

М. Э. Дмитриев

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: УРОКИ СТРАН С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Данная статья подготовлена на основе доклада, представленного автором в Комитет экспертов по государственному управлению Департамента экономической и социальной политики ООН. При подготовке этого доклада были использованы аналитические материалы ООН, Всемирного банка, ОЭСР и ряда других международных организаций. В докладе также получил отражение собственный опыт работы автора в качестве российского и международного эксперта. В ходе работы над докладом были учтены многочисленные предложения российских и международных экспертов. Особую благодарность за помощь и значительный вклад в подготовку доклада хотелось бы выразить Анатолию Голову, Майе Гусаровой, Кириллу Кабанову, Михаилу Краснову, Елене Панфиловой, Михаилу Прядильникову, Сергею Пушкареву, Нилу Пэрисону, Клелии Ронтояни, Юрию Тихомирову, Тони Верхоену и Владимиру Южакову.

1. Потенциал государственного управления до начала переходного периода

До начала переходного периода большинство стран коммунистического блока имело развитую систему государственного управления, обладавшую относительной эффективностью в сложившихся условиях. Для достигнутого уровня экономического развития они обладали адекватным потенциалом

государственных институтов в таких сферах деятельности, как социальное развитие, лидерство, регулирование этических отношений, управление инфраструктурой, планирование, контроль коррупции и преступности, связи с общественностью, управление научными исследованиями и разработками.

В системе государственного управления работали хорошо образованные, дисциплинированные и мотивированные люди, обладавшие широким диапазоном профессиональных навыков. Заработная плата была высокой по сравнению с другими сферами, работа в государственном управлении означала высокий социальный статус и привлекала большое число социально активных людей. Все это отражало центральную роль государства в административно-командной экономике.

Управление кадровым потенциалом, формирование лидеров и этический контроль являлись прерогативой коммунистической партии, которая сформировала жесткую систему контроля в этих сферах. Например, сравнительно низким до определенного момента был уровень коррупции государственного аппарата.

Процесс принятия решений был чрезвычайно централизован, но это позволило коммунистическим правительствам разработать элементы системы управления результатами, которая в определенных пределах позволяла компенсировать невысокий уровень эффективности за счет более высокого уровня результативности. Во многих случаях это позволяло добиваться впечатляющих результатов, таких как создание космической технологии или освоение нефтяных месторождений в Сибири.

Но этот потенциал был жестко привязан к условиям командно-административной экономики и неконкурентной политической системы. В условиях рыночной экономики и политической конкуренции многие элементы существующего потенциала утратили свою адекватность.

2. Развитие потенциала государственного управления в переходный период: первый этап

В самом начале переходного периода почти в одночасье потенциал системы государственного управления перестал соответствовать целям и задачам государственной политики. В некоторых сферах, где командная бюрократия традиционно обладала значительным потенциалом, внезапно стала ощущаться острая нехватка рыночных компетенций. Например, навыки в области централизованного планирования оказались практически бесполезными в условиях, когда на первый план вышли вопросы, связанные с рыночной макроэкономической политикой, бюджетированием, сбором налогов, управлением таможенной, регулированием бизнеса и социальной политикой. Во многих случаях современный потенциал государственного управления приходилось создавать практически с нуля.

Именно эта задача в первую очередь и решалась на первом этапе. В это время внимание было приковано к вновь создаваемым или радикально реформируемым организациям (центральным банкам, казначействам,



налоговым и антимонопольным органам, органам социальной защиты и т.п.). Проводимые преобразования обычно не считались элементами реформы государственной системы управления, а воспринимались как неотъемлемая часть рыночных реформ первого поколения. К середине 1990-х гг. большинству стран удалось хотя бы частично заполнить возникшие пробелы. Исключение составляли лишь те из них, где продолжались масштабные вооруженные конфликты или очень медленно проводились реформы.

В начале переходного периода, когда бывшие страны коммунистического блока приступили к осуществлению реформ первого поколения, правительства не желали брать на себя дополнительный риск, связанный с одновременным реформированием системы государственного управления. Любые попытки радикальной реформы государственного управления, выходящие за пределы удовлетворения первоочередных задач создания рыночных институтов, носили потенциально дестабилизирующий характер и могли осложнить реализацию основной программы реформ. В чрезвычайно неустойчивых социальных и политических условиях государственная служба считалась одним из последних островков стабильности в море перемен. В этот период возможности посткоммунистической системы государственного управления хотя и достигли уже своего предела, но все-таки позволяли системе справляться с основными задачами переходного периода.

Фрагментарные и поспешные реформы начала переходного периода привели к появлению посткоммунистической системы государственного управления с чрезвычайно несбалансированным потенциалом. С одной стороны, система была способна в определенных пределах решать вопросы экономического регулирования и управления государственными финансами. С другой стороны, и на центральном, и на местном уровне обозначился острый дефицит многих ключевых компетенций. На протяжении 1990-х гг. несоответствие между существующими возможностями и новыми задачами государственной администрации особенно остро ощущалось в таких сферах, как:

- ▶ разработка экономической политики
- ▶ оценка, реализация и мониторинг политики
- ▶ управление проектами и управление изменениями
- ▶ межведомственная координация и обмен информацией
- ▶ децентрализованное управление бюджетом
- ▶ инжиниринг деловых процессов
- ▶ знания о международной торговле и финансовых рынках
- ▶ этическое регулирование
- ▶ управление результатами и стратегическое планирование
- ▶ предоставление государственных услуг
- ▶ государственно-частное партнерство и диалог с бизнесом
- ▶ подбор кадров и карьерный рост на основе заслуг и достижений
- ▶ развитие лидерства
- ▶ управление человеческим потенциалом
- ▶ противодействие коррупции
- ▶ электронное правительство.

Ситуация еще более осложнялась из-за падения конкурентоспособности государственной службы на рынке труда. Средняя заработная плата госслужащих снижалась по сравнению со средней заработной платой в целом по стране. Стало еще сложнее привлекать кадры и, особенно, удерживать квалифицированный персонал. Государственная служба теряла лучших специалистов, и прежде всего тех, кто прошел современную профессиональную подготовку и приобрел знания и навыки, важные для работы в рыночных условиях. В экстремальных случаях, как, например, в некоторых странах СНГ, этот процесс привел к почти полному размыванию профессиональных и этических стандартов государственной службы. В таких условиях уже невозможно было добиваться повышения потенциала государственного управления только путем обучения, поскольку наиболее подготовленные кадры быстро покидали сектор государственного управления. Система государственного управления явно нуждалась в комплексных институциональных преобразованиях.

3. Развитие потенциала государственного управления в переходный период: второй этап

Первые планы проведения комплексных реформ государственного управления стали появляться в странах Центральной и Восточной Европы с середины 1990-х годов. К концу 1990-х годов аналогичные планы стали разрабатываться также и во многих странах СНГ. Таким образом, в странах с переходной экономикой обозначился второй этап развития потенциала в системе государственного управления. С точки зрения стратегий развития потенциала государственного управления страны с переходной экономикой разделились на три основные группы. Стратегии, характерные для этих групп, можно условно обозначить как:

- I. Консервация и адаптация;
- II. Постепенная модернизация;
- III. Реформы, ориентированные на вступление в ЕС.

Страны **первой группы**, такие как Китай, Вьетнам, Узбекистан и Беларусь, в которых не были последовательно проведены политические реформы, сохранили многие элементы коммунистической системы управления. В частности, речь идет об этическом контроле, связях с общественностью, методах борьбы с коррупцией, управлении кадрами, управлении проектами и стратегическом планировании. Сохранение потенциала командной системы в перечисленных сферах позволяло этим странам в отдельных случаях добиваться более высокой результативности государственной администрации, чем странам, в которых коммунистическая система была полностью демонтирована. Особенно успешное применение перечисленные элементы старой административной системы нашли в процессе индустриализации, которая лежит в основе стратегий развития Китая и Вьетнама.

В целях адаптации к рыночным условиям эти страны вносили изменения в практику работы государственных органов, связанные преимущественно с реализацией экономических реформ первого поколения. Но дальнейшее развитие событий показало, что такая корректировка является недостаточной. Путем адаптации старой системы оказалось невозможно решить проблемы ограниченности потенциала в таких важных сферах деятельности, как управление результатами в условиях рынка, анализ эффективности политики, предоставление государственных услуг, международная торговая политика, электронное правительство. Перечисленные ограничения уже признаются правительствами Китая и Вьетнама. Эти государства предпринимают попытки укрепления потенциала государственного управления, которые далеко выходят за рамки стратегии консервации и адаптации. В основе этих попыток, как правило, лежат идеи нового государственного управления (*new public management*).

В странах **второй группы**, которые осуществили радикальный демонтаж коммунистической политической системы, первоначальная проблема несоответствия потенциала целям и задачам переходного периода стояла более остро. Появление многопартийных политических систем неизбежно означало автоматическую ликвидацию прежней системы этического регулирования, которая ранее была монополизирована коммунистической партией. Ликвидация монополии коммунистической партии также означала необходимость отказа от системы *номенклатуры*. При коммунистическом режиме *номенклатура* была одним из ключевых элементов управления человеческими ресурсами и развития лидерства. Наконец, отмена централизованного планирования первоначально привела к ослаблению потенциала в области управления проектами и результатами. Ликвидация этих важнейших элементов создала вакуум, который нужно было заполнить, создав альтернативную институциональную среду. Но ввиду масштабности задачи и наличия множества других, еще более значимых проблем, создание современного потенциала государственного управления шло медленными темпами. Политический радикализм переходного периода не соответствовал постепенному, градуалистскому характеру процесса развития потенциала государственного управления.

Еще более серьезными оказались проблемы в некоторых странах СНГ и Южной Европы, пострадавших от длительной финансовой нестабильности и вооруженных конфликтов. Государственное управление подверглось деинституционализации, в ходе которой масштабы разрушения потенциала намного превосходили масштабы его создания. Этот процесс сопровождался серьезным недофинансированием, массовым уходом профессиональных сотрудников в частный сектор, катастрофическим падением профессиональных и этических стандартов и повсеместной коррупцией.

Во многих странах этой группы были приняты комплексные планы реформирования государственного управления, включая реформу государственной службы, совершенствование методов государственного управления, налогового и бюджетного администрирования. В некоторых странах была проведена реструктуризация органов исполнительной власти с целью создать трехуровневое центральное правительство, разграничить его полномочия с территориальными органами и расширить полномочия органов местного самоуправления.

Многие страны второй группы достигли заметных успехов в некоторых сферах выработки политики (особенно бюджетной и кредитно-денежной), а также в сфере налогового и бюджетного администрирования.

Но в других областях достижения были неровными. В Казахстане, например, были достигнуты впечатляющие результаты в области управления кадрами и профессиональной подготовки. Российская Федерация добилась значительного улучшения в части разработки политики, основанной на использовании различных методов количественного анализа. Начало экономического роста позволило многим правительствам этой группы создать экспертный потенциал для работы с иностранными инвесторами, маркетинга территорий и развития государственно-частного партнерства. Недавно несколько стран, в том числе Албания, Армения, Грузия, Кыргызстан, Македония, Сербия и Украина, попытались ускорить и радикализовать реформы в системе государственного управления, но пока еще преждевременно судить о результативности этих действий.

В системе государственного управления стран второй группы до сих пор сохранились многие узкие места, которые первоначально предполагалось преодолеть на втором этапе модернизации государственного управления. Так, несмотря на некоторые улучшения в таких странах, как Казахстан, Грузия и Россия, государственная служба остается неконкурентоспособной на рынке труда, а проблема привлечения квалифицированных кадров по-прежнему сохраняет актуальность. Лишь минимальный прогресс достигнут в области модернизации управления человеческими ресурсами, внедрения меритократических принципов и этического регулирования в системе государственной службы. Процесс выработки политики остается чрезмерно политизированным, а мониторинг и анализ последствий ее реализации ведется фрагментарно. По-прежнему неэффективно организованы внутренние административные процессы в системе государственного управления и затруднена горизонтальная координация между государственными органами и их подразделениями. Многочисленные попытки внедрения элементов управления, ориентированных на достижение результатов и повышение качества и доступности услуг, пока не оказывают заметного влияния на общую эффективность государственной администрации.

Что касается общего потенциала правительства, то многие страны второй группы по-прежнему занимают нижние строчки международных рейтингов, не соответствующие их уровню ВВП на душу населения. Тем самым они плохо укладываются в глобальную тенденцию, согласно которой развитие системы государственного управления положительно связано с подушевым ВВП.

Третья группа включает 10 стран, только что вступивших в ЕС, которые выбрали путь развития потенциала, ориентированный на присоединение к ЕС. Хотя в своде правил ЕС, определявших рамки процесса вступления этих стран в организацию (*acquis*), не было установлено формализованных требований к системе государственного управления, и ЕС, и страны-кандидаты предприняли значительные усилия для развития потенциала в этой области. В частности, была реализована программа



PHARE, финансируемая ЕС и нацеленная на развитие потенциала государственных служащих. Прежде всего усилия были нацелены на выполнение требований, предусмотренных условиями присоединения (развитие потенциала в области технического регулирования, охраны окружающей среды, сельского хозяйства и т.п.). Но одновременно в странах, вступающих в ЕС, были начаты полномасштабные реформы государственного управления. Обычно комплексные программы реформ включали следующие элементы:

- ▶ реформа государственной службы (система оплаты труда, система стимулов, обучение, базовые принципы этики, управление персоналом, подбор кадров);
- ▶ система управления (функциональные обзоры, реструктуризация центрального правительства и местных органов власти);
- ▶ управление результатами и предоставление услуг;
- ▶ прозрачность и анти-коррупционная политика;
- ▶ электронное правительство.

Результаты независимой оценки свидетельствуют о значительном усилении потенциала подразделений, на которые была возложена задача управления процессом вступления в ЕС, но эти улучшения лишь в ограниченной степени распространялись за пределы этих подразделений. Если рассматривать другие сферы деятельности, помимо вопросов вступления в ЕС, достижения оказались более скромными. В недавно проведенном обследовании Всемирного банка отмечается, что только Литва и Латвия смогли соединить в единое целое элементы современных систем управления, ориентированных на результат, и только Эстонии удалось создать по-настоящему прочный фундамент для развития электронного правительства.

Разработка политики и ее реализация за редким исключением по-прежнему отличается фрагментарностью и политизированностью, потенциал в области оценки последствий реализации политики все еще остается ограниченным. Механизмы этического регулирования по-прежнему не развиты, проблема текучести кадров сохраняет остроту, карьерный рост все еще слабо учитывает заслуги и достижения, прозрачность в полной мере не обеспечивается, бюджетное управление чрезмерно централизовано и недостаточно эффективно. Попытки внедрения систем, ориентированных на результаты, не были особо успешными.

Общий потенциал государственного управления в странах третьей группы сегодня оценивается ниже уровня большинства других членов ЕС, но после вступления в ЕС развитие потенциала в большинстве из этих стран замедлилось. В этом смысле членство в ЕС пока не смогло создать достаточных стимулов для ускорения модернизации системы государственного управления.

4. Уроки переходного периода

Опыт стран с переходной экономикой позволяет сформулировать целый ряд существенных выводов:

1. В переходный период перед системами государственного управления возникло множество вызовов, связанных с разрушением накопленного и недостаточным развитием нового потенциала. Для решения этих проблем правительства постоянно инициировали меры, направленные на укрепление потенциала, но большинство этих инициатив никогда не входило в число приоритетов первого уровня и обычно рассматривались как второстепенные задачи, решением которых при необходимости легко можно было пренебречь. В тех случаях, когда повышение потенциала по каким-либо причинам признавалось первостепенной задачей, результаты подчас превосходили ожидания. Но это, как правило, происходило лишь в двух случаях:
 - ▶ на начальном этапе переходного периода, когда меры по развитию потенциала в основном были сосредоточены на приобретении минимально необходимых рыночных компетенций и на формировании базовых рыночных институтов;
 - ▶ на завершающем этапе переходного периода для стран, готовившихся к вступлению в ЕС, когда приоритетом становилось приобретение узких компетенций и создание институтов, необходимых для вступления в ЕС.

В остальных случаях из-за недостаточно высокой приоритетности развитие потенциала государственного управления проходило медленно и неравномерно.

2. По уровню ВВП на душу населения некоторые страны, ранее входившие в коммунистический блок, уже приближаются к уровню стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Но ни одна из стран с переходной экономикой не смогла создать в полной мере современную систему государственного управления, которая соответствовала бы требованиям ОЭСР. Многие из стран с переходной экономикой имеют показатели государственного управления, характерные для стран с гораздо меньшим уровнем ВВП на душу населения.
3. Наследие сверхцентрализованной коммунистической административной культуры до сих пор препятствует успешной модернизации систем государственного управления в таких сферах, как этическое регулирование, кадровая политика, деполитизация системы разработки политики, усиление ориентации услуг на потребителя, повышение транспарентности, оптимизация деловых процессов, развитие горизонтальной координации между государственными органами, финансовая и административная децентрализация. Неудивительно, что стратегия сохранения существующей системы первоначально позволила правительствам в Китае, Вьетнаме и Беларуси добиться более высокой результативности в некоторых сферах по сравнению с правительствами многих стран в регионе Европы и Центральной Азии, которые быстро демонтировали старые институты, но не смогли сформировать дееспособные современные системы государственного управления.

4. Национальные системы профессиональной подготовки кадров для государственной службы развивались медленно и не успевали удовлетворять меняющиеся потребности. И в этом случае причина тоже может быть связана с зависимостью от первоначального пути развития. В некоторых бывших республиках СССР новые центры профессиональной подготовки в сфере государственного управления создавались на базе бывших партийных школ для обучения коммунистической номенклатуры. Некоторые из таких центров превратились в оплот консерватизма вместо того, чтобы выполнять роль лидеров модернизации.

Попытки повысить качество потенциала в области профессиональной подготовки через формирование международной сети институтов и школ государственного управления (NISPA для стран Центральной и Восточной Европы) привели лишь к ограниченному успеху. В некоторых случаях, когда институты профессиональной подготовки пытались вводить современные методы обучения, например ролевые тренинги, такие инициативы не находили поддержки из-за неприятия этих методов со стороны государственных служащих. Во многих странах СНГ по-настоящему современные образовательные учреждения для профессиональной подготовки государственных служащих только начинают формироваться.

5. В этой ситуации огромное значение приобрело международное техническое содействие. Содействие предоставлялось в самых разных формах – от профессиональной подготовки государственных служащих до содействия в разработке законов и от проведения стажировок до поддержки аналитических центров, занимающихся разработкой политики. Международное содействие стало одним из основных каналов формирования современных компетенций и способствовало решению проблемы, связанной с зависимостью от первоначального пути развития.
6. В некоторых странах успешно использовалось массовое обучение государственных служащих за рубежом. Однако государственные органы испытывают большие сложности с удержанием специалистов, прошедших международное обучение. Например, по истечении трех лет после завершения обучения по программе PHARE только 50 процентов закончивших обучение продолжают работать в госсекторе. Для успешного решения проблемы текучести кадров необходимо значительное повышение заработной платы квалифицированному персоналу. Пока всего лишь несколько стран отважились на радикальные меры в этом направлении (особо следует упомянуть Казахстан и Грузию).
7. Политизация системы государственного управления тоже может быть связана с зависимостью от первоначального пути развития. Со времен, когда контроль коммунистической партии был всеобъемлющим, государственная служба остается чрезмерно зависимой от политиков. Деполитизация была проведена только фрагментарно. В некоторых странах, только что вступивших в ЕС (например,

в Румынии), департаменты по вступлению в ЕС стали менее политизированными и более автономными в процессе разработки политики, чем другие структуры. Но в целом задача обеспечения политической независимости государственной службы решена далеко не в полной мере. Наследие централизованной коммунистической системы сдерживает также процессы бюджетной и административной децентрализации, повышение транспарентности, оптимизацию многих исторически сложившихся деловых процессов, ориентацию государственных услуг на нужды потребителей и усиление механизмов горизонтальной координации.

8. Привлечение неправительственных организаций, университетов и консалтинговых фирм на принципах аутсорсинга помогло значительно повысить потенциал в сфере разработки политики. Например, в России участие негосударственных аналитических центров, университетов и консалтинговых фирм уже стало рутинной частью процесса разработки политики по многим ключевым направлениям.
9. За небольшими исключениями, во всех странах с переходной экономикой, независимо от того, каким путем развивались их системы государственного управления на предшествующих этапах переходного периода, наблюдается процесс конвергенции долгосрочных подходов к модернизации государственного управления в направлении «нового государственного управления».

Современные стратегии реформирования системы государственного управления в таких разных странах, как Китай и Эстония, Сербия и Таджикистан, подчеркивают необходимость развития потенциала в следующих сферах: предоставление услуг, стратегическое планирование, транспарентность, инжиниринг деловых процессов, управление персоналом и электронное правительство. Исторически это те сферы, в которых имеющийся потенциал в наибольшей степени отставал от стран ОЭСР.

10. Однако, по результатам эмпирического исследования (J. Anderson, C. Reid, R. Ryterman, 2003), проведенного Всемирным банком в ряде стран с переходной экономикой, в переходный период попытки внедрения методов, ориентированных на результаты, отрицательно влияют на результативность государственного управления, если они не подкреплены дееспособными механизмами этического регулирования и меритократического управления человеческими ресурсами. Это говорит о том, что внедрению систем управления, ориентированных на результаты, должны предшествовать усилия по созданию потенциала в сфере этики и меритократии.
11. По результатам этого же исследования, в странах с неэффективной этической и меритократической системой основным фактором, способствующим результативности правительства, становится успешное лидерство. В переходный период основное внимание было сосредоточено в основном на лидерстве в сфере реформ,

которое является всего лишь небольшим элементом более широкой проблемы развития лидерства. В тех бывших республиках СССР и странах Юго-Восточной Европы, которые сталкиваются с ограничениями потенциала особенно остро, развитие лидерства в широком понимании этого слова следует рассматривать в качестве важной отправной точки на пути формирования эффективной системы государственного управления.

ЛИТЕРАТУРА

“An Evaluation of Phare Public Administration Reform Programmes”, Final Report, Poland. Hungary. Aid for the Reconstruction of the Economy, 1999.

Anderson J., Reid C., Ryterman R., 2003, “Understanding Public Sector Performance in Transition countries – An Empirical Contribution”, World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Unit (ECSPE), Europe and Central Asia Region.

“Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training”, Edited by *Allan Rosenbaum, John-Mary Kauzya*, United Nations, 2006.

Harding T., Smarzyńska Javorcik B., 2007, “Developing Economies and International investors: Do Investment Promotion Agencies Bring Them Together?”, Discussion Paper No. 6418, Center for Economic Policy Research, London, UK.

Khac Hung N., “Public Administration Reform Strategies to Build Capacities of Governments Towards Attaining MDGs”, Hanoi, 2005.

Ionita A.L., “Changing values – the case of civil servant in Romania”, An analysis of the impact EU integration has on Romanian public administration, 2005.

Maksymenko S., “Public Administration Reform in the Ukraine: Challenges of Transition”, NISPACE NEWS’99, Volume VI, No.2, Spring, p. 1 – 4.

Manning N., Parison N., “International Public Administration Reform”, Implication for Russian Federation, World Bank, 2003.

Martinez-Vasquez J., Arte del Granado J., Boex J., “Fighting Corruption in the Public Sector”, Elsevier Publishers, Amsterdam et al, 2007.

Meyer-Sahling J.-H., 2006, “The Institutionalization of Political Discretion in Post-Communist Civil Service Systems: the Case of Hungary”, Public Administration Vol.84, No.3, p. 693 – 716.

“Modernization in Russia since 1900,” Ed. By *M.Kangaspuro and J.Smith*, Helsinki, 2006.

OECD Reviews of Regulatory Reform: Russia. – OECD, 2005.

Schacter M., “Capacity Building”: A New Way of Doing Business for Development Assistance Organizations”, Policy Brief No.6, January 2000, Institute On Governance, Canada.

Songtao X., “China’s Public Administration Reform: New Approaches”.

Suleimanov E., Dismantling Democratic States, Princeton University Press, Princeton, Oxford 2003.

Thompson W. “From “Clientelism” to a “Client-centered orientation”? The Challenge of Public Administration Reform in Russia”. Economics Department Working Paper # 536. ECO/WKP (2006) 64. OECD.

UNDP Practice Note: “Capacity Development”, United Nations Development Programme, 2006.

Андерсон Дж. Х, Грей Ш. В. «Борьба с коррупцией в переходный период: кто добивается успехов и почему», Всемирный Банк, 2006.

Доклад о человеческом развитии в Центральной Азии. В будущее без барьеров: региональное сотрудничество в области человеческого развития и обеспечения человеческой безопасности. – Региональное бюро ПРООН по странам Европы и Содружества Независимых Государств, 2005.

«Польша. Оценка государственной службы и административной структуры», отчет “Sigma”, 2003.