоритетной является подготовка высококвалифицированных кадров в условиях глобализации, становления общества, основанного на знаниях, и интернационализации экономической и социальной сферы.

Приоритеты, определенные для совершенствования системы кадровой подготовки специалистов по государственному управлению, аналогичны тем, что существуют и при подготовке кадров в других областях. Следовательно, их можно классифицировать по следующим группам:

- общие принципы подготовки современных специалистов, которые применимы к подготовке любых специалистов, в том числе и специалистов для государственной службы;
- конкретные принципы подготовки специалистов для государственного управления, которые отражают характерные черты этой специальности;
- принципы подготовки специалистов по государственному управлению в различных областях, отражающие особенности этих областей и включающие область государственного управления и управления бизнесом.

Очень важным условием успешного развития и совершенствования системы подготовки специалистов по государственному управлению является наличие у специалиста способности принимать во внимание принципы и действовать в соответствии с ними.

*Универсальные принципы подготовки специалиста* – это те, которые применимы к созданию, развитию и совершенствованию систем подготовки специалистов всех областей и являются приоритетными (Grace, Butler 2005).

Универсальные принципы позволяют нам понять и определить следующие наиболее важные принципы практической подготовки специалиста:

- принципы гуманизма, демократии, общества знания и открытости, что означает, что цель каждой системы кадровой подготовки – продвигать идеалы и стандарты гуманизма, демократии, общества знания и открытости;
- принципы соревнования этих систем и их результатов, означающий, что каждая система профессиональной подготовки ориентирована на создание высококвалифицированных специалистов и должна отвечать новейшим требованиям времени, обусловленным процессами глобального экономического, социального и технологического развития;
- принцип приоритетности работы на опережение и адаптации образовательных профессиональных систем к новым условиям, который означает, что такие системы нацелены на подготовку специалистов, способных профессионально, грамотно справляться с новыми требованиями и проблемами;
- принцип интернационализации подготовки специалиста, который открывает перспективы расширения системы подготовки в контексте международного сотрудничества;
- принцип последовательности, непрерывности и диверсификации форм подготовки специалистов, который означает, что профессиональное совершенствование специалиста происходит на протяжении всей его жизни и что в процессе образования последовательно меняются типы критериев. Реализация этого принципа требует применения нескольких принципов локального характера, каждый из которых может рассматриваться как отдельный принцип внутри общих универсальных принципов.

Принципы локального характера определяют те требования к системам профессиональной подготовки, которые выражают динамизм процессов подготовки и необходимость гармонизации множества разных технологий. Эти принципы включают:

- принцип координации университетского образования, профессиональной подготовки и воспитания личности, который означает, что университетские занятия, профессиональная подготовка для развития личностных качеств и способностей согласуются по форме и содержанию и являются составными частями единого процесса подготовки специалиста;

- принцип гармонизации теоретического образования и практического обучения, который требует достижения равновесия между приобретением теоретических знаний и формированием практических навыков, научным исследованием и иной практической деятельностью посредством планирования и согласования их с традиционными университетскими и неуниверситетскими науками;
- принцип продолжения обучения после окончания вуза, который означает, что каждый специалист, получивший профессиональную подготовку, подтвержденную степенью или дипломом, продолжает ее поддерживать и совершенствовать путем приобретения новых знаний и навыков, если того требуют новые и стремительно изменяющиеся обстоятельства.

Все вышеназванные принципы в целом отражают требования, которые должны учитываться в контексте современных систем профессиональной подготовки; эти принципы отражают ориентацию образовательных систем на соответствие общим тенденциям и вызовам современного общества.

Система подготовки специалиста по государственному управлению основывается на принципах, выражающих некоторые специфические черты подготовки *специалиста по государственному управлению и менеджменту*. Это такие принципы, как:

- принцип широкой эрудиции и комплексного подхода к формированию знаний и навыков, который означает, что система подготовки специалиста по управлению должна быть ориентирована на развитие широкой эрудиции и обширной системы знаний и навыков, относящихся к различным областям жизни, и формирование разносторонних способностей, применимых в различных областях деятельности;
- принцип баланса между общей управленческой компетентностью и навыками, необходимыми в определенной сфере управления. Это означает, что специалисты по управлению должны овладеть как знаниями об управлении, навыками общего характера, так и теми, которые свойственны определенной сфере управления (что касается конкретных навыков управления, то приоритет отдается знаниям и навыкам в конкретных релевантных специализации областях деятельности: технологической, социальной, экономической, юридической);
- принцип инновативности и креативности, согласно которому целью профессиональной системы образования должно быть формирование инновационного и творческого потенциала в специалисте;
- принцип приоритета морали и высокой социальной ответственности, означающий, что система подготовки специалиста в области управления должна предусматривать воспитание морали и социальной ответственности на уровне высоких стандартов;
- принцип независимого принятия решений, способности незамедлительно реагировать на изменяющуюся ситуацию и принимать соответствующие меры в экстремальных ситуациях, который означает,



- что система подготовки специалиста по управлению должна ориентироваться на воспитание независимых и ответственных лидеров;
- принцип создания навыков командной работы, воспитания толерантности и адаптивности, означающий, что целью системы должно быть развитие навыков, необходимых для работы в коллективе с часто меняющимся составом сотрудников; навыков генерировать идеи и принимать решения (кстати, этот принцип также напрямую связан с установкой на воспитание лидеров, способных работать в командах и в то же время оставаться независимыми);
  - принцип адаптации к мультикультурной среде, который означает, что профессионалы-управленцы должны уметь приспосабливаться к любому новому культурному окружению и успешно выполнять свои функции.

## Подготовка специалиста по государственному управлению через взаимодействие с системами профессиональной деятельности

Необходимым условием для обеспечения высокого качества государственного управления является совершенствование существующей системы профессиональной подготовки кадров ввиду быстро меняющихся потребностей общества.

Учитывая многие конкретные особенности развития общества, основанного на знаниях и традициях управления, следует обозначить несколько приоритетов в области развития и дальнейшего совершенствования системы подготовки специалиста по государственному управлению. К основным приоритетам этой группы относятся:

- ориентация подготовки специалиста на высокие стандарты гуманизма, демократии, гражданского общества, эрудиции и профессиональной компетентности, равно как и на эффективность выполнения управленческих функций в условиях глобализации и развития общества, основанного на знаниях;
- подготовка специалиста посредством интеграции многих функций: отбора и оценки профессионального качества специалистов (рейтинг), что повышает их мотивацию; планирования карьеры; предоставления возможности для получения университетского образования; профессионального обучения без отрыва от производства; повышения квалификации; получения второго профессионального образования; развития разнообразных личностных качеств;
- ориентация на постоянное обучение специалиста для получения гарантированных знаний и навыков, необходимых для его будущей продуктивной деятельности;
- интернационализация систем подготовки специалистов, что означает, что системы должны приспосабливаться к условиям международного сотрудничества и что специалисты по государственному управлению

должны быть достаточно квалифицированными для выполнения управленческих функций на международном уровне;

- непрерывность и последовательность процессов подготовки специалиста по государственному управлению и ориентация на решение актуальных проблем политического, социального и экономического развития общества.

Для обеспечения реализации обозначенных выше приоритетов необходимо проводить интегрированное университетское образование «длиною в жизнь» (Leydesdorff 2004, Melnikas 2002). Это означает, что все средства подготовки специалиста объединены в единую индивидуализированную программу университетских занятий, ориентированную на подготовку каждого конкретного специалиста. Этот процесс должен включать все этапы обучения на протяжении его/ее карьеры – от получения начальной квалификации до дальнейшего ее повышения.

Первое и необходимое условие улучшения подготовки специалиста – создание и укрепление связей, призванных обеспечить и расширить взаимодействия между образовательными системами и системами профессиональной практики. Отсутствие таких связей или их плохое функционирование – серьезное препятствие для заметного улучшения качества подготовки специалиста (Merrill, Sedgwick 1997; Steinmueller 2002).

Есть разные средства для улучшения данного взаимодействия образовательной и профессиональной систем. Одним из них является организация и поддержание интегрирования в различные профессиональные сферы сетей специальных образовательных учреждений с целью обогащения специалистов знаниями, расширения уже имеющегося у них опыта, полученного в процессе обучения. Функции таких организаций будут включать:

- распространение передовых знаний образовательными системами профессиональной деятельности. Такое распространение знания в русле подготовки специалистов – важная предпосылка для создания ситуации, когда профессиональные системы начинают ощущать потребность в новых знаниях и умениях, которые будущие специалисты уже получают в образовательных системах, но в системах профессиональной деятельности о них пока еще ничего не известно;
- обобщение передовых знаний и опыта в системах профессиональной деятельности и передача их в образовательные системы. Это важное предварительное условие для обеспечения незамедлительного распространения передовых знаний и опыта, полученных на практике, среди специалистов, участвующих в обучении.

Такие двойственные функции могут осуществляться различными организациями с разной структурой и многообразием целей и методов; в качестве примеров таких организаций можно назвать различные специальные центры инноваций в общественном секторе и в секторе государственного управления, коммерческие предприятия, научно-технические

парки и специальные консалтинговые компании. Следует отметить, что важной предпосылкой эффективной работы этих организаций является рациональная специализация.

Весьма обещающей формой взаимодействия образовательных и профессиональных систем представляется та, которая включает сети центров по распространению знания и передового опыта. Такого рода центры могут организовываться совместно университетами и различными организациями в государственном и коммерческом секторах. Эти центры будут нацелены на привлечение сотрудников и студентов университетов к исследовательской работе, к созданию и реализации проектов в различных областях бизнеса и общественной жизни; таким образом будет претворяться в жизнь идея о взаимодействии между системами подготовки кадров и профессиональными системами.

Подводя итог вышесказанному, можно заключить, что взаимодействие систем подготовки специалистов с профессиональными системами следует рассматривать как самое главное условие для улучшения подготовки специалистов по государственному управлению.

## Заключение

Улучшение качества кадровой подготовки для сферы государственного и муниципального управления – крайне важное направление модернизации современного общества. Оно ориентировано на приоритеты интеллектуализации, выработку способности реагировать на стремительно происходящие изменения в обществе, а также таких качеств, как толерантность, адаптивность и конкурентоспособность перед лицом новых вызовов.

Обзор методов формирования кадрового потенциала в государственном секторе с целью повысить конкурентоспособность государственных служащих на международном уровне показывает, что здесь нет единой универсальной модели. Непрерывность трансформации управления в рамках каждого института обеспечивается за счет его управления, осуществляемого на основе накопленной практики и с учетом изменяющейся ситуации, появления новых идей и возможностей, использования новых методов прогнозирования и моделирования ситуации. Поэтому данный процесс требует высокой управленческой компетентности, детального знания среды и надежной информации.

Выбор и реализация стратегии является главным в стратегическом менеджменте. Очевидно, что начальной и очень важной фазой определения направления институциональной деятельности является анализ ситуации. Долгосрочное обучение специалистов включает разные области, меры и формы деятельности институтов, отношения с институтами и местом, занимаемым во внешней среде. Главная цель – объединить все институты для успешного осуществления выбранной стратегии и убедиться, что для этого имеется достаточное количество ресурсов, в первую очередь трудовых резервов, и что ими правильно распоряжаются.

Чтобы разработать стратегию формирования кадровых резервов в государственном секторе, рассматриваемом как система, и определить пути ее воплощения, необходимо творчески подойти к описываемым моделям стратегического менеджмента, выделяя их преимущества и используя их для совершенствования управления кадрами.

Рекомендуется применять модель, релевантную особенностям кадровой системы, реализация которой основывается на следующих приоритетах:

- необходимо гарантировать мониторинг состояния системы кадров: рассматривать ее в контексте реформ государственного сектора, интернационализации и инноваций; определять проблемы, связанные с улучшением кадровой системы, в соответствии с иерархическими уровнями управления; устанавливать для нее цели и приоритеты в стратегическом плане развития;
- необходимо применять предложенную модель стратегии кадровой системы и предлагать способы ее реализации, что станет фактором успеха реформы государственного управления.

При анализе существующего состояния системы кадров нужно: определить ее место и значение в условиях интернационализации и инноваций; выявить проблемы в связи с обучением кадров по иерархическим уровням управления; сформулировать цели и приоритеты; показать условия, необходимые для непрерывного повышения квалификации служащих государственного управления.

Умение разрабатывать и осуществлять долгосрочную кадровую стратегию – это основной фактор, определяющий успех реформы в государственном управлении. Вследствие этого можно утверждать, что подготовка кадров представляет собой очень важную группу условий, определяющих социально-экономическое развитие общества, которое следует рассматривать как приоритетную задачу, особенно в контексте глобализации и международной интеграции.

Подготовка кадров для сектора государственного и муниципального управления является важной задачей в условиях модернизации современного общества, приобретающей особую значимость в условиях глобализации, развития международных отношений и создания общества, основанного на знаниях.

Для выполнения этой задачи требуется соответствующее научное обоснование.

Подготовка кадров должна базироваться на следующих принципах:

- общих – подготовки специалистов всех областей и профессий, включая специалистов по государственному управлению;
- конкретных – исключительно подготовки специалистов по управлению;
- особых – подготовки специалистов по управлению бизнесом;
- особых – подготовки специалистов по государственному управлению.

Среди общих принципов подготовки специалистов всех областей и профессий особого внимания заслуживают следующие:

- приоритета гуманизма, демократии, общества, основанного на знании и открытости;
- соревновательности;
- приоритета функций превентивности и адаптивности;
- интернационализации;
- последовательности, непрерывности и многообразия форм подготовки.

Основными особыми принципами подготовки специалиста по государственному управлению являются следующие:

- широкой эрудиции – формирования комплекса знаний и навыков;
- координации общей управленческой компетентности и специальной управленческой деятельности;
- приоритета инновативности и креативности, высокой нравственности и высокой социальной ответственности;
- независимости в принятии решений, способности быстро реагировать на изменения, принимать соответствующие меры в экстремальных ситуациях, работать в команде, адаптироваться к различному культурному окружению.

Особые принципы подготовки специалиста по управлению бизнесом и специалиста по государственному управлению определяются ориентацией обучения на различные сферы управления.

Только зная о рассмотренных выше принципах, можно развивать и модернизировать системы кадровой подготовки специалистов по государственному управлению в условиях глобализации, формирования общества знания, расширения Европейского Союза и усиления европейской интеграции.

Приоритет в исполнении этих принципов следует отдать организации и совершенствованию систем профессиональной кадровой подготовки специалистов по государственному управлению, воплощая идею интегрированных индивидуализированных академических исследований и «обучения длиною в жизнь».



## ЛИТЕРАТУРА

1. Barabashev A., Chlivickas E. 2004. Problemy adaptacii gosudarstvennoj sluzhby k uslovijam Evropejskogo Sojuza: primer Litvy i Rossii // Rossiya i Evropejskij Sojuz. Woodrow Wilson International Center for Scholars and Kennan Institute. ISBN 5-901745-06-X. Moskva: ROO "Sodejstvie sotrudnichestvu instituta im. Dz. Kennena s uchenymi v oblasti socialnyh i gumanitarnyh nauk".
2. Boldrin M., Canova F. 2001. Inequality and convergence in Europe's regions: reconsidering European regional policies // *Economic Policy* 16(32): 205–253.
3. Bryson J.M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
4. Chlivickas E. 2003. Public Administration: human resources development strategy // *Electronic Journal*. № 2.
5. Chlivickas E. 2005. Human resources development strategy for public administration institutions // *Public Administration* 2(6).
6. Chlivickas E. 2006. Development of human resources potential in the context of globalization and administrative reform // in *Public Administration in 21st Century: Traditions and Innovations. Proceedings of the 4th International Conference of School of Public Administration*. Moscow: Lomonosov Moscow State University, School of Public Administration. P. 472–476.
7. Chlivickas E., Paliulis N. 2004. E-government kak vyzov informacionnoj ery // *Vestnik Moskovskogo Universiteta, Nauchnyj Zhurnal* 4.
8. Chlivickas E., Paliulis N. 2004. E-government: challenges of public services' development // *Acta Facultatis Aerarii* 1(2).
9. Chlivickas E., Raipa A. 2004. Development of public sector: the efficiency of public institutions // *Acta Facultatis Arrarii Publici* 1(2).
10. Cohendet P., Stojak L. 2005. The digital divide in Europe. The economic and social issues related to "knowledge-based Europe // *Futuribles: Analyse et Prospective* 305: 5–28.
11. Currie W. 2000. *The Global Information Society*. Chichester, John Wiley. 288 p. ISBN 0471895075.
12. David P.A., Foray D. 2002. An introduction to the economy of the knowledge society // *International Social Science Journal* 171: 9–25.
13. Dicken P. 1998. *Global Shift: Transforming the World Economy* / London: Sage Publications, A. Paul Chapman Publishing. 512 p.
14. Farnsworth K. 2005. Promoting business-centred welfare: international and European business perspectives on social policy // *Journal of European Social Policy* 15(1): 65–80.
15. Garrett G., Mitchell D. 2001. Globalisation, Government, Spending and Taxation in OECD Countries // *European Journal of Political Research* 39(3): 145–177.

16. Goeransson B., Soederberg J. 2005. Long waves and information technologies. – On the transition towards the information society // *Technovation* 25(3): 203–211.
17. Grace A., Butler T. 2005. Beyond knowledge management: Introducing learning management systems // *Journal of Cases on Information Technology* 7(1): 53–70. ISSN: 1548–7717.
18. Hayo B., Seifert W. 2003. Subjective economic well-being in Eastern Europe // *Journal of Economic Psychology* 24(3): 329–348.
19. Hunt S.D. 2000. A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity. Economic Growth. London: Sage Publications: 385–393.
20. Huseman R. C., Godman J. P. 1999. Leading with Knowledge: The Nature of Competition in 21 st Century. London: Sage Publications. 272 p. ISBN 0761917756.
21. Kotler Ph., Adreassen A.R. 2007. Strategic Marketing of Nonprofit Organizations. Pearson Education (Singapore).
22. Leydesdorff L. 2004. The university – industry knowledge relationship: Analysing patents and the science base of technologies // *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 55(11): 991–1001.
23. Melnikas B. 1999. Probleme der Integration der baltischen Staaten in westliche Strukturen. Berichte des Bundesinstituts fuer ostwissenschaftliche und internationale Studien 40. 42 p.
24. Melnikas B. 2008. Integration processes in the Baltic region: the new form of regional transformations in the European Union // *Engineering Economics* 5(60): 54–64. ISSN 1392–2785.
25. Melnikas B. 2008. The knowledge based economy in the European Union: innovations, networking and transformation strategies // *Transformations in Business and Economics* Vol. 7. № 3(15): 170–192.
26. Melnikas B., Chlivickas E. 2005. Enhancement of Systems of the Development of Public Administration Specialists: European Dimension, Internalization and Academic Life as Priority // in *Democratic Governance for XXI Century: Challenges and Responses in CEE Countries*. Proceedings of the 13th NISPAcee Annual Conference. Lomonosov Moscow State University. Moscow. P. 272–285.
27. Melnikas B. 1997. The integrations problems of the Baltic States: possibilities for the formation of a unified technological, economic and social space // *East West Scientific Cooperation. Science and Technology Policy of the Baltic States and International Cooperation*. NATO ASI Series, 4, Science and Technology Policy. Dordrecht; Boston: Kluwer Academic Publisher 15: 33–51. ISBN 0-7923-4689.
28. Melnikas B. 2002. Transformacijos. Vilnius: Vaga. 750 p. ISBN 5-415-01637-6.
29. Melnikas B., Reichelt B. 2004. Wirtschaft und Mentalitaet : Tendenzen der EU-Osterweiterung. Leipzig: Leifim – Verlag. 159 p.
30. Merrill R.E., Sedgwick H.D. 1997. The New Venture Handbook. New York: Amacom. 256 p.

31. Munasinghe M., Sunkel O., de Miguel C. 2001. The Sustainability of Long-Term Growth: Socioeconomic and Ecological Perspectives. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 464 p.
32. Olsen T.E., Osmundsen P. 2003. Spillovers and international competition for investments // *Journal of International Economics* 59(1): 211–238.
33. Redding S., Venables A. J. 2004. Economic geography and international inequality // *Journal of International Economics* 62(1): 53–82.
34. Sangmon K. 2002. A Longitudinal Analysis of Globalisation and rationalization in international trade: social network approach // *Social Forces* 81(2): 445–471.
35. Steinmueller W.E. 2002. Knowledgebased economies and information and communication technologies // *International Social Science Journal* 54(171): 141–154. doi: 10.1111/1468–2451.00365.
36. Thompson A., Strickland A. J. 2003. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin.