

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**

**Факультет Государственного и муниципального
управления**

**Кафедра Теории и практики государственного
управления**

Учебные материалы по дисциплине:

**Технологии государственного
управления**

Москва
ГУ ВШЭ
2009

Учебные материалы по дисциплине Технологии государственного управления / под ред. А.В. Клименко. – М., 2009. – 135 с.

Авторы презентационных материалов: Варнавский В.Г., Дмитриева Н.Е., Елисеенко В.Ф., Клименко А.В., Клищ Н.Н., Королев В.А., Пархоменко С.А., Платыгин Д.Н., Сизова О.В., Суворова И.К.

Учебная дисциплина «Технологии государственного управления», разработана и читается кафедрой теории и практики государственного управления факультета Государственного и муниципального управления Государственного университета Высшей школой экономики. Она нацелена на формирование у студентов знаний и навыков по основным методам и технологиям, используемым в органах государственного и муниципального управления для достижения поставленных перед ними целей и задач.

Для успешного освоения дисциплины предлагаются данные учебные материалы, содержащие презентации 16 лекционных занятий. Эти материалы могут использоваться как **дополнение** к лекциям при подготовке к семинарским занятиям, выполнении домашних работ, а также при подготовке к итоговому экзамену.

Предлагаемые учебные материалы охватывают далеко не все вопросы программы дисциплины и поэтому **не могут заместить более подробные материалы лекций и семинарских занятий**. Кроме того, студентам необходимо самостоятельно ознакомиться с литературой, приведенной в соответствующих разделах программы дисциплины.

© Варнавский В.Г., 2009
© Дмитриева Н.Е., 2009
© Елисеенко В.Ф., 2009
© Клименко А.В., 2009
© Клищ Н.Н., 2009
© Королев В.А., 2009
© Пархоменко С.А., 2009
© Платыгин Д.Н., 2009
© Сизова О.В., 2009
© Суворова И.К., 2009

Содержание

Тема 1.1. Государство и государственное управление	
<i>Пархоменко С.А.</i>	4
Тема 1.2. Эволюция теорий государственного управления	
<i>Пархоменко С.А.</i>	7
Тема 2.1. Функционал и типология органов исполнительной власти	
<i>Дмитриева Н.Е.</i>	15
Тема 2.2. Распределение и разграничение полномочий между уровнями публичной власти	
<i>Дмитриева Н.Е.</i>	24
Тема 2.3. Регламентация и стандартизация в органе исполнительной власти	
<i>Суворова И.К.</i>	26
Тема 3.1. Планирование деятельности органов исполнительной власти	
<i>Клименко А.В., Сизова О.В.</i>	35
Тема 3.2. Технологии бюджетирования	
<i>Клименко А.В.</i>	46
Тема 3.3. Оценка регулирующего воздействия	
<i>Платыгин Д.Н.</i>	53
Тема 4.1. Контракты в государственном секторе, модели и технологии аутсорсинга	
<i>Елисеенко В.Ф.</i>	60
Тема 5.1. Карьера чиновника и оплата труда	
<i>Клищ Н.Н.</i>	73
Тема 6.1. Технологии противодействия коррупции	
<i>Дмитриева Н.Е.</i>	87
Тема 6.2. Государственно-частное партнерство (ГЧП)	
<i>Варнавский В.Г., Королев В.А.</i>	93
Тема 7.1. Понятие и основные элементы электронного правительства	
<i>Клименко А.В.</i>	105
Тема 8.1. Лучшая практика и оценки качества государственного управления	
<i>Клименко А.В.</i>	114
Список рекомендованной литературы	127

Тема 5.1. Карьера чиновника и оплата труда



Основные факторы стимулирования государственных служащих

- | | |
|--|--|
| ▪ Материальные | • Нематериальные |
| • Оплата труда | • Престижность работы и статус |
| • Материальные поощрения (премии) | • Установление полезных контактов |
| • Денежные компенсации | • Профессиональное развитие и карьерный рост |
| • Медицинское обслуживание и санитарно-курортное лечение | • Стабильность и социальная защищенность |
| • Программа пенсионного обеспечения | • Служение государству |

кафедра Теории и практики государственного управления

1



Понятия мотивации и стимулирования

Мотивация трудовой деятельности – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей

Стимулирование труда – это способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью

кафедра Теории и практики государственного управления

2



Мотивационные факторы государственных служащих

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха
- работа как таковая (интерес к работе и заданию)
- ответственность
- продвижение по службе
- возможность профессионального роста

На неудовлетворенность работой влияют:

- способ управлений
- политика организации и администрация
- условия труда
- межличностные отношения на рабочем месте
- заработок
- неуверенность в стабильности работы
- влияние работы на личную жизнь

кафедра Теории и практики государственного управления

3



Цели работы гражданских служащих



кафедра Теории и практики государственного управления

4



Принципы оплаты труда государственных служащих в международной практике

- **Оплата в зависимости от должности – «иерархический» принцип**
 - Тарифные системы
 - Нетарифные системы
- **Оплата в зависимости от профессионализма и компетентности – принцип «рынка труда»**
 - Модель альтернативной заработной платы
 - Сопоставление с частным сектором
- **Оплата за выполненную работу – «результативный» принцип**
 - За объем работы
 - За качество работы

кафедра Теории и практики государственного управления

5



Факторы размера оплаты и карьерного роста

- **Профессиональные качества**
 - Сложность должностных обязанностей
 - Человеческий потенциал
- **Компетентности**
 - НАУ
 - Матричные модели
- **Лидерство и организационное поведение**
 - Управление персоналом
 - Ответственность
- **Результаты**
 - Количественные
 - Качественные

кафедра Теории и практики государственного управления

6

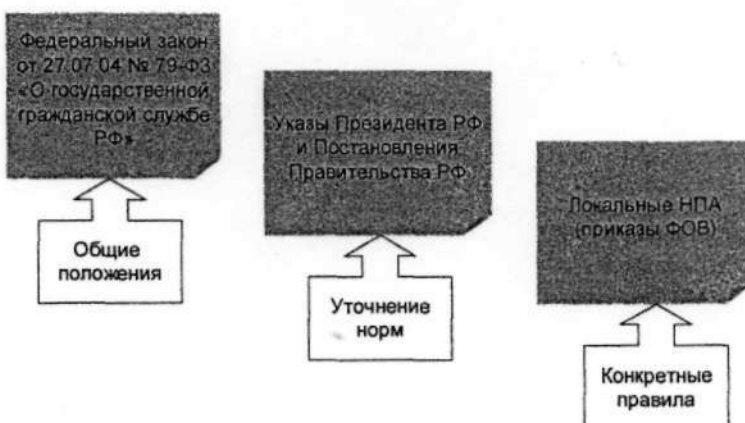


Формы оплаты государственных служащих Российской Федерации

- **денежное содержание**
(п. 1 ст. 50 79-ФЗ);
- **денежного вознаграждения**
(п. 3 ст. 50 79-ФЗ);
- **особый порядок оплаты труда**
(п. 14 ст. 50 79-ФЗ).



Нормативно-правовое регулирование: 3 уровня



Денежное содержание

- **месячный оклад ГГС в соответствии с замещаемой должностью гражданской службы (должностной оклад);**
- **месячный оклад ГГС в соответствии с присвоенным классным чином гражданской службы (оклад за классный чин);**
- **ежемесячные и иные дополнительные выплаты (дополнительные выплаты).**



Должностной оклад

Размеры должностных окладов ГТС устанавливаются указом Президента РФ по представлению Правительства РФ (п. 3 ст. 50 79-ФЗ)

Размеры для каждой должностной позиции*

Указ Президента РФ от 25.07.2006 №763 «О денежном содержании федеральных ГТС»

Приложение 1 к Указу

от 2 254 руб. (специалист 3 разряда)

.....
до 10 821 руб. (руководитель АП РФ)

* на 01.11.2008 г.

* Перечень должностей приведен в Реестре должностей (Указ Президента РФ от 31.12.2005 №1574 «О Реестре должностей федеральной ГТС»

кафедра Теории и практики государственного управления

10



Оклад за классный чин

Размеры окладов за классный чин ГТС устанавливаются указом Президента РФ по представлению Правительства РФ (п. 3 ст. 50 79-ФЗ)

Размеры для каждой должностной позиции

Указ Президента РФ от 25.07.2006 №763 «О денежном содержании федеральных ГТС»

Приложение 2 к Указу

от 676 руб. (секретарь государственной гражданской службы РФ)

.....
до 2 680 руб. (действительный государственный советник РФ 1 класса)

на 01.11.2008 г.

кафедра Теории и практики государственного управления

11



Индексация: нормативное регулирование

- Размеры окладов **ежегодно** увеличиваются (индексируются) в соответствии с федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год с учетом уровня инфляции (потребительских цен)
- Решение принимается Президентом РФ по представлению Правительства РФ

п. 12 ст. 50 79-ФЗ

кафедра Теории и практики государственного управления

12



Индексация: практика применения

За ~ 2 года
(08.2006 - 10.2008):

- 4 индексации
- ~ раз в 7 месяцев
- суммарно на 50,3%
- ~ в 2 раза больше ИПЦ (26,3%)

Дата	Величина	Указ Президента РФ
01.2007	10%	от 30.12.2006 №1480
12.2007	15%	от 18.10.2007 №1376
02.2008	9%	от 29.03.2008 №471
10.2008	9%	от 21.08.2008 №1264

п. 12 ст. 50 79-ФЗ

- ежегодно
- с учетом ИПЦ



Дополнительные выплаты

- надбавка за выслугу лет;
- надбавка за особые условия службы;
- надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- премия за особо важные и сложные задания;
- денежное поощрение;
- единовременная выплата при предоставлении отпуска;
- материальная помощь.

п. 5 ст. 50 79-ФЗ



Надбавка за выслугу лет

Размер надбавки

10% при стаже 1-5 лет
15% при стаже 5-10 лет
20% при стаже 10 до 15 лет
30% при стаже свыше 15 лет

% от должностного оклада

Расчет стажа

В стаж ГТС включаются периоды замещения:

- должностей гражданской службы,
- воинских должностей,
- должностей правоохранительной службы,
- государственных должностей,
- должностей муниципальной службы,
- выборных должностей в органах местного самоуправления,
- иных должностей в соответствии с федеральными законами.

ст. 54 79-ФЗ

Порядок исчисления стажа ГТС РФ и зачета в него иных периодов замещения должностей

Указ Президента РФ от 19.11.2007 г. №982 «Об исчислении стажа государственной гражданской службы РФ...»



Надбавка за особые условия службы

Указ Президента РФ от 25.07.2006 № 763 «О денежном содержании федеральных государственных служащих»

Локальные НПА (приказы ФСОИВ)

Размер надбавки

по группам должностей
до 50% по младшей
60-90% по средней
90-120% по ведущей
120-150% по главной
150-200% по высшей

% от должностного оклада

Конкретные размеры ежемесячной надбавки к должностному окладу за особые условия ГТС и порядок выплаты надбавки определяются руководителем федерального государственного органа или его аппарата

кафедра Теории и практики государственного управления

16



Надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну

Постановление Правительства РФ от 12.03.2006 № 173 «О предоставлении социальных гарантий гражданам, допущенным к государственной тайне»

Размер надбавки

за работу со сведениями, имеющими степень секретности:
«особой важности» – 50-75%;
«совершенно секретно» – 30-50%;
«секретно» (допуск с проведением проверочных мероприятий) – 10-15%;
«секретно» (без проведения проверочных мероприятий) – 5-10%

% от должностного оклада

Выплата ежемесячной надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, производится после получения ГТС соответствующего допуска с момента письменного оформления решения (приказа) руководителя органа государственной власти о работе ГТС на постоянной основе со сведениями, составляющими государственную тайну соответствующей степени секретности.

При определении размера ежемесячной процентной надбавки учитывается объем сведений, к которым указанные граждане имеют доступ, а также продолжительность срока, в течение которого сохраняется актуальность засекречивания этих сведений.

кафедра Теории и практики государственного управления

17



Премия за особо важные и сложные задания

- Размеры премий за выполнение особо важных и сложных заданий устанавливаются *локальными нормативными актами* федеральных органов власти
- Максимальный размер премии в пределах фонда оплаты труда в расчете на одного гражданского служащего *не ограничен*
- На практике руководитель государственного органа часто распределяет в виде премий за выполнение особо важных и сложных заданий часть средств от экономии фонда оплаты труда между служащими, которыми были выполнены дополнительные задания или поручения

кафедра Теории и практики государственного управления

18



Денежное поощрение

Размеры для каждой должностной позиции

Указ Президента РФ
от 25.07.2006 №763
«О денежном
содержании
федеральных ГТС»

Приложение
1
к Указу

от 1 д.о.* (напр., в региональных
представительствах ФОИВ)

.....
до 14 д.о. (руководитель АП РФ)

* *должностной оклад*

Для отдельных должностей
(преимущественно в системе МИД РФ)
денежное вознаграждение
не предусмотрено



Единовременная выплата при предоставлении отпуска

- 2 месячных оклада денежного содержания
- 1 раз в год при предоставлении отпуска
- одновременно с выплатой денежного содержания за период отпуска
- если отпуск используется «по частям», то выплата обычно осуществляется при использовании более продолжительной части отпуска (14 и более календарных дней)

п. 11 ст. 46 79-ФЗ



Материальная помощь

- направлена на оказание поддержки в трудных жизненных ситуациях
- предоставляется по личному заявлению гражданского служащего.
- условия и порядок выплаты устанавливаются локальными нормативными актами федеральных государственных органов
-
- размер определяется индивидуально в каждом случае
- выплачиваемая за счет средств фонда оплаты труда



Использование районных коэффициентов

- размер денежного содержания государственных гражданских служащих может быть увеличен на
 - на величину районного коэффициента, коэффициента за работу в пустынных, безводных местностях
 - коэффициента за работу в высокогорных районах
 - процентной надбавки к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока
- коэффициенты устанавливаются соответствующими нормативными правовыми актами РФ и определяются отдельно для каждого субъекта или территории РФ.

приказ Минтруда РСФСР от 22.11.1990 №2 «Об утверждении инструкции о порядке предоставления гарантий и компенсации лицам, работающим в районе Крайнего Севера...»
(применяется в части, не противоречащей Трудовому кодексу РФ)

Практические вопросы по исчислению и применению районных коэффициентов

п. 9 ст. 50 79-ФЗ

кафедра Теории и практики государственного управления

22



Прочие выплаты

- Гражданским служащим производятся другие выплаты, предусмотренные соответствующими ФЗ и иными НПА
- Преимущественно выплаты гарантийного и компенсационного характера в соответствии с положениями ФЗ и иных НПА

Указ Президента РФ от 25.07.2006 №766 «Об единовременном поощрении лиц, проходящих федеральную государственную службу»

Например, размер

- единовременной выплаты
 - 1 оклад месячного денежного содержания - при поощрении Правительством РФ
 - 2 оклада - при поощрении Президентом РФ
 - 3 оклада - при присвоении почетных званий РФ
 - 5 окладов - при награждении орденами и медалями РФ

10 ст. 50 79-ФЗ

кафедра Теории и практики государственного управления

23



Денежное вознаграждение: принципы

может устанавливаться по отдельным должностям ПТЗ указом Президента РФ

п. 3 ст. 50 79-ФЗ

- должностной оклад
- оклад за классный чин
- надбавки
 - за выслугу лет
 - за особые условия
 - за работу со сведениями составляющими гос.тайну
- Премии
- денежное поощрение



■ единое денежное вознаграждение

■ Премии

■ денежное поощрение

кафедра Теории и практики государственного управления

24



Денежное вознаграждение: должности

Указ Президента РФ от 09.04.1997 №9309 «О денежном вознаграждении лиц, замещающих государственные должности РФ»

Указ Президента РФ от 30.09.2004 №1250 «Об оплате труда руководителей некоторых ФОИВ»

Указ Президента РФ от 28.08.2001 №1080 «О денежном вознаграждении лиц, замещающих гос. должности РФ в дипл. представительствах ...»

• высшие должностные лица РФ: Президент РФ, Председатель Правительства РФ, его заместители и министры обороны, внутренних дел и МЧС, секретарь Совбеза, Председатель ЦИК РФ, его заместитель, секретарь и члены ЦИК, уполномоченный по правам человека в РФ, Генеральный директор Судебного департамента при ВС РФ

• федеральные министры (за искл. Минобороны, МВД и МЧС)

• лица, работающие в дипломатических представительствах и представительствах РФ при международных организациях (за рубежом)

кафедра Теории и практики государственного управления

26



Особый порядок оплаты труда

- оплата труда производится в зависимости от показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности, определяемых в срочном служебном контракте
- может устанавливаться по отдельным должностям
п. 14 ст. 50 79-ФЗ
- только для замещающих должности ГГС на основании срочного служебного контракта
п. 4 ст. 25 79-ФЗ
- в настоящее время практически не используется
 - нормативно-правовая база не полностью разработана и принята

кафедра Теории и практики государственного управления

26



Особый порядок оплаты труда: должности

- Перечень должностей, по которым может устанавливаться особый порядок оплаты труда, а также порядок установления особого порядка оплаты труда гражданских служащих, утверждаются указом Президента РФ (п. 15 ст. 50 79-ФЗ)
 - не принят
- Включение должности ГГС в перечень не означает напрямую переход гражданского служащего на новую систему оплаты
- Допускается применение обычного и особого порядка оплаты труда для одной и той же должности ГГС
- Введение особого порядка оплаты труда оформляется заключением с гражданским служащим срочного служебного контракта, в котором в дополнение к положениям служебного контракта содержатся показатели.

кафедра Теории и практики государственного управления

27



Показатели эффективности и результативности: виды и типы

2 вида

- обобщенные показатели - общие для государственных органов и гражданских служащих, утверждаются соответственно Президентом РФ и Правительством РФ (п. 14 ст. 50 79-ФЗ)
- специфические показатели - утверждаются правовым актом государственного органа в соответствии с особенностями его задач и функций (п. 17 ст. 50 79-ФЗ).
 - Как правило связаны с осуществлением отдельных функций органом государственной власти и характеризуют непосредственный результат и конечный эффект их исполнения

3 типа

- показатели эффективности и результативности деятельности гос. органов
- показатели принятия и исполнения управленческих и иных решений
- показатели правового, организационного и документационного обеспечения исполнения решений



Необходимость внедрения результативных систем оплаты на гражданской службе Российской Федерации

- Низкий уровень оплаты труда по сравнению с частным сектором
- Отсутствие мотивации эффективной деятельности со стороны гражданских служащих
- Устаревшие методы стимулирования гражданских служащих
- Недифференцированная система премирования



Реформа системы стимулирования в Германии (наиболее консервативный вариант)

- Сохранение системы оплаты труда, в основном зависящей от занимаемой должности
- Укрупнение тарифных сеток с возможностью применения нестандартных тарифных соглашений
- Внедрение механизмов дополнительных выплат (например, выплата за временное выполнение обязанностей вышестоящей должности)
- Усиление контроля за деятельностью гражданских служащих и применение систем штрафов



Реформа системы стимулирования в Новой Зеландии (наиболее радикальный вариант)

- Заключение контрактов с сотрудниками органа исполнительной власти, в которых жестко прописаны необходимые для достижения результаты и уровень вознаграждения
- Предоставление руководителям органов власти относительной свободы в выборах способов достижения поставленных задач
- Отсутствие фиксированных окладов
- Премирование за достижение более высоких результатов
- Увольнение за недостижение поставленных целей

кафедра Теории и практики государственного управления

31



Мировые тенденции реформирования систем стимулирования

- Повышение и дифференциация уровня оплаты труда
- Обеспечение сопоставимости оплаты труда на государственной гражданской службе и в частном секторе
- Учет региональных особенностей при установлении размеров денежного вознаграждения или содержания
- Повышение мотивации гражданских служащих
- Разработка системы показателей результативности для гражданских служащих
- Комплексное внедрение системы служебных и результативных контрактов
- Разработка объективных комплексных критериев оценки результативности деятельности гражданского служащего
- Дебюрократизация механизмов стимулирования
- Внедрение гибких систем коллективного и индивидуального премирования/депремирования гражданских служащих

кафедра Теории и практики государственного управления

32



Взаимосвязь денежного содержания государственных гражданских служащих и результата деятельности

Существующая система стимулирования



Коэффициент
корреляции = 0,1
Зарботная плата на
92% не зависит от
результата

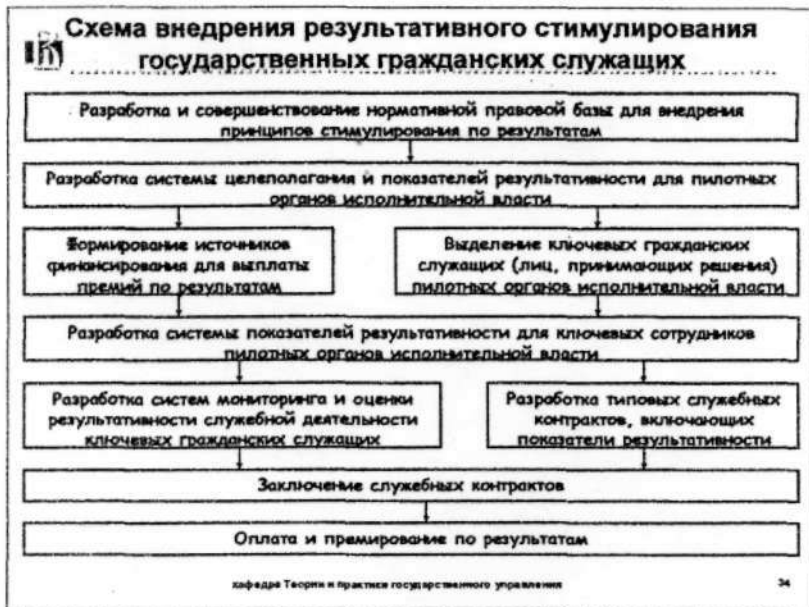
Модернизированная система стимулирования



Усиление взаимосвязи
зарботной платы с
достигнутыми
результатами

кафедра Теории и практики государственного управления

33



- ### 1.1.2 Заключение результативных контрактов
- Четкое определение принципов премирования/депремирования при достижении/недостижении установленных значений показателей результативности
 - Четкое определение размеров вознаграждения при достижении того или иного показателя результативности
 - Создание дифференцированных шкал премирования/депремирования, определяющих размеры вознаграждения при достижении значений показателей результативности больших/меньших установленных
 - Существенное увеличение доли оплаты труда, зависящей от результативности деятельности по отношению к «гарантированной» части оплаты
 - Отсутствие ограничения максимального размера оплаты труда по результатам
- кафедра Теории и практики государственного управления 34





ФОТ: планирование

- одна из составляющих частей бюджетного процесса в РФ.
- гос. органы на основе штатной численности формируют бюджетные заявки:
 - финансовые потребности на оплату труда гражданских служащих
 - обоснование потребностей
- расходы на оплату труда отражаются в федеральном законе о федеральном бюджете
- существуют нормативы расходов:
 - нормативы разрабатываются и утверждаются в основном ФОИВами
 - ключевая роль - Минфин РФ
- ФОТ может быть израсходован исключительно на выплату денежного содержания или денежного вознаграждения государственным гражданским служащим. Не допускается
 - оплата труда гражданских служащих из других источников
 - выплаты из ФОТ на другие цели
- неизрасходованные в текущем году средства ФОТ изымаются в бюджет.

кафедра Теории и практики государственного управления

27



ФОТ: определение размеров

п. 2 ст. 51 79-ФЗ

Указ Президента РФ от 25.07.2006 №763 «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих»

- должностной оклад – 12 д.о. в год
 - оклад за классный чин – 4 д.о. в год
 - надбавка за выслугу лет – 3 д.о. в год
 - надбавка за особые условия службы – 14 д.о. в год
 - надбавка за работу со сведениями, составляющими гос. тайну – 1,5 д.о. в год
 - премия за выполнение особо важных и сложных заданий – 2 д.о. в год
 - единовременная выплата при предоставлении отпуска и материальной помощи – 3 д.о. в год
- денежное поощрение**
- 30 д.о. в год – в федеральных гос. органах
 - 12 д.о. в год – в терр. органах
- Плюс прочие надбавки и коэффициенты
- Всего**
- 51 д.о. в год – в терр. органах
 - 69,5 д.о. в год – в федеральных гос. органах

кафедра Теории и практики государственного управления

28



ФОТ: теория и практика

- ФОТ определяется исходя из предельной штатной численности
- За счет разницы между предельной и штатной численности формируется «экономия» ФОТ, за счет чего обычно выплачиваются премии

кафедра Теории и практики государственного управления

29



Результативная часть ФОТ

- Размер выплат по особому порядку оплаты труда ограничен ФОТ (*п. 16 ст. 50 79-ФЗ*)
- Если в ФОИВ есть один и более гражданский служащий с особым порядком труда, то формируется результативный ФОТ / результативная часть ФОТ
- Порядок формирования результативного ФОТ / результативной части ФОТ устанавливается указом Президента РФ (*п. 5 ст. 51 79-ФЗ*) – не принят
- Обсуждается два подхода:
 - выделение определенного количества должностных окладов в расчете на каждого гражданского служащего с особым порядком оплаты
 - формирование результативной части ФОТ как определенного процента от обычной части ФОТ государственного органа

- Беляев А.Н., Цыганков Д.Б. и др. Англо-франко-немецко-русский глоссарий по оцениванию / препринт ГУ-ВШЭ, серия WP8 "Государственное и муниципальное управление", Москва, ИД ГУ-ВШЭ, 2005. С. 42-48.
- Беляев А.Н., Маршаков В.А. Обзор международного опыта применения оценивания для анализа качества и эффективности регулирующих актов // Политанализ.Ру, 20.03.2005. http://www.politanaliz.ru/articles_520.html.
- Буев В.В., Крючкова П.В., Литвак Е.Г., Мигин С.В., Степанюк К.В., Смирнов Н.В., Соболев Д.В., Шамрай А.А. Разработка процедуры доказательства необходимости государственного или иного вмешательства в экономику и процедуры периодической оценки эффективности регулирующих мер / Москва 2005. / <http://www.nisse.ru/publications.html?id=grpdngve>.
- Колегов В. В. Отчет о межрегиональном семинаре «Перспективы внедрения оценки регулирующего воздействия на региональном уровне». Государственная власть и местное самоуправление. № 8, 2008.
- Литвак Е.Г., Мигин С.В., Шамрай А.А., Соболев Д.В., Куртов О.А. Повышение качества решений в сфере государственного регулирования предпринимательской деятельности. Оценка регулирующего воздействия / Москва, 2005. / http://www.nisse.ru/publications.html?id=povish-e_kach_res.
- Мадер Л. Оценка законов: Европейский опыт – опыт Швейцарии / http://www.duma.gov.ru/index.jsp?t=pravupr/ocenka_zak/14.html.
- Тамбовцев В.Л. Принципы и методы экономического анализа нормативных актов. Экономический анализ нормативных актов / Под ред. В.Л. Тамбовцева. М.: ТЕИС, 2001.
- Принципы и процедуры оценки целесообразности мер государственного регулирования / Под ред. П.В. Крючковой. Бюро экономического анализа. М.: ТЕИС, 2005.
- OECD. Guiding principles for regulatory quality and performance. June, 2005.

Раздел 4. Контрактные отношения и аутсорсинг

Тема 4.1. Контракты в государственном секторе, модели и технологии аутсорсинга

Основная литература:

- Аутсорсинг административно-управленческих процессов (п.3.3. раздел 3), в кн.: Административная реформа и проблемы государственного управления. М. ГУ-ВШЭ, 2008.

Дополнительная литература:

- Соглашения между министерством и агентствами, агентствами и получателями бюджетных средств: международный опыт и его применение в России. Программа консультирования Европейского Союза по вопросам политики. М: ООО «Фирма Печатный двор», 2005.
- Brown, Trevor L., Potoski, Matthew. (2003) Transaction costs and Institutional explanations for Government service production decisions. Journal of Public Administration Research and Theory 13/2003: pp.441-468.
- Deakin, Nicolas & Walsh, Kieron (1994) The enabling state: The role of markets and contracts». Management Research News., Patrinton: 1994. Vol.17, Iss. 7,8,9; pg. 12.

Раздел 5. Кадровые технологии в государственном секторе

Тема 5.1. Карьера чиновника и оплата труда

Основная литература:

- Клименко А.В., Клищ Н.Н. Глава 3. Финансовое обеспечение и оплата труда на государственной службе. В учебнике: Государственная служба: комплексный подход. М.: Из-во «Дело» АНХ, 2009.
- Заработная плата в России: эволюция и дифференциация / под ред. Гимпельсона В.Е. и Капелюшниковой Р.И. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007.
- Смирнов С.Н. Совершенствование оплаты труда государственных гражданских служащих // Ваш бюджетный учет, 2006, №7.

Дополнительная литература:

- Барабашев А.Г., Кабышев С.В., Клименко А.В., Клищ Н.Н., Конов А.В., Оболонский А.В. и др. Реформа государственной службы: канадский опыт и российская действительность. / Отв. ред. А.Г. Барабашев и С.В. Кабышев – М.: «Формула права», 2006;
- Бойков В.Э. Профессиональная культура государственной службы.// СОЦИС, №2, 1999, с. 34-40;
- Волгин Н.А. Оплата труда государственных служащих: анализ, зарубежный опыт, новые подходы / Волгин Н.А., Дудников С.В. - М.: Триада, 2000;
- Иванова В.П. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом.// М.: - Известия, 2003;
- Armstrong, M., Brown, D. (2006) Strategic Reward: Making It Happen. Kogan Page, Limited, 2006;
- Edenborough, R. (2005) Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres. Kogan Page, Limited, 2005;
- Human Resource Guidance. EEO Data in the Public Service / State Service Commission, 2001/ <http://www.ssc.govt.nz>;
- OECD Report. Individual country reports on performance-related pay, HRM Survey, OECD Headquarters, Paris, 7-8 October, 2004.

Раздел 6. Взаимодействие государства с гражданским обществом

Тема 6.1. Технологии противодействия коррупции

Основная литература:

- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
- Национальный план противодействия коррупции (31 июля 2008). <http://www.kremlin.ru/text/docs/2008/07/204857.shtml>
- Противодействие коррупции (п.3.3. раздел 3), в кн.: Административная реформа и проблемы государственного управления. М. ГУ-ВШЭ, 2008.
- Южаков В. Н. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов: методика, опыт и перспективы. Вопросы государственного и муниципального управления, № 2, 2008.

Дополнительная литература:

- Конвенция Организации Объединенных Наций против коррупции (Принята резолюцией Генеральной Ассамблеи от 31 октября 2003 г.)
- Меры по борьбе с коррупцией. Меры по борьбе с отмыванием денег. Планы действий по осуществлению Венской декларации о преступности и правосудии: ответы на вызовы XXI века (Приняты резолюцией Генеральной Ассамблеи от 15 апреля 2002 г.)