

АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Гуринович А.Г.* (Россия, г. Москва)

Аннотация. В статье осуществлен анализ актуальных новелл правового регулирования финансирования профессиональной переподготовки и повышения квалификации федеральных государственных гражданских служащих. Автором дана оценка изменений, внесенных в действующие нормативные правовые акты, регламентирующие порядок финансирования дополнительного профессионального образования гражданских служащих, показаны особенности участия уполномоченных государственных органов и образовательных организаций в реализации новых подходов, сформулированы предложения по совершенствованию механизма финансового обеспечения обучения гражданских служащих.

Важнейшим компонентом профессионального развития гражданских служащих является включающее профессиональную переподготовку и повышение квалификации дополнительное профессиональное образование (далее – ДПО), получение которого обеспечивается выделением на эти цели необходимых бюджетных средств.

Хотя в ряде своих публикаций мне уже доводилось обращаться к вопросам правовой регламентации обучения гражданских служащих [15; 16; 17], тема финансирования дополнительного профессионального образования в них не анализировалась. Тем более, что в 2014–2017 гг. механизм правового регулирования такого обучения продолжал совершенствоваться посредством внесения изменений в действующие профильные нормативные правовые акты и принятием ряда новых документов, включающих нормативные установления, регламентирующие финансирование такого обучения.

Частью 1 статьи 63 Федерального закона от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон №79-ФЗ) установлено, что государственный заказ на ДПО (далее – государственный заказ) на очередной год включает в себя государственный заказ на профессиональную переподготовку гражданских служащих и государственный заказ на повышение их квалификации [1]. В соответствии с [Указом](#) Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. № 1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации» (далее – Указ №1474) государственный заказ содержит в том числе сведения об объеме бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на ДПО, о научно-методическом, учебно-методическом и информационно-аналитическом обеспечении ДПО и об общем объеме средств на реализацию государственного заказа. Финансирование государственного заказа осуществляется за счет бюджетных ассигнований, предусматриваемых в федеральном бюджете федеральному органу исполнительной власти, уполномоченному Правительством Российской Федерации (далее – Правительство)[3]. Таковым определено Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации (далее – Минтруд). Правительству предписано при формировании проектов федерального бюджета на соответствующий год и на плановый период предусматривать бюджетные ассигнования на финансирование государственного заказа и утверждать его в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующий год [3].

Частью 2 статьи 63 Федерального закона №79-ФЗ определено, что закупки товаров, работ, услуг в рамках государственного заказа осуществляются в порядке, установленном [законодательством](#) Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, т. е. Федеральным законом от 5 апреля 2013 № 44-ФЗ «О контракт-

* Гуринович Александр Георгиевич, доктор юридических наук, профессор МГИМО МИД России.

ной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Федеральный закон №44-ФЗ)[1].

Частью 3 статьи 63 Федерального закона №79-ФЗ предусмотрено, что формирование государственного заказа осуществляется государственными органами по согласованию с органом по управлению государственной службой с учетом функций государственных органов и их специализации, а также с учетом профессионального образования по должностям гражданской службы, замещаемым в этих государственных органах [1]. Так как такой орган не создан, его функции выполняет Минтруд. Постановлениями Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2008 г. № 284 «О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих» и от 19 июня 2012 г. №610 «Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации» установлено, что до образования федерального государственного органа по управлению государственной службой именно Минтруд (до 2012 года – Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации) осуществляет функции, предусмотренные [Положением](#) о порядке получения дополнительного профессионального образования государственными гражданскими служащими Российской Федерации, утвержденным [Указом](#) № 1474. [7; 8].

Минтруд на основе заявок на обучение федеральных гражданских служащих по дополнительным профессиональным программам, которые оформляются федеральными государственными органами и представляются не позднее 1 марта года, предшествующего планируемому, определяет структуру государственного заказа и рассчитывает объем его финансирования в пределах ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период. Заявка формируется федеральным государственным органом на основе экономических нормативов стоимости образовательных услуг по профессиональной переподготовке, повышению квалификации федеральных гражданских служащих и прогнозируемой численности указанных служащих, направляемых на обучение, по группам и категориям должностей федеральной государственной гражданской службы, видам, формам и срокам получения ДПО в соответствии с программой федерального государственного органа по профессиональному развитию федеральных гражданских служащих. Минтруд в период формирования федерального бюджета на соответствующий год, но не позднее 1 мая года, предшествующего планируемому, согласовывает с Администрацией Президента Российской Федерации (далее – Администрация) предложения об объеме финансирования государственного заказа и о приоритетных направлениях ДПО исходя из перспективных целей и задач федеральных государственных органов и вносит указанные предложения в Правительство, согласовывает в целях уточнения проекта государственного заказа на соответствующий год с федеральными государственными органами изменение количества гражданских служащих, направляемых на обучение, и объема бюджетных ассигнований, предусмотренных на его финансирование. Государственный заказ, за исключением гражданских служащих федеральных министерств, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство, федеральных служб и федеральных агентств, подведомственных этим министерствам, а также федеральных служб и федеральных агентств, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство, Минтруд согласовывает с Администрацией и вносит в Правительство не позднее чем в 2-месячный срок со дня вступления в силу федерального закона о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период проект постановления Правительства о государственном заказе на текущий год, а Правительство его утверждает не позднее чем в 3-месячный срок со дня вступления в силу федерального закона о федеральном бюджете на соответствующий год. Минтруд также по согласованию с Администрацией и Аппаратом Правительства осуществляет закупку работ и услуг, связанных с научно-методическим, учебно-методическим и информационно-аналитическим обеспечением ДПО в образовательных и научных организациях, в порядке, установленном Федеральным законом № 44-ФЗ, вносит при необходимости в Правительство предложения об изменении экономических нормативов стоимости образовательных услуг в области ДПО в целях пересмотра (индексации) действующих нормативов с учетом уровня [инфляции](#) (потребительских цен)[3].

Закупки услуг по ДПО в пределах территории Российской Федерации осуществляются федеральными государственными органами с участием Минтруда в организациях, осуществляющих образова-

тельную деятельность по дополнительным профессиональным программам (далее – организация, организации), в порядке, установленном Федеральным законом №44-ФЗ. Федеральный государственный орган (заказчик) совместно с Минтрудом, с одной стороны, и организация, определенная в соответствии с Федеральным законом №44-ФЗ (исполнитель), с другой стороны, заключают по утверждаемой Правительством форме государственный контракт, который должен содержать обязательное условие о возмещении Минтрудом такой организации затрат на обучение [3].

Финансовое обеспечение мероприятий, реализуемых в рамках государственного заказа, осуществляется за счет бюджетных ассигнований, предусмотренных соответствующим федеральным государственным органам в федеральном бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период. Государственный заказ, включая его объем и структуру, утверждается Правительством после вступления в силу федерального закона о федеральном бюджете на соответствующий год (часть 4 статьи 63 Федерального закона №79-ФЗ) [1]. Так, [Распоряжением](#) Правительства Российской Федерации от 17 февраля 2017 г. № 294-р утвержден государственный заказ на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих на 2017 год. Он включает в себя наименование федерального государственного органа, количество гражданских служащих, направляемых на обучение, и объем бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на 2017 год на реализацию государственного заказа. Всего их общий объем составляет 267 037,4 тыс. руб. и включает в себя несколько компонентов. Первый и основной из них – финансирование ДПО на территории Российской Федерации. Количество направляемых на обучение составит 36358 человек. Второй компонент – финансирование ДПО за пределами территории Российской Федерации. Здесь цифры достаточно скромные по количеству направляемых на обучение (90 человек), так как дело затратное – 14100 тыс. руб. И третий компонент – средства на оплату работ и услуг по научно-методическому, учебно-методическому и информационно-аналитическому обеспечению обучения в целом, которые с распределением в равных долях по данным трем позициям составляют в совокупности 2670,4 тыс. руб. [10].

Значимым документом, регламентирующим важные аспекты финансирования ДПО, является Постановление Правительства Российской Федерации от 15 января 2014 г. №26 «Об определении стоимости образовательных услуг в области дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих и размера ежегодных отчислений на его научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение», которым установлено, что минимальный размер ежегодных отчислений на такое обеспечение составляет 1 процент размера средств, предусмотренных в федеральном бюджете на реализацию государственного заказа. Утвержденными нормативами предусмотрено, что при расчете средств федерального бюджета, необходимых для финансового обеспечения ДПО, а также при осуществлении закупки образовательных услуг для гражданских служащих стоимость 1 человеко-часа применительно к категории «руководители» высшей группы должностей гражданской службы составляет 164,1 рублей, применительно к категории «обеспечивающие специалисты» младшей группы должностей – 107 рублей, применительно к иным категориям и группам должностей – 134,4 рублей. При этом при расчете средств федерального бюджета, необходимых для финансового обеспечения повышения квалификации гражданских служащих, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы категории «руководители», относящиеся к высшей группе, и повышения квалификации гражданских служащих по приоритетным направлениям ДПО, проводимого в соответствии с отдельными решениями Президента Российской Федерации и Правительства, допускается увеличение норматива в связи с привлечением к обучению ведущих специалистов-практиков и представителей экспертного сообщества, в том числе международного, в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующий год на исполнение государственного заказа в части организации указанного обучения [9].

В соответствии с частью 8 статьи 62 Федерального закона №79-ФЗ гражданский служащий также может получать ДПО за пределами территории Российской Федерации [1]. Правовая регламентация финансирования этого процесса выглядит, помимо сказанного ранее, следующим образом. Указом №1474 установлено, что организация исполнения государственного заказа на соответствующий год за пределами территории Российской Федерации осуществляется Минтрудом. Правительству при формировании проектов федерального бюджета на очередной год и последующие годы предписа-

но предусматривать финансирование государственного заказа на получение ДПО за рубежом, утверждать государственный заказ на эти цели в пределах средств, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующий год [3].

Единственным исполнителем (подрядчиком) работ (услуг) по организации обучения гражданских служащих за рубежом, предусмотренного государственным заказом, является Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее – Академия). Этот статус был впервые установлен Распоряжением Президента РФ от 25 января 2008 г. N 28-рп [4] и затем подтвержден Распоряжением Президента Российской Федерации от 4 сентября 2010 г. №582-рп [5]. Последним по этому вопросу распоряжением Президента Российской Федерации от 8 мая 2014 г. № 143-рп «Об организации дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами территории Российской Федерации в 2014–2016 годах» статус Академии как единственного исполнителя закупки услуг по организации ДПО за пределами территории Российской Федерации был подтвержден со ссылкой на пункт 2 части 1 статьи 93 Федерального закона №44-ФЗ [6]. Финансовое обеспечение расходов, связанных с реализацией настоящего распоряжения, осуществляет Минтруд, которому поручено заключать с Академией соответствующие государственные контракты. Распоряжением установлено, что Академия в пределах цены государственного контракта осуществляет расходы по оплате труда профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала, расходы по найму жилых помещений, транспортные расходы, в том числе расходы на приобретение авиационных билетов для перелета к месту обучения и обратно, а также иные расходы, связанные с организацией обучения (за исключением дополнительных расходов на проживание гражданских служащих вне постоянного места жительства (суточные) и расходов на оформление выездных документов. На Академию также возложено осуществление организационно-технического обеспечения выезжающих для обучения и обязанность в месячный срок по его окончании представлять в Минтруд обобщенные предложения об использовании зарубежного опыта государственного управления в системе управления Российской Федерации [6]. Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 15 января 2014 г. №26 при расчете средств федерального бюджета, необходимых для финансового обеспечения ДПО за рубежом, стоимость 1 человеко-дня применительно к категориям «руководители» «помощники (советники)» и «специалисты» высшей группы должностей гражданской службы составляет 22315,3 рублей, применительно к иным категориям и группам должностей – 17035,3 рублей. При этом допускается увеличение норматива в связи с ростом планируемой стоимости обучения в стране пребывания, проездных документов, размещения, питания, размера консульских сборов, а также иных расходов на организацию обучения в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на соответствующий год на исполнение государственного заказа на ДПО в части организации обучения [9].

Исходя из своего личного опыта служебной деятельности в кадровых, аналитических и юридических подразделениях федеральных государственных органов в течение продолжительного времени, считаю возможным предложить следующие рекомендации для повышения эффективности использования выделяемых на обучение за рубежом бюджетных средств.

1. Обязывать направляемых на обучение вести ежедневно дневник, в котором гражданский служащий должен давать краткую характеристику места обучения в конкретной стране, функций зарубежного государственного органа, посещаемых иных органов и учреждений, конкретно формулировать личные цели в процессе обучения согласно программе. В дневнике должны вестись ежедневный учет выполненной работы, возникших проблем и записываться вопросы для консультантов и руководителей обучения. Отдельно в дневнике желательно в процессе изучения зарубежного опыта формулировать предварительно предложения по оптимизации своей личной служебной деятельности, работы представляемых им структурного подразделения государственного органа и по возможности государственного органа в целом.

2. По завершении обучения гражданский служащий должен в течение ограниченного срока (не более пяти рабочих дней) составить отчет о пребывании за рубежом, содержащий информацию о выполнении учебной программы, мероприятий, включенных в план обучения, приобретенных практических навыках и теоретических знаниях, предложения по совершенствованию работы направившего гражданского

служащего на обучение за рубеж федерального государственного органа, использованию современных технологий в деятельности его структурных подразделений, а также по применению зарубежного опыта в целом в отечественной практике и представить отчет в Академию, руководителю структурного подразделения федерального государственного органа и руководителю государственного органа.

3. По окончании обучения руководителю обучения от государственного органа на основании представленного гражданским служащим отчета и личной беседы с ним целесообразно подготовить на обучавшегося отзыв, в котором необходимо дать оценку выполненным им мероприятиям, включенных в индивидуальный план обучения.

4. Отчет гражданского служащего и отзыв о прохождении им обучения за рубежом рекомендуется направлять руководителю государственного органа для сведения и возможной оценки.

5. С учетом выделения на указанные нужды все-таки немалых финансовых средств представляется уместным осмыслить такие, в частности, вопросы: каковы критерии выбора стран для направления на обучение, насколько объективно осуществляется отбор направляемых для обучения за рубежом, выполняют ли вернувшиеся после обучения функции т. н. «мультипликаторов» и способны ли они это делать эффективно, проводится ли анализ результативности таких заграничных командировок, отработан ли механизм «обратной связи» в целом, сколько в процентном отношении гражданских служащих из числа прошедших обучение за рубежом назначены на новые должности в порядке должностного роста и т.п.

В заключение коротко о предполагаемых новеллах правового регулирования в контексте анализируемой проблематики. 12 апреля 2017 г. Государственная Дума в итоге обсуждения одобрила в первом чтении проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в части профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации) №87674-7. При сохранении ДПО, включающего в себя профессиональную переподготовку и повышение квалификации, законопроектом предлагается ввести в качестве обобщающего более широкое, чем ДПО, понятие «профессиональное развитие» с соответствующим изменением редакций в первую очередь статей 62 и 63 действующего Федерального закона №79-ФЗ с закреплением, в частности, положения, что профессиональное развитие гражданского служащего включает в себя как ДПО, так и иные мероприятия [11], каковыми в пояснительной записке к законопроекту названы не реализуемые в настоящее время в рамках государственного заказа обучающие мероприятия (семинары, мастер-классы, тренинги, включая тренинги личностного роста, программы по вопросам, связанным с новейшими IT-технологиями, программы по иностранному языку и другие мероприятия), мероприятия по обмену опытом в форме межведомственного взаимодействия и наставничество [12]. Однако в тексте законопроекта перечень этих иных мероприятий отсутствует. Поэтому весьма желательно при разработке и принятии Указа Президента Российской Федерации о порядке организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих определить эти конкретные мероприятия.

Одновременно законопроектом предусмотрено введение нового механизма организации повышения квалификации гражданских служащих на основе государственных образовательных сертификатов [11]. По мнению авторов законопроекта, внедрение обучения по государственному образовательному сертификату даст гражданским служащим возможность получить ДПО по современным программам, которые не реализуются в настоящее время в рамках государственного заказа (упомянутые выше тренинги и программы). При этом планируется, что каждому федеральному государственному органу на организацию такого обучения в государственном заказе на мероприятия по профессиональному развитию будут предусмотрены соответствующие бюджетные ассигнования [12]. Согласно финансово-экономическому обоснованию к законопроекту реализация механизма обучения на основе государственных образовательных сертификатов не потребует дополнительных расходов федерального бюджета, поскольку выполнение мероприятий планируется осуществлять за счет бюджетных ассигнований, ежегодно предусматриваемых федеральным бюджетом на реализацию государственного заказа на соответствующий год [13]. Однако, как отметила в заключении на законопроект Счетная палата Российской Федерации, отсутствие в финансово-экономическом обосновании расчетов средств, необходимых для финансового обеспечения внедрения новых форм обучения, не позволяет оценить обоснованность и достаточность бюджетных средств и, как следствие, может повлечь риски увеличения бюджетных ассигнований [14].

Предусматривается также, что государственный заказ на мероприятия по профессиональному развитию на очередной год будет включать в себя государственный заказ на ДПО и государственный заказ на иные мероприятия [11]. Таким образом, законопроектом предлагается новый механизм финансового обеспечения как ДПО, так и иных мероприятий по профессиональному развитию: посредством государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию; в рамках государственного задания в порядке, установленном Правительством; за счет средств государственного органа, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы, в организации, осуществляющей образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам, определенной в порядке, установленном Федеральным законом №44-ФЗ. Формирование государственного заказа на основе заявок государственных органов сохранится за Минтрудом, а утверждение после вступления в силу федерального [закона](#) о федеральном бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период – за Правительством [11].

Следовательно, поиск новых моделей совершенствования правового регулирования профессионального развития гражданских служащих и его финансового обеспечения будет продолжен.

Список литературы

- [1] Федеральный закон от 27 июля 2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
URL: http://www.base.garant.ru/12136354/1/#block_100#ixzz4eLdXBBUM (8.06.2017).
- [2] Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
URL: http://www.base.garant.ru/70353464/1/#block_1000#ixzz4ePBOfsjl (8.06.2017).
- [3] Указ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2006 г. №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации».
URL: <http://www.base.garant.ru/190414/#ixzz4eP983ilh> (8.06.2017).
- [4] Распоряжение Президента Российской Федерации от 25 января 2008 г. №28-рп «Об организации дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами территории Российской Федерации в 2008–2010 годах» .
URL: <http://www.base.garant.ru/192648/#ixzz4ePjVjCpQ> (8.06.2017).
- [5] Распоряжение Президента Российской Федерации от 4 сентября 2010 г. №582-рп «Об организации дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами территории Российской Федерации в 2011–2013 годах».
URL: <http://www.base.garant.ru/199214/#ixzz4ePjqyMXS> (8.06.2017).
- [6] Распоряжение Президента Российской Федерации от 8 мая 2014 г. №143-рп «Об организации дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами территории Российской Федерации в 2014–2016 годах» .
URL: <http://www.base.garant.ru/70650486/#ixzz4ePk4symn> (8.06.2017).
- [7] Постановление Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2008 г. №284 «О реализации функций по организации формирования и исполнения государственного заказа на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих».
URL: <http://www.base.garant.ru/193130/#ixzz4ePBpzESk> (8.06.2017).
- [8] Постановление Правительства Российской Федерации от 19 июня 2012 г. №610 «Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации».
URL: <http://www.base.garant.ru/70192438/#ixzz4ePCC7hxq> (8.06.2017).
- [9] Постановление Правительства Российской Федерации от 15 января 2014 г. №26 «Об определении стоимости образовательных услуг в области дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих и размера ежегодных отчислений на его научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение».
URL: <http://www.base.garant.ru/70566432/#ixzz4ePFP6M00> (8.06.2017).
- [10] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 февраля 2017 г. №294-р «О Государственном заказе на дополнительное профессиональное образование федеральных государственных гражданских служащих на 2017 г.».
URL: <http://www.base.garant.ru/71616100/#ixzz4ePEwWhE9> (8.06.2017).

- [11] Проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
URL: <http://www.asozd2.duma.gov.ru> (8.06.2017).
- [12] Пояснительная записка к проекту федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
URL: <http://www.asozd2.duma.gov.ru> (8.06.2017).
- [13] Финансово-экономическое обоснование к проекту федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
URL: <http://www.asozd2.duma.gov.ru> (8.06.2017).
- [14] Заключение Счетной палаты Российской Федерации на проект федерального закона №87674-7 «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
URL: <http://www.asozd2.duma.gov.ru> (8.06.2017).
- [15] *Гуринович А.Г.* Особенности правового регулирования организации стажировок федеральных государственных гражданских служащих // Юридическая мысль, 2013. №3. – С. 11–25.
- [16] *Гуринович А.Г.* Правовая регламентация организации дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих за пределами территории Российской Федерации // Право и управление. XXI век, 2013. №4. – С. 51–62.
- [17] *Гуринович А.Г.* Совершенствование правового обеспечения дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих как фактор повышения качества государственного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 8. Часть 2. – М.: ИНИОН РАН, 2013. – С. 19–24.