

РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ РЕФОРМ НА ПРИМЕРЕ СТРАН ЗАПАДНЫХ БАЛКАН

**Юлия
БОЛЬШАКОВА**

к.полит.н., доктор философии (Phd), профессор РАЕ, эксперт лаборатории развития высшего образования РАО (Российской академии образования), Москва, Российская Федерация, ORCID ID: 0000-0001-5951-416X

**Сергей
БОЛЬШАКОВ***

доктор политических наук, профессор, кафедра политологии и прикладных политических исследований ФГБОУ ВО «Российского государственного социального университета», Вильгельма Пика, д.4/1, Москва, Российская Федерация, snbolshakov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4884-2077

Дата поступления рукописи в редакцию: 02/03/2024

Доработано: 27/03/2024

Принято: 28/03/2024

DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1149

УДК 327

МРНТИ 82.05.21

Аннотация. В статье анализируются задачи проведения реформ государственного управления в соответствии со стратегическими направлениями политического развития Западно-Балканских стран. В статье интерпретируются и раскрываются оценки хода, процесса, и итогов политических реформ государственного управления и государственной службы на примере Балканских стран. В статье дается оценка единых базовых принципов политических реформ для Балканских стран стремящихся к интеграции в единое Европейское сообщество. В статье подчеркивается разное значение оценок экспертов по процессам реформирования и наличие проблем в проведении реформ государственного управления при целеполагании реформирования административной и политической систем страны. Проведение системного и сравнительного сопоставительного анализа политики стран Западных Балкан (Сербия, Албания, Косово и др.) позволило провести оценку основных индикаторов разработки и сопровождения политики реформирования государственного аппарата в условиях евроинтеграции, уровень доверия национальным политическим органам управления. Использование синтеза методологических приемов оценки и анализа позволило выявить ключевые направления реализации политики государственного управления и реформ государственной службы в условиях выбора европейского вектора интеграции.

Ключевые слова: государственное управление, реформа, государственная служба, европейская политика.

Аңдатпа. Мақалада Батыс Балқан елдерінің саяси дамуының стратегиялық бағыттарына сәйкес мемлекеттік басқару реформаларын жүргізу міндеттері талданады. Мақалада Балқан елдерінің мысалында мемлекеттік басқару мен мемлекеттік қызметтің саяси реформаларының барысы мен нәтижелерінің бағалары түсіндіріледі және ашылады. Мақалада біртұтас Еуропалық қоғамдастыққа интеграциялануға ұмтылатын Балқан елдері үшін саяси реформалардың ортақ негізгі қағидаттары бағаланады. Мақалада реформалау үдерістеріне сараптамалық бағалаудың әртүрлі маңыздылығы және елдің әкімшілік-саяси жүйелерін реформалау мақсаттарын белгілеу кезінде мемлекеттік басқару реформаларын жүргізудегі проблемалардың бар екендігі атап көрсетілген. Батыс Балқан елдерінің (Сербия, Албания, Косово және т.б.) саясатына жүйелі және салыстырмалы талдау жүргізу еуропалық интеграция контекстінде, ұлттық саяси билікке сенім деңгейінде мемлекеттік аппаратты реформалау саясатын әзірлеу мен қолдаудың негізгі көрсеткіштерін бағалауға мүмкіндік берді. Бағалау мен талдаудың әдістемелік әдістерінің синтезін пайдалану интеграцияның еуропалық векторын таңдау жағдайында мемлекеттік басқару саясатын және мемлекеттік қызмет реформаларын жүзеге асырудың негізгі бағыттарын анықтауға мүмкіндік берді.

Түйін сөздер: мемлекеттік басқару, реформа, мемлекеттік қызмет, еуропалық саясат.

Abstract. The article analyzes the tasks of carrying out public administration reforms in accordance with the

* Автор для корреспонденции: С. Большаков, snbolshakov@gmail.com

strategic directions of political development the Western Balkan countries. The article interprets and reveals assessments of the course, process, and results of political reforms in public administration and civil service on the example of the Balkan countries. The article gives an assessment of the common basic principles of political reforms for the Balkan countries striving for integration into a single European community. The article highlights the different significance of the assessments of experts on the reform processes and the existence of problems in the implementation of public administration reforms in the goal-setting of reforming the administrative and political systems of the country. Carrying out a systematic and comparative comparative analysis of the policies of the countries of the Western Balkans (Serbia, Albania, Kosovo) made it possible to identify and evaluate the main indicators of the development and maintenance of European integration policies, to identify and evaluate the level of trust in national political authorities. The use of a synthesis of methodological methods of assessment and analysis made it possible to identify key directions for the implementation of public administration policies and civil service reforms in the context of choosing the European vector of integration.

Keywords: public administration, reform, civil service, European politics.

Введение

Актуальность исследования определяется необходимостью анализа процессов политической и экономической интеграции независимых стран бывшей Югославии и Албании в единое европейское сообщество. Процессы политической интеграции являются следствием не только демократизации обществ этих стран, но и демонстрация поддержки членства стран в ЕС со стороны граждан, политических и бизнес-элит [1]. Актуальность исследования также определяется необходимостью анализа и оценки действий национальных правительств с «достойным уровнем правления» со стороны органов управления ЕС [2]. Хотя интеграционная политика ЕС противоречива, зачастую непоследовательна, но она является институциональным элементом разработки государственной политики в сфере административных реформ государственного аппарата, расширяет идеологические направления мышления национальных элит [3].

Органы наднационального управления ЕС формируют ряд требований к процессам общественных дискуссий по процессу интеграции стран Восточной и Южной Европы в европейское сообщество, данные принципы основываются на необходимости проведения реформ в сфере публичного управления при активном участии гражданского общества и правительственных структур в политическом процессе, в рамках диалога по совместной выработке стратегических решений. Исследователи отмечают, что в странах претендующих на вхождение в ЕС

(Косово, Босния и Герцеговина и др.) отсутствуют четкие и последовательные планы реформ, графики по реализации политических мероприятий и реформ носят описательный характер, отсутствует принцип верховенства права существенно тормозят процессы интеграции [3].

Современные принципы государственного управления на практике означают надлежащее государственное управление и определяют основные требования которым должна следовать государственная администрация, поскольку по мнению наднациональных органов управления ЕС, «надлежащее государственное управление» является основой достижения экономического роста, конкурентоспособности страны и повышения качества жизни. Система демократического управления и приоритет законодательства требует не только эффективности органов государственного управления но и соблюдение принципов подотчетности [4].

Материалы и методы

Методологической основой исследования явились методы структурно-функционального и сравнительно-сопоставительный и проблемный методы. Методологической особенностью данного исследования является экспертная оценка форм и методов разработки государственной политики в условиях ориентира на европейскую интеграцию. Проведение системного и сравнительного сопоставительного анализа политики стран Западных Балкан (Сербия,

Албания, Косово) позволило выявить и оценить основные индикаторы разработки и сопровождения политики евроинтеграции, выявить и оценить уровень доверия национальным политическим органам управления. Использование синтеза методологических приемов оценки и анализа позволило выявить ключевые направления реализации политики государственного управления и реформ государственной службы в условиях выбора европейского вектора интеграции.

демонстрируют эффективность подходов к реформам системы государственного управления в странах Европейского Союза, свидетельствуют о результативности реформ государственного управления в Албании и Республике Сербская, которые наиболее последовательно реализуют реформы государственной администрации в следующих областях: разработка и координация государственной политики, реформы государственной службы и управления человеческими ресурсами, оказание государственных услуг и управление государственными финансами (см. рис.1) [7].

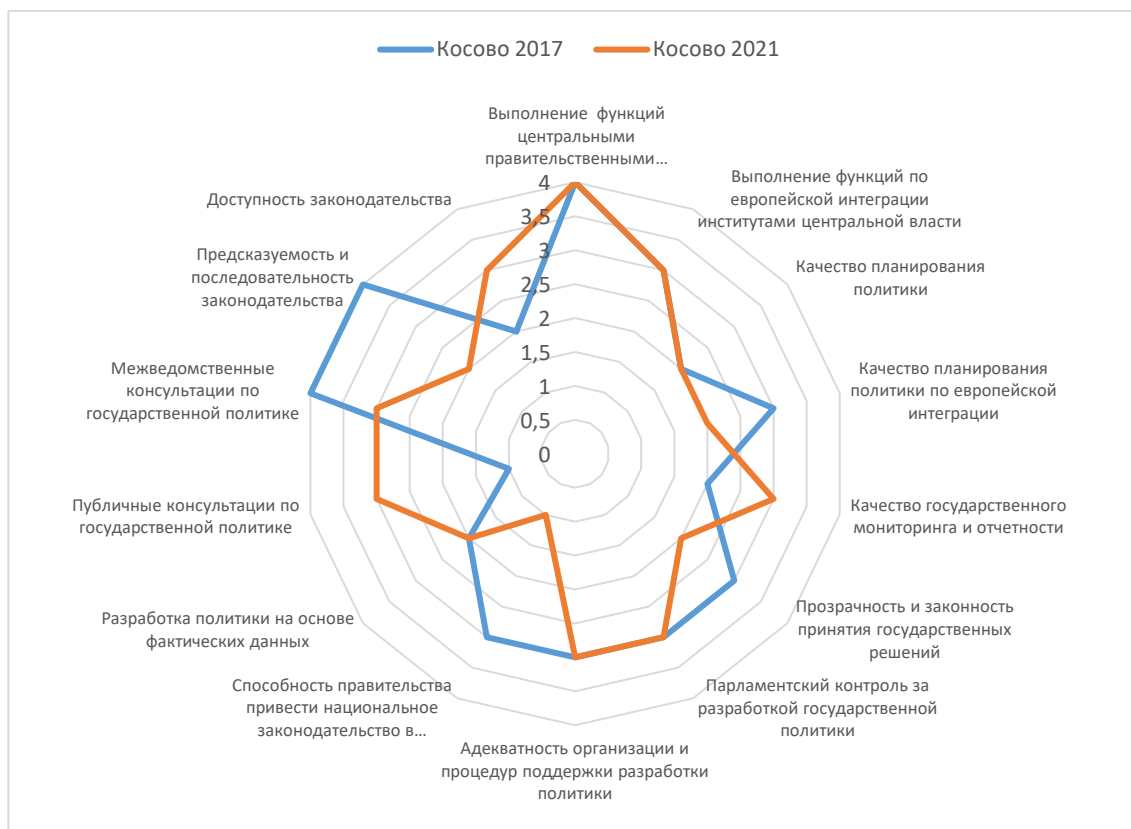
Результаты исследования

Международные исследования



Источник: OECD, Principles of Public Administration Data Portal [database], <https://portal.sigmaweb.org>

Рисунок 1 – Экспертная оценка принципа «Разработка политики и координация»? Албания, 2017 и 2021 гг. [7]



Источник: OECD, Principles of Public Administration Data Portal [database], <https://portal.sigmaweb.org>

Рисунок 2 - Экспертная оценка принципа «Разработка политики и координация»? Косово, 2-17 и 2021 гг. [7]



Источник: OECD, Principles of Public Administration Data Portal [database], <https://portal.sigmaweb.org>

Рисунок 3 - Экспертная оценка принципа «Разработка политики и координация»? Черногория, 2-17 и 2021 гг. [7]



Источник: OECD, Principles of Public Administration Data Portal [database], <https://portal.sigmaweb.org>

Рисунок 4 - Экспертная оценка принципа «Разработка политики и координация»? Сербия, 2-17 и 2021 гг. [7]

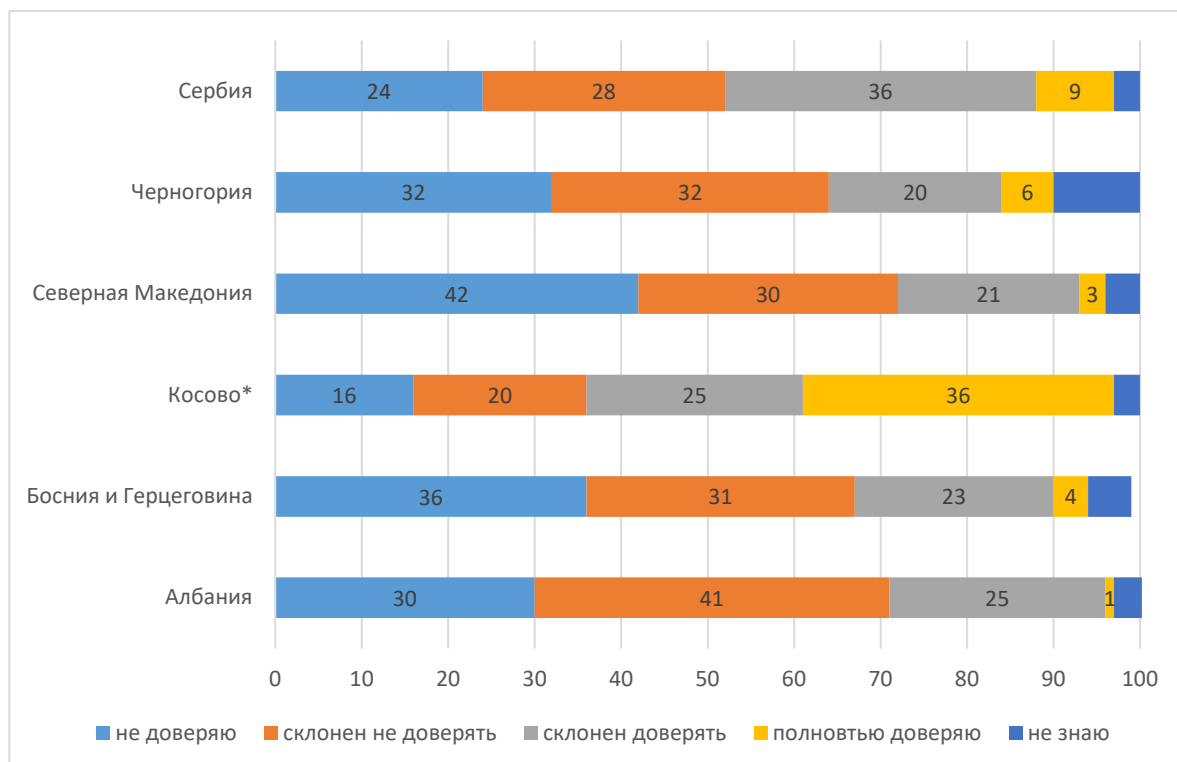
Республика Сербская достаточно прогрессивна в направлении реформ предоставления государственных услуг, подотчётности, управления бюджетом, отличается наличием самой эффективной системы внешнего аудита среди Балканских стран. Предоставление государственных услуг является ключевым элементом реформ государственного управления [13].

Албания и Республика Сербская при наличии ограниченных ресурсов последовательно осуществляют политические реформы органов государственного управления. Прошедшие реформы по цифровизации государственных услуг являлись приоритетом деятельности правительства в условиях пандемии коронавируса, которая значительно усилила динамику проведения реформ [13].

По оценкам экспертов эффективность реформ наиболее показательна в отношении качества нормативно-правовых и программных документов в части индикаторов, измеряющих результаты реализации

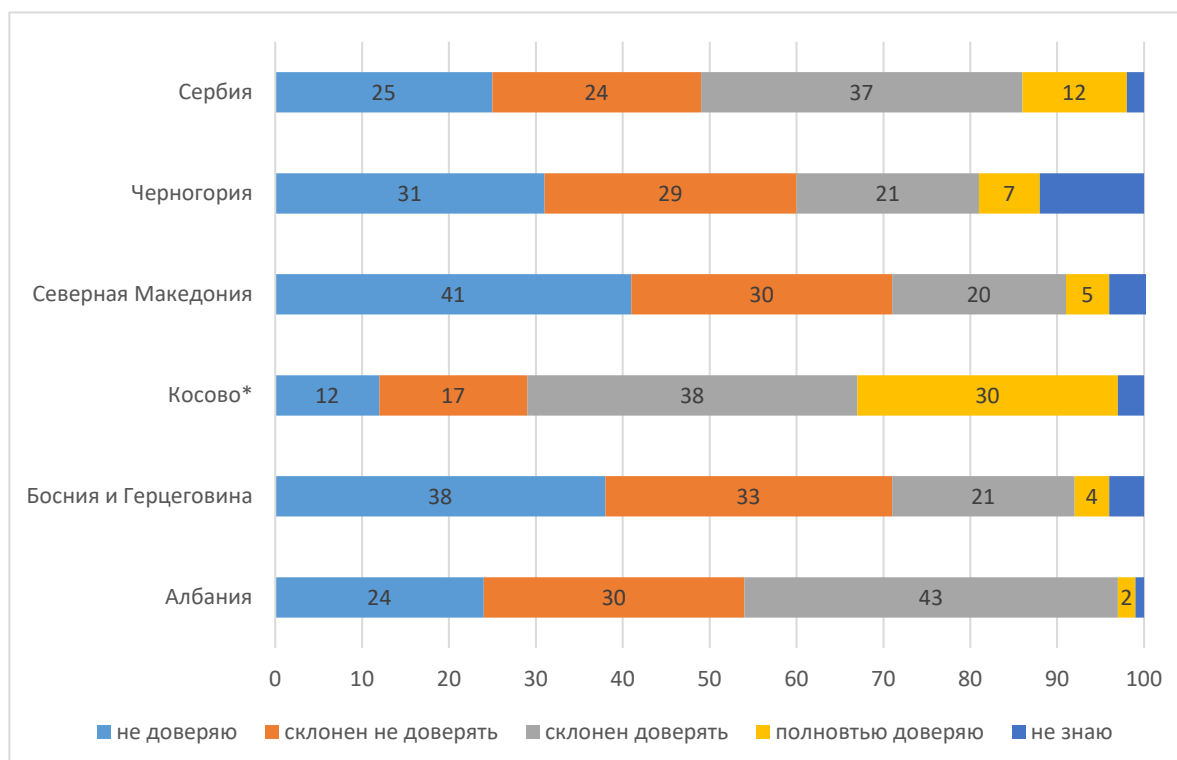
государственной политики по всем странам Западных Балкан в направлении реформ государственной службы управления человеческими ресурсами. Экспертная оценка эффективности реформ государственного управления в целом составила достигла 3,7 балла (по 5-бальной шкале), а показатель оценки сферы качества нормативно-правовой базы государств среди для показателя «государственные закупки» достигла значения 4,4 балла, что является высокой оценкой в период с 2017 года.

Важным при проведении реформ государственного управления является показатель доверия обществу и общественных институтов проводимым правительствами реформам (см. рис. 2 и рис.3). Результаты социологических исследований в данных странах демонстрируют следующие результаты: наблюдается снижение уровня доверия в Северной Македонии (42% не доверию) не только правительству, но и снижение уровня доверия и к парламенту, и к омбудсмену [13].



Источник: данные Евробарометр Balkan Barometer | Welcome (rcc.int)

Рисунок 5 - Насколько вы доверяете судам и судебной системе? 2022, в%



Источник: данные Евробарометр Balkan Barometer | Welcome (rcc.int)

Рисунок 6 - Насколько вы доверяете правительству? 2022, в% [7]

Различные исследования позволяют отметить, что государственные администрации Балканских стран использовали различные формальные институциональные механизмы для координации усилий при проведении мониторинга и управления реализацией реформ государственной администрации. Несмотря на позитивные изменения в сфере государственного управления и государственной политики фактическое осуществление политических реформ в регионе было достаточно слабым [4]. Проводимый мониторинг реформ показывает, что большинство государственного управления стран Западных Балкан находятся в процессе обновления выбранных политических стратегий, интеграции направлений реформ в национальные стратегические программы.

Недостатки и пробелы в осуществлении запланированных реформ и эффективности измерения реформ государственной политики в части использования системы показателей оценки прогресса в достижении целей и результатов реализуемых реформ государственного управления способствует практика подготовки и принятия ежегодных отчетов выполнения программ правительственных реформ.

Эффективность реализации реформ государственного управления, по мнению ряда экспертов недостаточно высокая, в среднем по странам Западных Балкан слабые результаты реализации объясняются чрезмерно-амбициозными планами и недостатками системы государственного планирования. Результаты исследования показывают, что в Албании и Северной Македонии в 2018-2020 годах в среднем было реализовано

50% от запланированных мероприятий. В части государственных реформ Сербия значительно улучшила показатели, например, в части реализации национальной стратегии реформ государственного управления в 2020 году показатель достижения результативности составил 61% по сравнению с 30% в 2017 году. Косово и Черногория завершили и не опубликовали ежегодные результаты реализации стратегий в части управления государственными финансами [5].

С целью повышения эффективности реформ государственного управления, по мнению экспертов, необходимо тщательно планировать реформы всем странам Западных Балкан, быть более реалистичными в отношении целеполагания, как в краткосрочной, так и среднесрочной перспективе [8]. Важным элементом результативности государственных реформ является обеспечение регулярности мониторинга и отчетности по реализации каждого этапа запланированных реформ. Важным показателем реформ государственного управления является формирование механизма координации как на политическом, так и на административном уровне реформ государственного управления.

Многие эксперты отмечают, что при проведении реформ государственной политики для стран западных Балкан серьезной проблемой является обеспечение гармонизации государственного планирования и государственных усилий в части мониторинга и отчётности по интеграции в единое Европейское пространство, для дальнейшего повышения качества государственного планирования, улучшения оценки регулирующего воздействия [9].



Источник: Principles of Public Administration Data Portal <https://par-portal.sigmaweb.org>

Рисунок 7 – Оценка экспертов по показателю «разработка и координация политики», 2021, в среднем по странам Западных Балкан? 2021, [10]

По мнению большинства экспертов, все государственные администрации Западных Балкан достаточно эффективно институционализировали большинство важнейших государственных функций и целей необходимых для эффективной координации государственной политики [11]. Для эффективного функционирования процесса принятия и сопровождения правительственных решений в разных странах создаются различные модели целеполагания, зачастую в процессе постановки целей участвуют несколько органов государственной власти отвечающих за различные государственные функции.

В 2021 году по сравнению с 2017гг. экспертами зафиксированы улучшения по централизации руководства деятельностью отраслевых министерств, но проблемой остаётся сотрудничество и координация органов власти при подготовке годовых планов работы правительственных органов, что характерно для Албании и Косово [12].

Анализ качества законодательного планирования для стран Западных Балкан свидетельствует о снижении данного показателя, когда значительная доля запланированных

законодательных инициатив переносится с одного периода на последующий, это оказывает влияние на качество государственных стратегий как компонента общей системы стратегического планирования правительства.

Недостатки в обеспечении соответствия между целями государственной политики и финансовыми планами для ряда государств остаются по-прежнему актуальными, не всегда отдельные мероприятия в рамках реформ государственного управления включались в годовые планы работы правительства, что создаёт определенную дезорганизацию для механизма государственного управления.

Исследование показывают, что качество мониторинга и отчётности реформ государственного управления к 2021 году значительно улучшилось за счет укрепления и совершенствования нормативно-правовой базы [8]. Показатель оценивающий общедоступность основных отчётов и государственных и документов о реформах государственного управления во всех странах Западных Балкан

снизились. Отчёт о мониторинге выполнения планов работы правительства и отчеты в части реализации стратегии отраслевых реформ не поддерживаются практиками регулярного опубликования доступного для граждан.

В целом следует отметить, что во всех администрациях созданы достаточно адекватные правовые рамки и механизмы для повышения эффективности деятельности. Эксперты отмечают что для Республики Сербской наиболее характерна последовательность в обеспечении соблюдения процедур качества государственных планов и программ.

Анализ в части обеспечения деятельности государственного аппарата управления позволяет говорить, что в части документального обеспечения проведения заседаний правительства существуют определенные проблемы, когда речь идет о проведении мониторингов, обзоров, проверок на соответствие предлагаемых проектов государственных и политических реформ, соответствия приоритетам деятельности правительства и ранее объявленным целям реформ государственной политики.

Пандемия коронавируса 2019-2022 годов продемонстрировала эффективность использования цифровых инструментов для планирования деятельности государственного управления на всех уровнях управления. Эксперты также отмечают существенные улучшения качества и эффективность парламентского контроля за разработкой и реализацией государственной политики [9]. Существенно улучшились показатели координации между деятельностью парламентов и правительств в большинстве администраций стран Западных Балкан, проводятся регулярные встречи между государственными администрациями, исполнительной и законодательной властями в целях обсуждения и планирования перспективной законотворческой деятельности парламентов.

В целом результаты анализа

указывают на то, что отраслевые министерства и структурные подразделения органов исполнительной власти обладают достаточно широкими полномочиями для инициирования процесса разработки реформ государственной политики и управления, но для большинства подразделений органов исполнительной власти характерен дефицит институциональных процедур и правил распределения обязанностей, функциональных ролей при инициировании и сопровождении государственной политики государств, внутренней координации деятельности органов исполнительной власти [13].

Эксперты отмечают, что действующие нормативно-правовые акты обеспечивающие качество законопроектной деятельности и контроль за процессом разработки правых актов и законов осуществляется во всех государственных администрациях стран западных Балкан за исключением Косово и Боснии и Герцеговины, также отмечается достаточно высокая доля законов в которые были внесены поправки через год после их принятия, что характерно для Северной Македонии и Черногории, это ещё больше подчёркивает недостатки качества разработки и планирования законопроектной деятельности парламентов данных стран [14].

Исследования в части соблюдения принципа управления человеческими ресурсами государственной службы для органов государственного управления стран Западных Балкан показывают умеренность прогресса политических реформ. Например, среднее значение для всех стран оценивает экспертами - 3,1 балла при этом Албания имеет самый высокий средний балл по данному показателю -3,56, Сербия -3,22 балла. Не изменились показатели Косово, Северной Македонии, Черногории. Скрамность данного показателя в части роста и положительный динамики за период с 2017 по 2021 год показывает определённые недостатки в направлении профессионального развития [15].

Таблица 1 – Динамика показателей оценки политики реформ государственного управления

	Албания	Косово	Черногория	Македония	Сербия	среднее значение по странам
Стратегические рамки реформы государственного управления	1.5 (-1)	1 (-1.5)	0.5 (-2)	2 (+1)	1 (-1)	1.2 (-0.9)
Разработка политики и координация	3.5 (+1)	2.5 (-0.5)	2.5 (-0.5)	2 (0)	3 (+0.5)	2.7 (+0.1)
Государственная служба и управление человеческими ресурсами	3.5 (0)	3 (0)	3 (+0.5)	2.5 (0)	3 (+1)	3 (+0.3)
Подотчетность	3 (+0.5)	2.5 (0)	3.5 (0)	3 (+0.5)	3.0 (+0.5)	3 (+0.3)
Предоставление услуг	4 (+0.5)	2.5 (0)	2.5 (0)	3.5 (+0.5)	3.5 (+2)	3.2 (+0.6)
Управление государственными финансами	3.5 (+0.5)	3.5 (+0.5)	2.5 (0)	3 (0)	3 (0)	3.1 (+0.2)

Составлено авторами по Principles of Public Administration Data Portal <https://par-portal.sigmaweb.org>

Наблюдается положительная динамика показателей увольнения и/или понижение в должности государственных служащих. Показатель «приёма на работу и увольнение

должностных лиц» получает среди экспертов низкие оценки, конкурентоспособное справедливое вознаграждение со средним значением - 2,6 балла.



Источник: Principles of Public Administration Data Portal <https://par-portal.sigmaweb.org>

Рисунок 8 – Оценка экспертов по показателю «государственная служба и управление человеческими ресурсами», 2021, в среднем по странам Западных Балкан

В результате мониторинга и оценки принципа «государственной службы и управление человеческими ресурсами» выявлено, что 42% набора показателей оцениваются экспертами положительно, каждый пятый показатель – 20% демонстрирует регресс. В целом все государственные администрации обладают качественной законодательной базой способствующей формированию конкурентоспособной модели государственной службы. Младшие должности государственных служащих, выполняющих вспомогательные задачи исключены из кадрового корпуса служащих. Высшие и главные руководящие должности в системе государственного управления отвечающие за стратегическое управление государственными агентствами и подразделениями в министерствах классифицируются как основа государственного аппарата. Однако в некоторых случаях назначения на ведущих государственных должности основывается не на открытом конкурсе и заслугах или стандартных процедурах, а за счёт временных назначений через назначение на исполнение обязанностей той или иной должности.

Обсуждение и выводы

Таким образом, как демонстрируют результаты исследования, выбор вектора европейской интеграции объективно поставил перед органами национального политического управления сложные задачи адаптировать национальные системы государственного управления к новым стратегическим задачам. В данных условиях страны Западных Балкан вынуждены учитывать важнейшие факторы политической стабильности при необходимости достижения поставленных целей вхождения в Европейский союз: уровень доверия власти со стороны граждан, транспарентность органов управления, реформирование государственной службы.

Во всех государственных администрациях Западных Балкан централизована функция по управлению человеческими ресурсами

государственной службы, наблюдается выделение в отдельное подразделение - управление кадровыми ресурсами государственной службы, но данное подразделение в целом ещё только формируется и развивают свой потенциал для решения стратегических задач. Централизованное внедрение информационных систем по сопровождению управления персоналом является важным инструментом для совершенствования стратегического управления кадрами государственной службы [9]. В части совершенствования отчетности и кадрового планирования все государственные администрации стран Западных Балкан приняли достаточно амбициозные проекты по разработке цифровых инструментов по сопровождению государственной службы, организации кадровой работы и вознаграждения.

Наём на должности государственной службы на основе заслуг является стандартом для всех государственного управления стран западных Балкан, что регулируется соответствующим законодательством. В регионе мало исключений из данного принципа, в Республике Сербской значительное количество должностей государственной службы (более 10%) осуществляется по временным контрактам, не требующим проведения конкурса. Сербия также является единственной государственной администрацией, где допускается не прямое политическое вмешательство в деятельность избирательных комиссий. Для стран западных Балкан, в том числе для Косово, характерна ситуация с низкой конкуренцией в процессе найма на должности государственной службы в силу незначительного количества кандидатов, претендующих на должности. Данная ситуация является вызовом для принципа открытого и конкурентного найма системы государственной службы, и в определённой части является отражением низкого доверия к справедливости процесса отбора и к системе государственного управления в целом.

Анализ позволяет отметить, что в

2020 году все государственные администрации за исключением Республики Сербской выполнили свои годовые планы рекрутирование кадров на государственную службу на уровне 63-86% и смогли сохранить кадровый состав государственных служащих, например, для Черногории данный показатель по плану набора и рекрутирования на государственную гражданскую службу составил 84%. Республика Сербская выделяется в регионе существенным обновлением модели профессиональных компетенций кадров системы государственного управления и успешным включением процедура найма модели профессиональных компетенций. Албания перевела систему рекрутирования на государственную службу на цифровую платформу.

Проведённый анализ реализации стратегии государственных реформ позволяет отметить, что соблюдение принципа государственной службы и эффективности управления человеческими ресурсами основывается на содействии эффективному лидерству за счет:

- компетентности,
- стабильности кадрового корпуса,
- профессиональной самостоятельности
- подотчетности менеджмента государственной службы.

В государственных администрациях стран Западных Балкан следует выделить качество законодательства в отношении государственной гражданской службы. Определенное влияние оказывают электоральные процессы, например, политические процессы в Черногории в 2021 году привели к смене 50% высших руководителей государственной гражданской службы, что является следствием демонстрации влияния политики на кадровый состав государственных служащих. Анализ также позволяет отметить, что в Северной Македонии система государственной службы не является конкурентоспособной основанный на заслугах, поскольку законодательство

допускает дискреционные назначение и увольнение со старших должностей государственной службы без проведения соответствующей оценки их компетентности и результативности деятельности [16].

В Республике Сербской положение «Закона о государственной службе» не всегда соблюдаются из-за избыточного количества действующего кадрового состава высшего менеджмента - более 60% всех руководящих должностей относится к высшим должностям государственной гражданской службы. В Албании особенность кадрового рекрутирования на высшие должности государственной службы основывается на гибкой системе оценке заслуг для занятия той или иной должности. Также следует отметить, что в странах и государственных администрациях Западных Балкан высокий показатель «доля женщин на ведущих должностях государственной службы», что выше показателя Европейского Союза. В большинстве анализируемых стран в органах государственного управления более 40% женщин занимают высших государственных должности, в то время как для стран Европейского Союза данный показатель составляет 37%. Для системы государственного управления Западных Балкан характерен стратегический подход к профессиональному развитию государственных служащих, который основывается на анализе потребностей в обучении и планировании образований профессиональной подготовки государственных служащих с учетом стратегических приоритетов государственного управления стран западных Балкан. Не всегда активно используются инструменты кадровой мобильности и продвижения по службе, что ограничивает эффективность профессионального развития действующего кадрового состава государственного аппарата [16]. Во многих государственных администрациях Западных Балкан отсутствует система управления эффективностью кадров отсутствует индивидуальная оценка государственных служащих.

Выбранное направление реформ государственного аппарата

синхронизируется с целями и задачами вектор европейской интеграции. Стратегически важным элементом эффективности реформ органов государственного управления является показатель кадрового корпуса. Анализ состояния и оценка профессионального развития государственных служащих, в условиях реформирования государственного аппарата является

залогом успеха реформ государственной политики.

Заклучение

Данное исследование позволило не только выявить направления реализации реформ государственной политики, но и выявить приоритетные направления реформ государственной службы.

Список литературы

1. Huszka B., Lessenska T. Viral vulnerability: how the pandemic is making democracy sick in the Western Balkans. ECFR, 2020. – p.170
2. Kmezić M. Rule of law and democracy in the Western Balkans: addressing the gap between policies and practice, Southeast European and Black Sea Studies. 2020. №20:1. P.183-198, DOI: 10.1080/14683857.2019.1706257
3. Solveig R., Wunsch N. Money, power, glory: the linkages between EU conditionality and state capture in the Western Balkans// Journal of European Public Policy.- 2020.-№27 (1). -p. 41-62, DOI: 10.1080/13501763.2019.1578815
4. Solveig R., Wunsch N. Money, power, glory: the linkages between EU conditionality and state capture in the Western Balkans// Journal of European Public Policy.- 2020.-№27 (1). -p. 41-62, DOI: 10.1080/13501763.2019.1578815
5. Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook, Competitiveness and Private Sector Development. OECD Publishing. Paris, 2021. - P. 170 URL: <https://doi.org/10.1787/20765762>.
6. Ligi T., Kmecl A. Implementation of laws on general administrative procedure in the Western Balkans// SIGMA Papers// OECD Publishing, Paris. - 2021. № 62. p.9. <https://doi.org/10.1787/e5162057-en> (retrieved: 23.12.2022)
7. Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook, Competitiveness and Private Sector Development. OECD Publishing, 2021. – p. 160 Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/20765762>.
8. The Principles of Public Administration. OECD. Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (retrieved: 23.12.2022)
9. Enhancing the accession process – A credible EU perspective for the Western Balkans. European Commission. COM (2020) 57 final. February 5, 2020.
10. Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook, Competitiveness and Private Sector Development. 2021. OECD Publishing. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/20765762>.
11. Principles of Public Administration Data Portal [database]. OECD Publishing. Paris. <https://par-portal.sigmaweb.org> (retrieved: 23.12.2022)
12. Ligi T., Kmecl A. Implementation of laws on general administrative procedure in the Western Balkans// SIGMA Papers. OECD Publishing, Paris.- 2021.- № 62. p.9. <https://doi.org/10.1787/e5162057-en> (accessed on 23/12/2022)
13. Principles of Public Administration Data Portal [database]. OECD Publishing. Paris. <https://par-portal.sigmaweb.org> (retrieved: 23.12.2022)
14. The Methodological Framework of the Principles of Public Administration. [text].- OECD. Paris. 2019. <http://www.sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May.2019.pdf> (retrieved: 23.12.2022)
15. The EU as a promoter of democracy or 'stabilitocracy' in the Western Balkans? A report by The Clingendael Institute and the Think for Europe Network (TEN)// The EU as a promoter of democracy or 'stabilitocracy' in the Western Balkans? (clingendael.org) (retrieved: 23.12.2022)
16. The Principles of Public Administration. OECD. Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (retrieved: 23.12.2022)

References

1. Huszka B., Lessenska T. Viral vulnerability: how the pandemic is making democracy sick in the Western Balkans. ECFR, 2020. – p.170

2. Kmezić M. Rule of law and democracy in the Western Balkans: addressing the gap between policies and practice, Southeast European and Black Sea Studies. 2020. №20:1. P.183-198, DOI: 10.1080/14683857.2019.1706257
3. Solveig R., Wunsch N. Money, power, glory: the linkages between EU conditionality and state capture in the Western Balkans// Journal of European Public Policy.- 2020.-№27 (1). -p. 41-62, DOI: 10.1080/13501763.2019.1578815
4. Solveig R., Wunsch N. Money, power, glory: the linkages between EU conditionality and state capture in the Western Balkans// Journal of European Public Policy.- 2020.-№27 (1). -p. 41-62, DOI: 10.1080/13501763.2019.1578815
5. Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook, Competitiveness and Private Sector Development. OECD Publishing. Paris, 2021. - P. 170 URL: <https://doi.org/10.1787/20765762>.
6. Ligi T., Kmecl A. Implementation of laws on general administrative procedure in the Western Balkans// SIGMA Papers// OECD Publishing, Paris. - 2021. № 62. p.9. <https://doi.org/10.1787/e5162057-en> (retrieved: 23.12.2022)
7. Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook, Competitiveness and Private Sector Development. OECD Publishing, 2021. – p. 160 Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/20765762>.
8. The Principles of Public Administration. OECD. Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (retrieved: 23.12.2022)
9. Enhancing the accession process – A credible EU perspective for the Western Balkans. European Commission. COM (2020) 57 final. February 5, 2020.
10. Competitiveness in South East Europe 2021: A Policy Outlook, Competitiveness and Private Sector Development. 2021. OECD Publishing. Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/20765762>.
11. Principles of Public Administration Data Portal [database]. OECD Publishing. Paris. <https://par-portal.sigmaweb.org> (retrieved: 23.12.2022)
12. Ligi T., Kmecl A. Implementation of laws on general administrative procedure in the Western Balkans// SIGMA Papers. OECD Publishing, Paris.- 2021.- № 62. p.9. <https://doi.org/10.1787/e5162057-en> (accessed on 23/12/2022)
13. Principles of Public Administration Data Portal [database]. OECD Publishing. Paris. <https://par-portal.sigmaweb.org> (retrieved: 23.12.2022)
14. The Methodological Framework of the Principles of Public Administration. [text].- OECD. Paris. 2019. <http://www.sigmaweb.org/publications/Methodological-Framework-for-the-Principles-of-Public-Administration-May.2019.pdf> (retrieved: 23.12.2022)
15. The EU as a promoter of democracy or 'stabilitocracy' in the Western Balkans? A report by The Clingendael Institute and the Think for Europe Network (TEN)// The EU as a promoter of democracy or 'stabilitocracy' in the Western Balkans? (clingendael.org) (retrieved: 23.12.2022)
16. The Principles of Public Administration. OECD. Paris. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (retrieved: 23.12.2022)

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ РЕФОРМАСЫ ЖӘНЕ МЕМЛЕКЕТТІК САЯСАТ ПРИНЦИПТЕРІ. БАТЫС БАЛҚАН ЕЛДЕРІНІҢ МЫСАЛЫНДА РЕФОРМАЛАРДЫ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ

Юлия БОЛЬШАКОВА, саясаттану ғылымдарының кандидаты, философия докторы (Phd), Ресей экономика академиясының профессоры, Ресей білім академиясының (Ресей білім академиясы) жоғары білімді дамыту зертханасының сарапшысы, Мәскеу, Ресей Федерациясы, ORCID ID: 0000-0001-5951-416X

Сергей БОЛЬШАКОВ, Саясат ғылымдарының докторы, профессор, Ресей мемлекеттік әлеуметтік университетінің саясаттану және қолданбалы саяси зерттеулер кафедрасы, Вильгельм Пик, 4/1, Мәскеу, Ресей Федерациясы, snbolshakov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4884-2077

PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS AND PRINCIPLES OF PUBLIC POLICY. FOREIGN EXPERIENCE IN IMPLEMENTING REFORMS USING THE EXAMPLE OF THE WESTERN BALKANS COUNTRIES

Yulia BOLSHAKOVA, Candidate of Political Sciences, Doctor of Philosophy (Phd), Professor of the Russian Academy of Economics, expert at the laboratory for the development of higher education of the Russian Academy of Education (Russian Academy of Education), Moscow, Russian Federation, ORCID ID: 0000-0001-5951-416X

Sergey BOLSHAKOV, Doctor of Political Sciences, Professor, Department of Political Science and Applied Political Research, Russian State Social University, Wilhelm Pieck, 4/1, Moscow, Russian Federation, snbolshakov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4884-20