

**Красильников Д.Г.
Троицкая Е.А.**

ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ NPM В ПЕРМСКОМ КРАЕ

Аннотация

Настоящая статья посвящена изучению идеологических оснований административной реформы в Пермском крае. В статье рассматриваются факторы, оказавшие влияние на ход реализации реформы в крае, определяются правовая база и этапы реформирования системы государственного управления на региональном уровне. Авторы приходят к выводу, что преобразования в системе государственного управления в Пермском крае имеют достаточно прочный идеологический фундамент и в целом соответствуют основным принципам нового государственного менеджмента.

Ключевые слова: новый государственный менеджмент рыночные механизмы в государственном секторе, административная реформа, пермский опыт, функционально-целевая модель управления, исполнительные органы государственной власти.

На современном этапе развития российской государственности большое внимание уделяется проблемам эффективности государственной власти и управления. В частности, в своем первом послании Федеральному Собранию РФ Д.А. Медведев подверг жесткой критике государственную бюрократию, отметив, что «такая система абсолютно неэффективна и создает только одно – коррупцию. Она порождает массовый правовой нигилизм, она вступает в противоречие с Конституцией, тормозит развитие институтов инновационной экономики и демократии» [10].

Создание системы управления, в которой цели, методы, приоритеты деятельности государственных структур адаптированы к интересам и потребностям гражданина, является метацелью проводимой в нашей стране административной реформы. В основе ее достижения – использование идей нового

государственного менеджмента (New public management), пик популярности которых на Западе пришелся на конец 1980-х – начало 1990-х гг.

Изменение системы государственного управления в России зависит от усилий, прилагаемых не только на уровне федерального центра, но и на уровне субъектов Федерации. При этом каждый регион в силу социально-экономических, политических, культурных особенностей, степени восприимчивости регионального руководства к различным управленческим идеям выстраивает собственную систему управления.

В данной статье мы попытаемся выяснить, какое влияние концепция нового государственного менеджмента оказала на региональное управление и каким образом менеджерские идеи изменили систему государственного управления в Пермском крае.

Среди исследователей нового государственного менеджмента не сложилось единого мнения о содержании этой управленческой парадигмы. Британские исследователи С. Доусон и Ш. Дарги полагают, что он может пониматься, во-первых, как совокупность политических представлений об организации и функционировании исполнительной власти и государственной службы, во-вторых, как академическая дисциплина, изучающая практику управления государственной службой и, в-третьих, как комплекс практических мероприятий, осуществленных в ходе административных реформ последних десятилетий [18, р. 34].

Большинство экспертов связывают появление нового государственного менеджмента с административными реформами, развернувшимися в 80–90-е гг. XX в. Как отмечает Э. Данзаер, вначале политические деятели и государственные служащие провели административные реформы, которые впоследствии проанализировали и прокомментировали специалисты в области государственного управления [19, р. 371–372]. Схожую точку зрения высказывает и М. Барзлей. При этом он добавляет, что концепция нового государственного менеджмента была придумана политологами в начале 1990-х гг. для «структурирования научной дискуссии о современных изменениях в организации и управлении исполнительной властью» [15, р. 15].

Таким образом, совокупный поток политических и управленческих решений, принятых в 1980-е гг., изменил систему государственного управления столь значительно, что возникла необходимость в появлении новой концепции, объясняющей суть трансформаций.

Основной посыл нового государственного менеджмента заключается в моделировании рыночных процессов внутри государственного сектора и заимствовании технологий управления, разработанных для частных компаний [18, 20, 22, 24]. Это выражается прежде всего в сокращении масштабов и ресурсов государственного управления (приватизация, децентрализация, деконцентрация) и усовершенствовании механизмов управления государственными финансами и бюджетом (конкурсный тендер и передача на подряд).

Большинство специалистов в области государственного управления [13, 16, 17, 21] справедливо указывают, что наиболее полно новый государственный менеджмент был реализован в англосаксонских странах, прежде всего в Великобритании во время правления М. Тэтчер (позднее наблюдался

определенный отход от первоначальных принципов реформы, заложенных в программе «Следующие шаги») и Новой Зеландии. Другие группы стран также были охвачены общим движением за качество и эффективность в государственном управлении. Однако реализация «рыночных» идей носила выборочный характер, согласуясь с институциональным контекстом реформы государственного управления, национальными традициями и культурой управления. Анализ показывает, что в большинстве стран удалось воплотить в жизнь лишь некоторые принципы нового государственного менеджмента. По мнению Н. Мэннинга и Н. Парисона, особенности реформ в разных странах объясняются «имевшимися в распоряжении реформаторов рычагами и изначальной восприимчивостью государственных структур» [5, с. 85]. Сочетание этих двух факторов обеспечивает большую или меньшую «свободу маневра», которую могут использовать национальные правительства при оказании воздействия на государственный сектор. Россия (наряду с Нидерландами, Бразилией, Германией и Польшей) традиционно рассматривается как страна, обладающая низкой «свободой маневра», что затрудняет осуществление реформ государственного управления [5, с. 89, 101].

Несмотря на неблагоприятные стартовые условия и прогнозы специалистов, разработчики административной реформы в современной России также ориентировались на идеологию нового государственного менеджмента. В Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг. прямо указывается, что задачами реформы являются: внедрение в органах исполнительной власти принципов и процедур управления по результатам; разработка и внедрение стандартов государственных услуг, предоставляемых органами исполнительной власти, и административных регламентов в органах исполнительной власти; повышение эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и гражданского общества, а также повышение прозрачности деятельности органов исполнительной власти [8].

Российская административная реформа, судя по нормативно-правовым актам, предполагает не только пересмотр структуры и функций органов исполнительной власти, но и, что более важно, изменение взаимоотношений между властью и обществом, поворот государства лицом к гражданам. Отношение к государству как к служащему, основной функцией которого является производство общественно значимых услуг, является важным элементом концепции нового государственного менеджмента. На этом настаивают классики нового государственного менеджмента Д. Осборн и П. Пластик: «Основная продукция любых государственных учреждений – разнообразные гражданские услуги населению, от сугубо бытовых (снабжение энергией или лекарствами) до защиты самой жизни граждан (правоохранительные, пожарные службы, оборона страны и т.п.)» [9, с. 12]. Считается, что при таком подходе государственная служба становится более чувствительной и отзывчивой к нуждам общества, стремится предоставлять более качественные услуги и лучше заботится о публичных благах. Но при условии, что общество жестко спрашивает с государства за качество его услуг. И возникает вопрос: готово ли российское общество выступить в качестве требовательного «клиента»?

Административная реформа в РФ воспринимается властью как крупнейшая системная реформа, к структурным элементам которой можно отнести практически все, что имеет отношение к деятельности государства и направлено на повышение эффективности системы государственного управления, изменение роли государства, его границ, функций и взаимодействия с обществом. Это и реформа государственной службы, и разграничение полномочий и предметов ведения между федеральной, региональной и муниципальной властью, и реформа административно-территориального устройства государства, и реформа местного самоуправления и пр. В результате административная реформа рискует превратиться в не имеющий четких границ и целей процесс всеобщей модернизации российского государства. Ситуация осложняется еще и тем, что административная реформа проникает в структуру других реформ. В 2000-х гг. федеральный центр инициировал ряд изменений, направленных в конечном счете также на повышение эффективности деятельности государственных структур: судебную, налоговую, бюджетную реформы, реформу федеративных отношений. Следствием сложности и неоднородности компонентного состава административной реформы стала ее несогласованность как на концептуальном уровне, так и на уровне реализации. Такая ситуация, замечает М. Решетников, приводит к тому, что регионы, не имея явных ориентиров и «шаблонов для копирования», получают возможность «реализовать собственную идеологию на базе слабо связанных между собой механизмов, формируемых на федеральном уровне» [12, с. 152].

Именно это и произошло в Пермском крае – единственном регионе России, в котором идеи нового государственного менеджмента наиболее полно были использованы для построения новой системы государственного управления. Выходу Пермского края на передовую менеджериальных реформ способствовали два обстоятельства. Косвенно – объединение Пермской области и Коми-Пермяцкого автономного округа, что требовало формирования органов государственной власти в новом субъекте Федерации. Прямо – смена руководства региона и назначение в апреле 2004 г. и.о. губернатора Пермской области О.А. Чиркунова.

Будучи выходцем из бизнеса, О.А. Чиркунов попытался выстроить целостную модель управления регионом, используя подходы, характерные для бизнес-среды и напрямую коррелирующие с базовыми принципами нового государственного менеджмента, предложенными классиками этого направления Д. Осборном и Т. Гэблером [23, р. 19–20]. В новой модели управления краем одним из стартовых стал тезис о глобальной конкуренции, в которую включены как хозяйствующие субъекты, так и регионы. Речь идет о конкуренции не столько за «федеральный ресурс», сколько «за бизнес, который платит налоги и создает рабочие места, за людей, которые трудятся, получают зарплату, тратят ее в регионе, создавая тем самым условия для развития бизнеса» [14, с. 198]. Ссылаясь на мнение специалистов, изучающих развитие территорий Западной Европы, О.А. Чиркунов отмечает, что «потенциал территории в меньшей степени зависит от географического положения, климата и природных ресурсов. В большей мере он зависит от человеческой воли, квалификации, энергии тех, кто этими процессами управляет» [14, с. 198]. Следовательно, конкуренция ре-

гионов – это прежде всего конкуренция их моделей развития. Каждый регион должен самостоятельно определять приоритетные направления своего развития с учетом необходимости решать «две связанные, но во многом противоречащие друг другу задачи: обеспечение экономического роста и повышение качества жизни населения» [14, с. 199].

Новый государственный менеджмент, помимо всего прочего, предполагает изменение смысла, вкладываемого в термин «эффективность». В традиционно-бюрократической системе управления распространено целерациональное понимание эффективности и эффективным признается решение, принятое по рационализированной процедуре. В концепции нового государственного менеджмента закладывается другая – экономическая – трактовка эффективности. Д. Кумбис подчеркивает, что «главной идеей “государственного менеджмента” в западноевропейских государствах, по-видимому, является эффективность, даже в более узком смысле – экономическая эффективность. Именно последнее есть то, что отличает государственный менеджмент как набор принципов и практики от более привычного “государственного управления”» [2, с. 221]. Сторонники нового государственного менеджмента настаивают на том, что проблемы эффективности государственного управления и работы крупных корпораций на уровне высшего управленческого звена являются схожими.

Управляющая команда в Пермском крае, судя по внедряемой модели регионального управления, всецело разделяет этот подход. Так, сразу после прихода к власти Чиркунов сформулировал новые правила игры в региональном пространстве: «Я попробовал продекларировать бизнесу свой взгляд на регион и власть, и, как ни удивительно, они меня поняли... Ты – управленец на корпорации, я – управленец на корпорации. Ты завтра пойдешь на рынок и скажешь: “Я управлял корпорацией”. У меня такая же позиция. Я управляю корпорацией под названием Пермская область. Я понимаю, что сегодня я стою такие-то деньги, я хочу управлять так, чтобы я стоил дороже. Мы действуем оба в интересах своих собственников: ты – своих, а я – своих. Мои собственники в данной ситуации – это население» [4].

Рассматривая Пермский край как аналог корпорации, управляющая команда видит одну из главных своих функций в постановке целей развития региона, определении параметров их достижения, осуществлении контроля за реализацией выбранной стратегии. Поэтому построение новой модели управления началось с целеполагания. Систематизировав те продукты, которые должно производить государство на региональном уровне, управляющая команда сформулировала систему целей развития региона.

Важно отметить, что система целей нашла свое отражение в Уставе Пермского края. В региональной конституции зафиксировано, что органы государственной власти Пермского края осуществляют государственные полномочия на основе целевого характера деятельности и сбалансированности усилий в рамках приоритетных направлений развития Пермского края, в первую очередь в сфере:

- 1) развития человеческого потенциала;
- 2) экономического развития;
- 3) развития инфраструктуры;

- 4) развития территорий;
- 5) управления государственной и муниципальной собственностью.

Таким образом, органы государственной власти Пермского края взяли на себя публичные обязательства перед обществом по достижению целей развития региона.

Развернутая система целеполагания представлена в указе губернатора Пермского края «О внесении изменений в указ губернатора Пермского края от 25.07.2007 № 55 "О целях, задачах и целевых показателях деятельности Правительства Пермского края на 2007–2010 годы"». Данная система имеет сложную структуру, включающую цели, задачи и цифровые показатели, позволяющие оценить степень и динамику достижения поставленных целей. Были выделены приоритетные направления развития региона и для каждого из них определены цели развития. Так, развитие человеческого потенциала осуществляется за счет достижения стабилизации численности населения Пермского края, повышения качества населения, развития рынка в сфере оказания бюджетных услуг; экономическое развитие – за счет роста доходов населения; управление ресурсами и развитие инфраструктуры – путем максимизации доходов от использования ресурсов, снижения стоимости инфраструктурных издержек; развитие территорий – за счет роста самообеспеченности муниципальных образований; управление государственными учреждениями – за счет повышения эффективности деятельности бюджетных учреждений; управление общественными финансами – за счет повышения устойчивости бюджета Пермского края, бюджета, ориентированного на результат. Применительно к каждому приоритетному направлению, за исключением управления общественными финансами, была сформулирована еще одна общая цель – увеличение эффективности бюджетных расходов и повышение доходов [6].

Система целеполагания легла в основу функционально-целевой модели управления Пермским краем (далее – ФЦМ), построение которой началось в 2006 г. Можно выделить следующие ключевые характеристики ФЦМ, отличающие ее от традиционной модели управления регионом.

Во-первых, ФЦМ предполагает отказ от структурирования исполнительных органов государственной власти по отраслевому принципу.

Во-вторых, ФЦМ ориентирует государственные структуры на достижение конкретных результатов, выраженных в цифровых показателях. Е.В. Зырянова, заместитель председателя Правительства Пермского края, отмечает: «У нас в бюджетах всех уровней законодательно сформированы процессы, по которым финансируется именно процесс: мы лечим, мы учим, мы предоставляем услугу по повышению культурного уровня, но мы почему-то не думаем о конечном результате, мы не ставим себе задачу иметь грамотных специалистов, здоровое население, население с конкретным культурным уровнем» [3, с. 196]. Для того чтобы стимулировать руководителей и исполнителей добиваться поставленных целей, краевой Закон «О денежном содержании государственных гражданских служащих Пермского края» [7] позволяет установить зависимость оплаты труда отдельных категорий государственных гражданских служащих края от показателей эффективности и результативности их профессиональной служебной деятельности.

В-третьих, в рамках ФЦМ взят курс на переход от сметного финансирования бюджетных учреждений к финансированию по результатам.

В соответствии с ФЦМ была сформирована организационная структура Правительства Пермского края. Исполнительные органы власти, входящие в его состав, сгруппированы по принципу наибольшего тяготения к пяти функционально-целевым блокам: развития человеческого потенциала, экономического развития, управления ресурсами и развития инфраструктуры, управления государственными учреждениями, развития территорий. Кроме того, в структуре Правительства края выделены блоки «Финансы» и «Безопасность». Наряду с министерствами, агентствами и инспекциями (по аналогии с федеральным правительством) в каждом блоке были созданы ключевые департаменты, которые вырабатывают политику блока, обеспечивают взаимодействие исполнительных органов в границах блока, а также отношения с внешней средой, осуществляют функции оперативного контроля и информационного обеспечения, координируют проектную деятельность блока.

Формирование штабных департаментов подчиняется логике целеполагания. Если в традиционной модели управления практически все органы исполнительной власти находились на одном иерархическом уровне, то ФЦМ учитывает многоуровневый характер системы целей и целевых показателей. Штабные департаменты в этих условиях выступают в роли координатора всей работы блока по достижению поставленных целей.

Включение рыночных механизмов и стимулов в систему управления краем происходит не только в рамках системы исполнительных органов государственной власти, но и в ее взаимоотношениях с внешними агентами по таким направлениям, как вывод бюджетных учреждений из режима подведомственных отраслевым департаментам и наделение последних функциями заказчика бюджетных услуг, увеличение доли бюджетных услуг на свободном рынке, приватизация государственной собственности и пр.

Таким образом, система государственного управления в Пермском крае имеет достаточно прочные идеологические основания. Поставив перед собой цель повысить эффективность управленческой системы и в конечном счете одержать победу в конкурентной борьбе с другими регионами, руководство края внедрило в практику государственного управления многие элементы нового государственного менеджмента: использование практики управления частными компаниями при управлении государственными организациями; контроль результатов, а не процессов, деятельности; использование показателей деятельности государственных структур; разделение управленческих функций; развитие конкуренции.

Ключевым принципом нового государственного менеджмента, использованным в Пермском крае, следует признать принцип управления по результатам. В соответствии с системой целеполагания, выстроенной управляющей командой во главе с губернатором региона, были структурированы исполнительные органы государственной власти. Внедрение механизмов оценки деятельности этих органов по достигнутым ими результатам закладывает фундамент для перехода от нормативно-функционального подхода (орган следует инструкциям и осуществляет только те функции, которые

прописаны в нормативных правовых актах) к проблемно-целевому (орган старается решить реально существующие социальные проблемы, а не механически выполнять свои функции).

Очевидным достоинством новой системы государственного управления является ее направленность на конкретный результат и возможность оценить работу региональных властей.

Вместе с тем в экспертном сообществе возникают дискуссии относительно идеи построения системы целей и целевых показателей и ее реализации в Пермском крае. Так, И. Стародубровская, проводившая совместно с группой ученых Института экономики переходного периода комплексный анализ системы управления в регионе, обращает внимание на то, что региональная власть, реализуя систему целеполагания, берет на себя ответственность за «всё и вся», что происходит на территории Пермского края. Но помимо компетенции власти есть еще и «компетенция бизнеса, компетенция гражданского общества, сфера личных решений граждан. Очень важно провести между ними границы» [1, с. 6]. Несмотря на использование достаточно либеральных инструментов проведения региональной политики, процесс формулирования и корректировки системы целей и показателей осуществляется на уровне губернатора края, т.е. остается внутренним делом исполнительных органов государственной власти.

Замечание, высказанное И. Стародубровской, имеет серьезные основания в самой концепции «New Public Management». Действительно, в Пермском крае достаточно успешно создаются условия для конкуренции между поставщиками услуг, вводятся процедуры оценки работы государственных структур не по затратам, а по результатам, часть государственных функций передается частным организациям (по контракту). Но, с другой стороны, требует осмысления и соответствующих политических решений другая важная составляющая концепции нового государственного менеджмента – децентрализация власти и стимулирование решения возникающих в обществе проблем всеми секторами – государственным, частным и некоммерческим. Идеологи нового государственного менеджмента настаивают на том, что государству необходимо больше уполномочивать общество, нежели его обслуживать. Правительства, организованные на началах нового государственного менеджмента, не должны сами выполнять все стоящие перед ними задачи, но обязаны обеспечить выполнение этих задач. В этой связи К. Рейнхард подчеркивает, что «речь идет о новом разделении ответственности между государством и обществом. Вопрос состоит в том, какие задачи должно выполнять само государство и какие могут и должны выполняться негосударственными институтами» [11, с. 9]. В Пермском крае для движения по этому пути есть необходимые условия и предпосылки в виде сформированных и активно действующих институтов гражданского общества, устоявшихся и относительно эффективных форм взаимодействия государства и бизнеса.

Еще одна проблема, которая характерна не только для Пермского края, но и для других субъектов Федерации, состоит в том, что степень готовности общества выступать в качестве заказчика государственных услуг и строго спрашивать с государства за их качество по-прежнему остается достаточно низкой. Одновременно и органы государственной власти далеко не всегда готовы

играть по новым правилам. Основу штата составляют служащие, большую часть времени проработавшие в иной системе управления. Они с трудом воспринимают новые правила и принципы, пытаются их адаптировать к старым, скрывая за новыми формулировками старые подходы к управлению. Неподготовленность внешней и внутренней среды способствует распространению и развитию имитационных практик.

Путь минимизации указанных рисков очевиден. С одной стороны, это саморазвитие институтов гражданского общества, их участие в контроле за государственными структурами, с другой – формирование новой генерации управленцев, создание эффективной системы кадрового резерва, выстраивание многоуровневой системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации современных управленцев в соответствии с новой моделью регионального управления и принципами деятельности государственных служащих в рамках концепции «New Public Management».

ЛИТЕРАТУРА

1. Баяндина Е. Ирина Стародубровская: власть должна иметь мужество попросить посмотреть на себя со стороны // Нов. компаньон. 2008. 22 янв.
2. Государственная политика и управление. В 2 ч. Ч. 1. Концепции и проблемы государственной политики и управления / Под ред. Л. Сморгунова. – М., 2006.
3. Зырянова Е.В. Управление бюджетным сектором // Пермский край – конкурентное развитие: Сб. открытых лекций. – Пермь, 2006.
4. Лапина Н., Чирикова А. Путинские реформы и потенциал влияния региональных элит [Электронный ресурс]. М., 2004. URL: http://www.fesmos.ru/Publikat/19_RegElit2004/regelit_5.html (дата обращения: 25.07.2008).
5. Мэннинг Н., Парисон Н. Реформа государственного управления: международный опыт. М., 2003.
6. О внесении изменений в указ губернатора Пермского края от 25.07.2007 № 55 «О целях, задачах и целевых показателях деятельности Правительства Пермского края на 2007–2010 годы»: указ губернатора Пермского края от 29.12.2009 № 69 // Перм. регион. сервер. URL: <http://www.permkrai.ru/strateg/> (дата обращения: 16.07.2010).
7. О денежном содержании государственных гражданских служащих Пермского края [Электронный ресурс]: Закон Пермского края от 24.12.2007 № 167-ПК // Министерство общественной безопасности Пермского края: сайт. URL: <http://mbkrai.perm.ru/activity/gosslujba/zakdensod/> (дата обращения: 10.09.2009).
8. Об одобрении концепции проведения административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг. и плана мероприятий по проведению административной реформы в 2006–2010 гг. [Электронный ресурс]: распоряжение

- Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р (в ред. распоряжения Правительства РФ от 09.02.2008 № 157-р, постановления Правительства РФ от 28.03.2008 № 221) // Административная реформа в Российской Федерации. Электронная Россия: сайт. URL: http://www.ar.gov.ru/ru/about/el_russia/documents/?id20=745&i20=5 (дата обращения: 15.05.2010).
9. Осборн Д., Пластик П. Управление без бюрократов: пять стратегий обновления государства. – М., 2001.
 10. Послание Федеральному Собранию Российской Федерации от 05.11.2008 // Президент России: офиц. сайт. URL: <http://kremlin.ru/transcripts/1968> (дата обращения: 06.07.2010).
 11. Райнхард К. Реформирование государственного управления. Концепция активизирующего государства // Реформы государственного управления накануне третьего тысячелетия. – М., 1999.
 12. Решетников М.Г. О переходе к управлению, ориентированному на результат, на региональном уровне // Вопросы экономики. – 2006. – № 3.
 13. Сморгун Л. Сравнительный анализ административных реформ в западных странах // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2000. № 1.
 14. Чиркунов О.А. Государство и конкуренция // Экономическая политика. – 2008. – № 1.
 15. Barzelay M. Origins of the New Public Management: an International View from Public Administration / Political Science // New Public Management: Current Trends and Future Prospects / Ed. by K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie. London, 2002.
 16. Boston J., Martin J., Pallot J., Walsh P. Public Management: The New Zealand Model. Melbourne, N.-Y., Toronto. 1996.
 17. Bresser-Pereira L.C. Democracy and Public Management Reform. Oxford, 2004.
 18. Dowson S., Dargie C. New Public Management: A Discussion with Special Reference to UK Health // The New Public Management: Current Trends and Future Prospects / Ed. by K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie. London, 2002.
 19. Dunsire A. Then and Now: Public Administration 1953–1999 // Political Studies. Vol. 47. № 2.
 20. Ferlie E. Public Management in the UK: Efficiency and Accountability: paper on international colloquium «Les Nouvelles Exigences de la Responsabilité Publique». Paris, 2000. February.
 21. Kettl D. The Global Public Management Revolution. Washington, D.C., 2005.
 22. Newman J. Beyond the New Public Management? Modernizing Public Services // New Managerialism, New Welfare? / Ed. by Clarke J., Gewirtz S., McLaughlin E. London, 2000.
 23. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. N.Y., 1993.
 24. Public Management Developments: OECD Survey. Paris, 1991.