

## ПОЛИТОЛОГИЯ

УДК 323.21

DOI: 10.17223/1998863X/49/16

**И.А. Бронников, Ю.В. Гимазова**

### **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВЛАСТИ И ЭКСПЕРТОВ В РОССИИ: СОСТОЯНИЕ, РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*С позиций современной методологии властно-экспертного взаимодействия охарактеризована специфика отношений государства и экспертного сообщества в современной России. Показано, что в странах с авторитарными традициями, где недостаточность правил и норм взаимодействия компенсируется за счет устойчивой воли высшего руководства к вовлечению общественности в процесс преобразований, в краткосрочном периоде будут эффективными «провластные» институты публичной политики.*

*Ключевые слова: государственная политика, взаимодействие власти и экспертов, центры публичной политики.*

В современном мире экспертное сообщество признается серьезной интеллектуальной силой, оказывающей существенное влияние на процесс принятия решений в системе государственной власти. Взаимодействие власти и экспертов по вопросам разработки государственной политики, ее анализа и корректировки существенно снижает коррупционные риски, поскольку делает сферу государственного управления более транспарентной, повышает профессиональную и гражданскую компетентность как чиновников, так и представителей общественности. По прогнозам, влияние экспертов на государственную политику и политиков будет только возрастать в эпоху развития экономики знаний и сингулярности [1. С. 26]. Вместе с тем многолетний опыт сотрудничества власти и экспертного сообщества выявил ряд проблем, связанных с морально-этическими, организационными и технологическими рисками такого взаимодействия.

Наша страна имеет богатый и самобытный опыт использования экспертно-аналитического потенциала в государственно-политической сфере. Это связано с обилием и масштабом национальных проектов и задач, которые инициируются властью. Внедряемая с 2012 г. концепция Открытого правительства предполагает, в частности, обязательное наличие при органах власти экспертных и общественных советов. Сегодня только по официальным данным более 530 тыс. экспертов взаимодействуют с государственными и муниципальными структурами в режиме общественных экспертно-консультативных советов [2].

Вместе с тем возросшее количество экспертов вовсе не означает повышения качества экспертного знания. По мнению Г. Павловского, «главной проблемой гражданского общества является его неспособность к эффективной экспертной конкуренции с некомпетентной бюрократией» [3]. Не пре-

одоленная в России бюрократическая монополия на экспертизу, когда независимые специалисты привлекаются либо как аппаратные консультанты, либо как бессильные внешние критики, усиливает риски коррумпированности и некомпетентности бюрократии и делает не востребованной профессионализацию гражданского экспертного сообщества.

Все это вызывает необходимость комплексного объективного анализа практикуемых в России механизмов властно-экспертного взаимодействия на методологическом и организационном уровнях с целью выявления перспектив и рисков развития качества и культуры экспертизы в сфере публичной политики. Изучение специфики и рисков властно-экспертного взаимодействия в России предполагает прежде всего прояснение вопроса о сущности эксперта и его роли в процессе принятия властно-политических решений.

Экспертом (от лат. *expertus* – знающий по опыту) считают профессионала в определенной области, обладающего особым навыком – быстро и качественно анализировать объект, а также гораздо быстрее, чем обыватель, находить оптимальные (или лучшие из возможных) решения проблемы [4. С. 27]. Это свойство мышления, именуемое процедуральным знанием, делает эксперта незаменимым актором процесса принятия решений в современном мире, в условиях турбулентности и постоянной нехватки релевантной информации.

Роль экспертов в сфере принятия государственно-политических решений существенно возросла в начале XX в., что связано с процессами индустриализации общества, дифференциации и специализации производственного труда, выделения управления как особой сферы трудовой деятельности [5. С. 52]. С 1970-х гг. в общественно-политических науках стал широко применяться термин «технократия» для характеристики модели государственного устройства, в рамках которой субъекты государственной власти широко привлекают экспертов из различных областей знания для разработки решений и рекомендаций по вопросам социально-экономического развития. Предполагается, что знания экспертов носят одновременно прикладной, внесистемный и неполитический характер [6. Р. 11]. В рамках технократического подхода к государственной политике обособляется так называемая «власть экспертов», которая базируется на безусловном авторитете знания, неангажированности, объективности, профессионализме.

Технократическая теория критикуется и корректируется с позиций партисипативной демократии, элитизма, либертарианства [7. С. 10–11]. Результаты этой интеллектуальной рефлексии нашли отражение в разработке различных моделей взаимодействия власти и экспертного сообщества. Эти модели различаются по морально-этическим и организационным основаниям властно-экспертного сотрудничества [8. Р. 20–22].

Первая модель, получившая название линейно-автономной, предполагает два этапа взаимодействия субъектов власти и экспертов. На первом этапе (автономном) экспертам предоставляется возможность разработать и презентовать свои научные открытия, обосновать их валидность исходя из системы научных критериев. На втором этапе (линейном) политики выбирают полезные для государства и общества интеллектуальные продукты, руководствуясь собственной логикой и предпочтениями. Такая модель предполагает мораль-

но-этический нейтралитет экспертов, поскольку вся ответственность за результаты внедрения их достижений ложится на государственную власть. Линейно-автономная модель последовательно реализуется в так называемых «государствах свободной рыночной экономики» с развитым правом интеллектуальной собственности и множеством альтернативных заказчиков экспертных продуктов. По мнению ее разработчиков, свобода рынка интеллектуальных продуктов исключает риск ангажированности экспертов.

Однако в условиях авторитаризации политических режимов как в развитых, так и в развивающихся странах линейно-автономная модель часто деформируется в линейно-функциональную. В рамках данной модели государство становится основным, если не единственным, заказчиком продуктов интеллектуально-экспертной деятельности в публично-политической сфере, а эксперты, в свою очередь, вынуждены работать на государственный заказ, утрачивая, таким образом, свой независимый статус.

Вторая форма властно-экспертного взаимодействия, именуемая моделью добродетельного разума, принципиально не разграничивает сферы экспертно-научного знания и публичной политики. Главным ее принципом является морально-этическая неразделимость научной и политической сфер, а также гражданская ответственность экспертов. Таким образом, результаты труда экспертов должны соответствовать не только объективно-научным, но и общественно-значимым критериям полезности.

Обособление данных моделей в современной политической науке является следствием вновь обострившегося в XXI в. вопроса морализации цели и практики властно-экспертного взаимодействия. Над данной проблемой размышляли великие ученые XX в. Так, академик А.Д. Сахаров указывал, что все великие открытия должны быть перед их использованием подвергнуты тщательной общественной цензуре на предмет выявления их потенциального вреда для общества [9. С. 79].

В постиндустриальную эпоху проблема моральности властно-экспертного взаимодействия актуализировалась не только в военно-вооруженной, но и в гражданской сфере. В данном контексте особого внимания заслуживает позиция У. Истерли, подвергшего критическому анализу практику сотрудничества государственной власти и экспертов в вопросах борьбы с бедностью. Напоминая, что термин «технократия» буквально означает «правление экспертов», Истерли аргументирует, что на постиндустриальном этапе социально-экономического развития во всех так называемых «демократиях первой волны» взаимоотношения власти и экспертов основаны на логике «одобрения технократическими экспертами любых действий добродетельного диктатора». В рамках данной модели неограниченная власть государства и возможность нарушения им прав бедняков (в основном в странах третьего мира) оправдывается экспертами необходимостью ускоренной модернизации этих стран. Таким образом, и «добродетельный диктатор», и «эксперты-технократы» придерживаются «свободной от идеологии политики, основанной на реальных данных» [10. С. 21].

Оценивая в контексте изложенного традиции и современную практику властно-экспертного взаимодействия в России, можно отметить следующее. Авторитарный стиль государственно-политического управления советской эпохи, фактическое отсутствие права интеллектуальной собственности не

просто способствовали воспроизводству линейно-функциональной модели взаимодействия власти и научно-экспертного сообщества, но и порой низводили ученых до уровня марионеток, исполнявших волю власти, ликвидируя «несогласных» и поощряя «лояльных». Подтверждением тому служат многочисленные репрессии ученых, чьи концепции и результаты интеллектуальной деятельности шли вразрез с официальной доктриной марксизма-ленинизма, организация «шарашек» в сталинских концлагерях.

В современной России на формирование модели властно-экспертного взаимодействия влияет множество факторов. Во-первых, высокая степень автономии органов государственной власти различных уровней в сфере управления развитием территорий, а также низкий уровень межведомственного взаимодействия обуславливают широкую дискрецию чиновников в вопросах разработки управленческого решения и, в частности, привлечения экспертов. Во-вторых, в большинстве регионов к процессу принятия решений привлекаются сотрудники научно-исследовательских и высших образовательных учреждений. Это люди-«символы», которые обладают солидным теоретическим багажом знаний, но часто лишены практического опыта, и потому выполняют лишь символическую функцию эксперта. В-третьих, неразвитость института права интеллектуальной собственности, а также низкая востребованность экспертного знания отечественным средним бизнесом (по сравнению с зарубежными развитыми и развивающимися странами) делают субъекты государственной власти и местного самоуправления основными (если не единственными) пользователями услуг экспертов. В-четвертых, низкий уровень культуры властно-экспертного взаимодействия в России объективно не способствует соблюдению основных принципов и процедур сотрудничества сторон. В этих условиях эксперты играют преимущественно символическую роль «компетентного сообщества при властных структурах» и выражают готовность поддерживать решения власти, способствовать сокрытию истинных проблем социально-экономического развития при условии преумножения своего символического капитала (награждение почетными грамотами, присвоение статуса советника должностного лица на общественных началах и т.д.) либо оплаты услуг. Естественно, все это не способствует повышению гражданской ответственности как чиновников, так и экспертов, усиливает коррупционную среду политики. Такую форму властно-экспертного взаимодействия исследователи назвали «моделью оплаченного результата» [11. С. 148–152], аргументируя свои выводы изучением мнений представителей власти и экспертов в 10 субъектах РФ методом фокус-групп и глубинных интервью.

Принципы и модели сотрудничества власти и экспертов реализуются в рамках соответствующего структурного дизайна. Характеризуя способы организации сообщества экспертов, в политической науке употребляют термины «фабрики мысли» и «центры публичной политики». «Фабрики мысли» (от англ. *think tank*) весьма распространены в США и развитых странах Запада. Обычно это объединения интеллектуалов и экспертов, которые, взаимодействуя с властью в рамках линейно-автономной модели, занимаются аналитическими разработками в сфере стратегического планирования и прогнозирования, методического и технологического обеспечения государственной и муниципальной политики [12. С. 101–103].

Обращаясь к отечественной политической практике, можно выделить четыре группы «фабрик мысли», исходя из направления их деятельности, степени прикладной разработанности их результатов и источников финансирования: профессиональные независимые от государства «фабрики мысли»; аналитические центры при органах власти, партиях; научно-исследовательские «фабрики мысли»; любительские «сообщества интеллектуалов» [13. С. 123–127]. Анализ представленной классификации российских «фабрик мысли» позволяет выделить две группы проблем, препятствующих реализации публично-демократического потенциала данных общественных институтов во взаимодействии с властью.

Первая, «внутренняя», группа проблем связана с отсутствием либо недостаточностью стратегического планирования в области миссии, целей и задач «фабрик мысли», наращивания организационной и профессионально-кадровой результативности и эффективности, маркетинга таких организаций.

Вторая, «внешняя», группа проблем обусловлена политическим и экономическим контекстом становления третьего сектора в России. Сюда относятся: неготовность (а после принятия в 2010 г. норм о противодействии иностранным агентам – и неспособность) многих фондов поддерживать «фабрики мысли»; не вполне преодоленная конъюнктурность и кулуарность российской политической практики; недостаток общественного доверия к политическим аналитикам – сотрудникам независимых от государства центров; не всегда высокий уровень профессионализма экспертов «фабрик мысли».

Отдельной проблемой деятельности российских «фабрик мысли», обостряющейся в условиях российской политической конъюнктуры, является профессионально-этическая и гражданская ответственность руководителей и сотрудников центров.

«Центры публичной политики» являются одним из видов «фабрик мысли», отличаясь от последних приоритетами своей деятельности. Так, миссия «центра публичной политики» – не просто проведение качественных исследований, а посредничество (медиация) между властью и общественностью [14. С. 12].

По способу образования можно выделить два вида «центров публичной политики». Первые эволюционируют «снизу», путем территориального и содержательного разрастания деятельности, вовлечения все большего количества экспертов; их судьба напрямую зависит от политики власти по отношению к независимой гражданской экспертизе и ее организациям. Вторые учреждаются государством «сверху» в качестве масштабных провластных научно-экспертных проектов; они имеют выход на первое лицо государства, не входят в систему госорганов, взаимодействуют со всеми заинтересованными группами в вопросах формирования, реализации, мониторинга и оценки государственной политики в определенной сфере. Учрежденные сверху центры часто получают от первых должностных лиц своеобразный мандат на право контролировать исполнение решений, которые были совместно приняты государственными ведомствами и общественными экспертными группами (поскольку большинство барьеров развития имеет, как правило, межведомственную природу). Такой уникальный статус позволяет «центрам публичной политики» стать форпостами стратегических инноваций, максимально задействовать ресурс публичности государственно-политического управления,

выявить, поддержать и масштабировать действительно креативные идеи и проекты.

Возросшая значимость «центров публичной политики» сопряжена с тем, что в постиндустриальном мире эффективная политика, независимо от ее сферы, предполагает не государственный патернализм, а стратегическое сотрудничество власти и общественности. Цель такого сотрудничества – совместное выявление наиболее серьезных барьеров развития и совместные же выработка и осуществление корректирующих воздействий, которые способны нивелировать данные барьеры. Первостепенной задачей институтов публичной политики является разработка правил и процедур взаимодействия участников диалога в процессе совместного поиска решений [15. С. 22]. Специфика статуса и функций «центров публичной политики» дает основания для предположения о том, что такие центры могут взаимодействовать с властью в рамках охарактеризованной выше модели добродетельного разума.

Институты публичной политики могут быть эффективны как в демократически развитых странах, являясь организационным форматом традиций публичного властно-экспертного взаимодействия (жюри граждан, экспертные советы, омбудсмены), так и в быстро развивающихся странах с сильными авторитарными традициями, где недостаточность правил и норм взаимодействия компенсируется за счет устойчивой воли высшего руководства к вовлечению общественности в процесс преобразований. Такие структуры доказали свою эффективность в организации стратегического государственно-общественного диалога как в США, Великобритании, ФРГ, так и в Сингапуре, Южной Корее, Малайзии [16. С. 13]. В ускоренно развивающихся странах с сильными авторитарными традициями созданные «сверху» институты публичной политики естественным образом доминируют над автономными от государства центрами (в том случае, если такие центры вообще разрешены). Однако ресурс «близости» к первым должностным лицам может стать для института публичной политики основным источником риска его бюрократизации. Поэтому резонно предположить, что учрежденные «сверху» (т.е. как проект власти) институты должны существовать ограниченное время, для выполнения задач организации стратегического диалога между властью и общественностью, разработки программы реформ, масштабирования успешных практик в определенной сфере публичной политики. По мере институционализации взаимодействия, привития инновационных форм и технологий, расширения сетевой структуры потребность в учрежденных сверху «центрах публичной политики» должна постепенно сойти на нет. В долгосрочной перспективе эксперты должны работать с властью в режиме ассоциативного сотрудничества. Представляется резонным, что без расширения сети экспертного сообщества «снизу», без повышения компетентности граждан риск «бронзовения» образованных «сверху» институтов публичной политики существенно возрастает.

### *Литература*

1. Шанахан М. Технологическая сингулярность : пер. с англ. М. : Точка ; Альпина Паблшер, 2017. 256 с.
2. Итоговый доклад Президенту РФ Рабочей группы по подготовке предложений по формированию в РФ системы «Открытое правительство» (краткий обзор) // Экспертный совет при

Правительстве РФ : официальный сайт. Электрон. дан. М., 2012. URL: <https://open.gov.ru/documents/> (дата обращения: 12.10.2018).

3. Павловский Г. Почему мы эксперты? Зарождение «экспертного знания» в постсоветской России. Глеб Павловский в «гефтеровском» проекте «Связь времен», год 2001-й // ГЕФТЕР : интернет-журнал. Электрон. дан. М., 2016. URL: <http://gefter.ru/archive/20072> (дата обращения: 03.02.2019).

4. Ларичев О.И., Мечитов А.И., Мошкович Е.М., Фуремс Е.М. Выявление экспертных знаний. М. : Наука, 1989. 267 с.

5. Бернхэм Дж. Революция директоров / пер. с англ. Евг. Шугаева. Франкфурт-на-Майне : Посев, 1954. 160 с.

6. Beckwith B. Government by experts. New York, 1972. 290 p.

7. Макарычев А.С. Государства, экспертные сообщества и режимы знания-власти // Политическая наука. 2015. № 3. С. 9–26.

8. Jasanoff S. Quality Control and Peer Review in Advisory Science. The Politics of Scientific Advice: Institutional Design for Quality Assurance / ed. by J. Lentsch, P. Weingart. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. P. 19–35.

9. Иойрыш А. А.Д. Сахаров: ответственность перед разумом. Дубна : ОИЯИ, 2001. 215 с.

10. Истерли У. Тирания экспертов. Экономисты, диктаторы и забытые права бедных. М. : Изд-во Ин-та Гайдара, 2016. 580 с.

11. Сунгуров А.Ю., Карякин М.Е. Российское экспертное сообщество и власть: основные формы взаимодействия // Полис. Политические исследования. 2017. № 3. С. 144–159.

12. «Фабрики мысли» и «центры публичной политики»: международный и первый российский опыт : сб. ст. / под ред. А.Ю. Сунгурова. СПб. : Норма, 2002. 265 с.

13. Никовская Л.И., Якимец В.Н., Молокова М.А. Гражданские инициативы и модернизация России. М. : Ключ-С, 2011. 225 с.

14. Гимазова Ю.В. От «фабрик мысли» к «центрам публичной политики»: международный опыт и перспективы России // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2012. № 4. С. 10–14.

15. Фрейнкман Л.Я., Яковлев А.А. Агентство стратегических инициатив как институт развития нового типа // Вопросы экономики. 2014. № 6. С. 18–39.

16. Абучакра Р., Хури М. Эффективное правительство для нового века. Реформирование государственного управления в современном мире. М. : Олимп-Бизнес, 2016. 220 с.

**Ivan A. Bronnikov**, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation).

E-mail: ivbronn@gmail.com

**Yulia V. Gimazova**, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

E-mail: 3j@mail.ru

*Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya – Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science. 2019. 49. pp. 162–169.*

DOI: 10.17223/1998863X/49/16

## THE INTERACTION OF THE AUTHORITIES AND EXPERTS IN RUSSIA: THE STATE, RISKS AND PROSPECTS

**Keywords:** state policy, interaction of the power and experts, public policy institutions.

The methodology and organization of the interaction of the power and the expert community in the context of decreasing the risks of corruptibility in state and political decisions are investigated in this article. The “linearly-autonomous” model and the model of a “virtuous result” characterized by moral and ethical values and the status of the power and experts are analyzed. The factors influencing the specifics of the power and experts’ interaction in Russia are revealed. Among them are traditions of the Soviet authoritarianism; a wide discretion of officials in questions of political and administrative decision-making; backwardness of the intellectual property right institution; insufficient demand of expert knowledge in Russian medium-sized business; a low level of the power and experts’ interaction culture. It is shown that the cumulative action of these factors leads to a reproduction of the “paid result” model within which experts are attracted for approval of the power’s decisions rather than for an independent objective assessment and work for a reward or an increase in the symbolical status. The international experience is investigated, features of “think tanks” genesis in Russia are revealed, and their classification is presented. A need for the development of “institutions of public policy” to improve the system of the power and experts’ interaction system is reasoned. “Pro-power” and “demo-

cratic” forms of “public policy institutions” depending on the specifics of their genesis and resource opportunities are distinguished. It is shown that in rapidly developing countries “pro-power” public policy institutions will be efficient in the short-term period for such countries have authoritative traditions, and insufficiency of rules and norms of interaction in them is compensated by the top officials’ wish to involve the public in process of transformations. This efficiency is reached for the account of the stand-alone nature of the centers’ status, the centers’ possibility to contact to the first person of the state, the mandate on the organization of the power and experts’ interaction and non-departmental control of acceptance and execution of state decisions. At the same time, these factors increase the risk of bureaucratization of the “pro-power” public policy institutions. To avoid this, Russia must develop “public policy institutions” in the aspects of strengthening the civic network of the expert community, improving the forms and technologies of the power and experts’ interaction.

### References

1. Shanahan, M. (2017) *Tekhnologicheskaya singulyarnost'* [Technological singularity]. Translated from English. Moscow: Tochka, Al'pina Publisher.
2. Expert Council under the Government of the Russian Federation. (2012) *Itogovyy doklad Prezidentu RF Rabochey gruppy po podgotovke predlozheniy po formirovaniyu v RF sistemy "Otkrytoye pravitel'stvo"* [Final report to the President of the Russian Federation of the Working Group on the preparation of proposals for the formation of the Open Government system in the Russian Federation]. [Online] Available from: <https://open.gov.ru/documents/>. (Accessed: 12th October 2018).
3. Pavlovsky, G. (2016) *Pochemu my eksperty? Zarozhdenie "ekspertnogo znaniya" v postsovetsoy Rossii. Gleb Pavlovskiy v "gefterovskom proekte" "Svyaz' vremen", god 2001-y* [Why are we experts? The origin of “expert knowledge” in post-Soviet Russia. Gleb Pavlovsky in the “GEFTER” project “Link of Times”, 2001]. [Online] Available from: <http://gefter.ru/archive/20072>. (Accessed: 3rd February 2019).
4. Larichev, O.I., Mechitov, A.I., Moshkovich, E.M. & Furems, E.M. (1989) *Vyyavlenie ekspertnykh znaniy* [Identification of expert knowledge]. Moscow: Nauka.
5. Burnham, J. (1954) *Revolutsiya direktorov* [The Revolution of Directors]. Translated from English by E. Shugaev. Frankfurt on Main: Posev.
6. Beckwith, B. (1972) *Government by experts*. New York: [s.n.].
7. Makarychev, A.S. (2015) State experts and modes of knowledge-power. *Politicheskaya nauka – Political Science*. 3. pp. 9–26. (In Russian).
8. Jasanoff, S. (2011) Quality Control and Peer Review in Advisory Science. In: Lentsch, J. & Weingart, P. (eds) *The Politics of Scientific Advice: Institutional Design for Quality Assurance*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 19–35. DOI: 10.1017/CBO9780511777141.002
9. Ioyrysh, A. (2001) A.D. Sakharov: *otvetstvennost' pered razumom* [A.D. Sakharov: responsibility before reason]. Dubna: OIYa.
10. Easterly, W. (2016) *Tiraniya ekspertov. Ekonomisty, diktatory i zabytye prava bednykh* [Tyranny of Experts. Economists, dictators and forgotten rights of the poor]. Translated from English by O. Levchenko. Moscow: In-t Gaydara.
11. Sungurov, A.Yu. & Karyakin, M.E. (2017) Russian Expert Community and Government: Main Forms of Interaction. *Polis. Politicheskie issledovaniya – Political Studies*. 3. pp. 144–159. (In Russian). DOI: 10.17976/jpps/2017.03.10
12. Sungurov, A.Yu. (ed.) (2002) *"Fabriki mysli" i "tsentry publichnoy politiki": mezhdunarodnyy i pervyy rossiyskiy opyt* ["Factories of thought" and "centers of public policy": international and first Russian experience]. St. Petersburg: Norma.
13. Nikovskaya, L.I., Yakimets, V.N. & Molokova, M.A. (2011) *Grazhdanskie initsiativy i modernizatsiya Rossii* [Civil initiatives and modernization of Russia]. Moscow: Klyuch-S.
14. Gimazova, Yu.V. (2012) Ot "fabrik mysli" k "tsentram publichnoy politiki": mezhdunarodnyy opyt i perspektivy Rossii [From “factories of thought” to “public policy centers”: international experience and perspectives of Russia]. *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya)*. 4. pp. 10–14.
15. Freinkman, L.Ya. & Yakovlev, A.A. (2014) Agency for Strategic initiatives as a New Type of development institution. *Voprosy ekonomiki*. 6. pp. 18–39. (In Russian). DOI: 10.32609/0042-8736-2014-6-18-39
16. Abuchakra, R. & Khuri, M. (2016) *Effektivnoe pravitel'stvo dlya novogo veka. Reformirovanie gosudarstvennogo upravleniya v sovremennom mire* [Effective Government for the New Century. Reforming public administration in the modern world]. Translated from English. Moscow: Olimp-Biznes.