

Электронное правительство, подготовка управленческих кадров и когнитивное общество

Ганчерёнок Игорь Иванович

Академия управления при Президенте Республики Беларусь (Минск)
Проректор по учебной работе — директор Института управленческих кадров
Доктор физико-математических наук, профессор
gancher@pac.by

РЕФЕРАТ

В контексте международного опыта развития электронного правительства и когнитивного общества актуализирована необходимость подготовки управленческих кадров с новыми профессиональными компетенциями по инновационным магистерским программам.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

электронное правительство, управленческие кадры, образовательные программы, компетенции, когнитивное общество

Hancharonak I. I.

E-Government, Managerial Staff Preparation and Cognitive Society

Hancharonak Ihar Ivanavich

Academy of Public Administration under the Aegis of the Republic of Belarus (Minsk)
Vice-Rector on Academic Affairs — The Director of the Institute of Managerial Education
Doctor of Science (Physics and Mathematics), Professor
gancher@pac.by

ABSTRACT

In the context of E-Government and cognitive society development the necessity of managerial staff with new professional competencies preparation within innovative educational programs is actualized.

KEYWORDS

E-Government, managerial staff, educational programs, competencies, cognitive society

Введение

Современный мир переживает период кардинальных преобразований в сфере экономики и управления. Ряд из них «вписывается» в известные сценарии развития, выработанные на основе известных постулатов экономической теории, другие не могут быть объяснены в рамках традиционных экономико-управленческих представлений и требуют привлечения синергетических [1] или эконофизических подходов [4] в описании динамики и в прогнозировании, соответственно. При этом с учетом одной из важнейших проблем социальных наук — невозможности или нецелесообразности проведения реального эксперимента — принципиальным становится изучение и адаптация международного опыта практической деятельности в режиме непосредственного сотрудничества.

Именно этот аспект становится принципиальным в системе обеспечения качества управленческого образования, развиваемой в Академии управления при Президенте Республики Беларусь [2] и наших вузах-партнерах по Евразийскому экономическому союзу. Актуальным является вопрос формирования профессиональных управленческих компетенций, адекватных темпам развития новых знаний и технологий, запросам современных государства, общества и человека.

В настоящей статье предлагается анализ опыта Республики Корея в развитии электронного правительства для обеспечения устойчивого и эффективного развития национального государства и современного общества, трактуемого многими исследователями в «координатах» когнитивности и синергетичности. Мы исходим из того, что корейская система электронного правительства многими экспертами заслуженно оценивается как одна из лучших в мире, а эффективность корейских е-технологий широко признана международным сообществом.

С точки зрения формальной статистики, Корею в последние годы удается занимать лидирующие места, как в рейтинге по индексу развития электронного правительства, так и по индексу электронного участия в соответствии с масштабными исследованиями ООН. Все большее количество государств выражают заинтересованность в корейских опыте и технологиях, связанных с развитием электронного правительства. Даже Япония, которая вынуждала Корею внедрить свою административную систему во время 36-летней оккупации, теперь глубоко заинтересована в корейской модели электронного правительства [9, 10].

Немаловажным в данном случае представляется вопрос терминологии. Это имеет особое значение при заимствовании понятийно-терминологического аппарата из иноязычной литературы. Англоязычные термины E-governance и E-government иногда переводятся в синонимичном контексте [5] как электронное правительство или электронное управление, понимаемое в энциклопедической литературе как «влияние ИКТ на ценности, процессы и результаты государственного управления» [7].

В то же время, ряд авторов конкретизирует эти понятия, подчеркивая их различие [см., например, 8]. Электронное правительство определяется соответствующей технологией процесса управления и оказания услуг со стороны публичных органов и организаций. В то время как электронное правительство скорее имеет отношение к тому, как граждане взаимодействуют с правительством или оказывают влияние на процессы, управляемые государством. Конечной целью такого управления является «достижение государственного управления в гражданах или граждан в государственном управлении». Другими словами, дуализмом государства и общества, определяющим синергетический потенциал государственного управления. Заслуживает внимания и трактовка термина Governance как «социально насыщенного понятия публичного управления»¹.

Исторические аспекты

Считается, что термин «электронное правительство» впервые был введен в 1993 г. в США в программе Администрации Президента Клинтона «Обзор национальных достижений». Уже через год этот термин вошел в оборот в Республике Корея, хотя официальное его использование было оформлено в 1996 г. с формированием корейским правительством «Информационной политики по электронному правительству». Отметим и Великобританию, где пришедшие к власти в 1997 г. лейбористы в качестве ключевого элемента своей программы модернизации управления определили развитие электронных услуг.

Эволюцию электронного правительства в Республике Корея можно разделить на три этапа: период развития инфраструктуры электронного правительства (1987–2002), период полноценного внедрения электронного правительства (2003–2007) и период дальнейшего совершенствования (с 2008 г. по настоящее время), включая развитие технологий «smart government».

¹Сморгунов Л. В. Электронное правительство, менеджмент знания и административные реформы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.politex.info/content/view/140/30/> (дата обращения: 01.03.2016).

Целью первого этапа был «перевод» государственных процедур в цифровой формат и создание соответствующей инфраструктуры. В 1970-х годах правительство приступило к созданию основ для автоматизации своей административной системы; компьютеризации основных национальных баз данных — в 1980-х годах; к построению высокоскоростных информационно-коммуникационных сетей и высокопроизводительных технологий (ИКТ) — в 1990-х годах.

Начиная с 2000-х гг., правительство приступило к позиционированию электронного правительства в качестве ключевой стратегии для инноваций и приняло ее в качестве президентской программы. «Закон об электронном правительстве» был принят в 2001 г. На втором этапе были расширены и улучшены услуги для граждан и предприятий путем информатизации бизнес-процессов управления. Была обеспечена интеграция различных информационных систем. Именно во время этого периода совершенствование технологий электронного правительства было ориентировано на достижение мирового уровня.

Правительство стимулировало информатизацию процессов документооборота, реализацию технологий электронного правительства на местном уровне и управление в реальном масштабе времени. Инновации в области общественных услуг были осуществлены за счет улучшения государственных интернет-услуг, внедрения процедур «одного окна» и расширения участия граждан в работе в режиме on-line. Управление инновационным информационным ресурсом было обеспечено созданием межправительственной Национальной администрации вычислительных информационных ресурсов, формированием системы информационной безопасности и реструктуризацией информатизации организаций. Инструментальные нововведения сопровождалась соответствующей реформой правовой системы.

На третьем этапе осуществлялся комплекс мероприятий по переходу от транзакционного режима к сетевой реализации. Формальная хронология процессов формирования электронного правительства в Республике Корея хорошо вписывается в этапизацию, предложенную экспертами ООН:

- начальное присутствие (доступная, как правило, статическая информация о государственных органах и организациях в веб-пространстве);
- расширенное присутствие (однако направленная (от государственных органов — гражданам) доступность не только архивной, но и оперативной информации);
- транзакционное присутствие (многонаправленная (государство, бизнес, граждане) доступность информации, электронные услуги и их «диффузия»);
- интегрированные услуги (совместное принятие государственных решений, интерактивные сервисы, конвергенция процессов («бесшовное управление»¹)).

Благодаря использованию технологий электронного правительства Корея добилась значительных улучшений в ряде областей. С помощью службы электронных закупок — www.g2b.g0.kr все процедуры закупок обрабатываются в режиме онлайн, тем самым повышая эффективность и прозрачность государственных закупок. Используя эту систему, все этапы закупки, например подача заявки, заключение контрактов, доставка и оплата, обрабатываются в электронном формате, а сам процесс закупок можно наблюдать в реальном времени. Все зарегистрированные фирмы получают возможность участвовать в торгах всех государственных организаций после прохождения одной регистрации в системе G2B.

Электронная таможенная служба — portal.customs.go.kr расширяет использование информации между субъектами, что способствует совершенствованию и упо-

¹Сморгунов Л. В. Электронное правительство, менеджмент знания и административные реформы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.politex.info/content/view/140/30/> (дата обращения: 01.03.2016).

рядочению логистики экспорта и импорта на предприятиях, а также обеспечивает сервис логистических процессов.

Единая налоговая служба — www.hometax.go.kr позволяет налогоплательщикам решать налоговые вопросы дома или на работе on-line, без необходимости посещения налоговых органов или банков. Все что связано с налогами, включая подачу деклараций, оформление счетов и оплату, обрабатывается on-line, а необходимую информацию налогоплательщик может получить в любое время.

Электронное государственное управление — www.egov.go.kr позволяет пользоваться соответствующими услугами в любое время и в любом месте. Люди могут найти необходимое на 4-значном количестве сайтов, предоставляющих такие услуги, и получить подробную информацию. Также они могут запросить более 700 гражданских услуг в режиме on-line без посещения административных офисов и получить запрашиваемую информацию по обычной почте. Кроме того, они могут заполнить on-line почти три десятка официальных документов.

Патентная служба — www.kipogo.go.kr позволяет просмотреть патентные заявки и их движение через интернет. Процедура подачи патентных заявок, рассмотрение и решение, а также процедура опротестования заявок и техническая оценка находятся в открытом доступе. Поэтому граждане могут проверять и эффективно использовать эту информацию. Такие услуги, как заявка на выдачу сертификата, заверение и оплата комиссионных сборов также предоставляются в электронном формате.

Электронные люди, on-line портал заявлений и дискуссий — www.epeople.go.kr обеспечивает участие населения в процессе принятия решений при рассмотрении жалоб и предложений через службу «одного окна». Граждане могут высказать свое мнение о недобросовестной административной услуге, нарушении своих прав и интересов, внести предложения по усовершенствованию работы учреждений, а также решить другие вопросы с помощью соответствующей on-line службы. Все административные организации имеют доступ к соответствующему portalу. В то же время, также в режиме on-line, можно познакомиться с результатами рассмотрения жалоб и предложений.

Служба «одного окна» по развитию бизнеса — www.g4b.go.kr предоставляет большой объем информации и услуг по поддержке бизнес-мероприятий компаний. Различные дополнительные услуги, необходимые для корпоративных мероприятий предоставляются с помощью национальных on-line сетей, включая процедуры закупки, налоги и четыре крупные социальные сети страхования. Была также разработана новая система управления бизнесом, которая повысила эффективность и прозрачность менеджмента путем обработки, записи и управления стандартизованным образом всех правительственных бизнес-процедур. В этой системе любой бизнес, связанный с правительством, классифицируется в зависимости от функциональных возможностей и целей. Прогресс в работе и производительность системно управляются в соответствии с заданием. Создание документов и реализация рабочих процедур стандартизованы, а процесс принятия решений фиксируется в целях обеспечения подотчетности и прозрачности государственного управления.

Благодаря совместному использованию административной информации — www.share.go.kr государственные служащие могут обрабатывать запросы по административной сети, не требуя у заявителя представления необходимых документов. Запрашивать информацию можно только с согласия заявителя, который может проверить эту процедуру на любой стадии и в любое время.

Наконец, Национальное вычислительное и информационное агентство эксплуатирует и управляет всеми информационными системами правительства путем их интеграции в двух центрах обработки данных, а также гарантирует бесперебойность оказания административных услуг. Резервные системы основных инфраструктур

снабжены современными средствами защиты и первоклассными человеческими ресурсами, которые обеспечивают бесперебойный доступ к услугам электронного правительства. Улучшенная информационная безопасность и надежность обеспечиваются в режиме реального времени мониторингом системных ошибок и безопасности, системой аварийного восстановления и системой резервного копирования.

Проблемы и перспективы электронного правительства

Несмотря на успехи и мировое признание, многие проблемы, признают корейцы [9, 10], еще предстоит преодолеть. Прежде всего, быстрая информатизация Кореи создала новую среду и сопутствующие требования. Технологическая среда изменилась с конвергенцией информационных и коммуникационных технологий, а также растущими требованиями проводить низкоуглеродное озеленение и преодолеть низкий уровень рождаемости в стране, а также решать проблему старения населения. В частности, отдельные информационные системы должны быть связаны или интегрированы для пользователей, и соответствовать глобальным тенденциям прозрачности, параллельности и кооперации. Необходимость борьбы с неблагоприятными последствиями цифровых технологий актуализировалась в условиях роста угрозы взлома, утечки личной информации, углублением цифрового разделения/неравенства.

Для эффективного решения этих задач и продвижения к развитому информационному обществу правительство определило пять задач для национальной информатизации.

Во-первых, это активизация «Творческого мягкого воздействия» для стимулирования информационного народного творчества, способного обеспечить новый импульс в развитии.

Во-вторых, это построение «Конвергентной цифровой инфраструктуры» с целью сопряжения ИКТ для использования в более эффективной и сложной национальной инфраструктуре.

В-третьих, это «Безопасное информационное общество» для созидания доверия и уверенности населения в различных обстоятельствах, включая бедствия, катастрофы и безопасность пищевых продуктов, а также кибербезопасность.

В-четвертых, это «Эффективное правительство», развивающее экономику знаний.

Наконец, решение задачи «Жить лучше, используя преимущества информатизации» позволит стимулировать экономику, применяя ИКТ активно, творчески и продуктивно.

Ключевые факторы успеха электронного правительства

Развитие электронного правительства стало возможным благодаря передовым информационным технологиям, которые стали лучшими в мире за короткий период времени. Прежде всего, корейское правительство «запустило информатизацию» в качестве важнейшей программы, основанной на стратегических и устойчивых планах и постоянных инвестициях. В 1980 г. был заложен фундамент для электронного правительства благодаря информатизации главных задач правительства, таких как управление, образование, финансы, оборона и социальное обеспечение. В 1990-х гг. необходимая инфраструктура для информационного общества была подготовлена за счет строительства национальной высокоскоростной информационной сети. В 2000-х гг. эффективность административной работы и качество жизни людей были расширены благодаря интенсивным инвестициям в проекты электронного правительства.

Вторым шагом стало создание и управление национальной административной системой для продвижения информатизации. Агентства, отвечающие за информационное обеспечение, были созданы при Администрации президента и Канцелярии премьер-министра для быстрого и эффективного внедрения ИКТ-проектов. Эти новые учреждения получили контролирующие и координирующие функции для осуществления информационной политики. Соответствующие законы и правила были установлены на ранней стадии — Фонд содействия информации и коммуникации был создан в 1996 г. для поддержки ключевых проектов информатизации.

Следует отметить и информатизацию управления в интересах взаимной выгоды и сотрудничества между государственным и частным секторами. В частности, опыт в частном секторе был использован в процессе разработки, исполнения и анализа процессов реализации национальных проектов. Соответствующие промышленные инсайдеры и ассоциации проводили частые встречи, на которых обсуждались пути повышения эффективности осуществления проектов и развития ИКТ-индустрии. Системы продвижения информатизации были открыты для пользователей; собирались и высказывались мнения общественности и компаний.

Кроме того, был достигнут цифровой баланс между центральными и местными органами власти. Органы местного самоуправления, центральная и местная администрации в процессе совместной работы разработали и использовали стандартные системы. Для предотвращения избыточного инвестирования выявлялся и распространялся лучший опыт местных органов управления. Для поддержки уникальных экспериментальных проектов локального уровня общественность принимала участие в сборе средств.

Поддержка по распространению и широкому использованию передового опыта, а также консалтинг в области информатизации всячески поощрялись. Лучшие примеры становились известными всей стране. Помимо этого, они признавались брэндами и экспортировались в зарубежные страны.

Последнее, что следует отметить, это наращивание потенциала для общедоступного использования онлайн-сервисов и информации. В 2000 г. был запущен «Цифровой план грамотности для 10 миллионов». Принятый в 2001 г. «Закон о преодолении цифрового неравенства» позволил обеспечить доступ к интернету среди маргинальных слоев общества, в том числе инвалидов и лиц с низкими доходами. С 2008 г. ищущие работу и вышедшие на пенсию ИКТ-работники были трудоустроены для продвижения онлайн-услуг и информации, предоставляемой малыми и средними предприятиями и местными сервисными компаниями.

Международное сотрудничество в области электронного правительства (образовательный аспект)

Гипотеза о том, что новый экономический уклад, сопровождающийся так называемой технологической революцией, в той или иной степени требует новых подходов в государственном управлении, по-видимому, является достаточно продуктивной. Эра информационно-коммуникативных технологий и технологии электронного правительства отчетливо демонстрирует такую взаимосвязь. Это актуализирует необходимость диверсификации образовательных программ в сфере государственного управления, как нам представляется, на второй ступени высшего образования — в магистратуре.

При этом речь идет о практико-ориентированной магистратуре, аккумулирующей самый передовой международный опыт (результаты проекта EGOPRISE (www.egoprise.eu), выполняемого Академией управления при Президенте Республики Беларусь (Академия управления) совместно с партнерами из Европейского союза, двухстороннего сотрудничества с Корейским институтом государственного управления), и компетентностным подходе [3], использованном при проектировании образовательной

программы. В качестве программ-аналогов можно назвать совершенно новые программы магистерского уровня в Университете Тренто (Италия), Университете Оребро (Швеция), Корейском агентстве международного сотрудничества.

Магистратура Академии управления представляет собой не только более высокий, но и качественно иной уровень обучения относительно высшего образования первой ступени. Магистерские образовательные программы основываются на знаниях и умениях, приобретенных на предыдущем уровне, и развивают их. Это касается как сложности, так и современности знаний. С другой стороны, магистерский уровень подготовки позволяет сформировать профессиональные компетенции в конкретной области профессиональной деятельности.

Электронное правительство в Республике Беларусь и Российской Федерации дает возможность повышения эффективности реализации основных государственных функций на основе создания и развития государственной системы оказания электронных услуг посредством: совершенствования управленческих бизнес-процессов и административных процедур с использованием ИКТ; создания новых и развития существующих государственных информационных ресурсов; предоставления электронных услуг через различные среды доступа путем использования современной сетевой инфраструктуры; перехода на электронный документооборот и технологии дистанционного межведомственного взаимодействия; снижения коррупционной емкости услуги [6]. Безусловной ценностью электронного правительства является и возможность решения актуальной на сегодняшний день задачи оптимизации государственного аппарата и проведения относительно безболезненных перемен в политико-административной системе.

Для развития технологий электронного правительства необходимы высококвалифицированные кадры, способные эффективно решать задачи управления и лидерства в этой сфере в условиях интенсивного развития информационного общества и экономики знаний. Предлагаемая магистерская программа имеет инновационность и высокий экспортный потенциал.

Миссия специальности «Электронное правительство» в Академии управления — подготовка новой генерации управленцев, обладающих сформированными компетенциями в сфере электронного правительства и управления в современной информационно-коммуникационной среде.

Дефицит знаний, управленческих умений и навыков в области использования и развития электронных услуг для граждан, бизнеса и собственно в системе государственного управления до сих пор значителен и в Республике Беларусь, и в Российской Федерации. Специалисты в области электронного правительства должны быть востребованы на всех уровнях государственного управления. Основным преимуществом магистров в области электронного правительства станут сформированные профессиональные компетенции управления на основе ИКТ, обеспечивающих значимое улучшение качества государственных услуг, развитие бизнеса и общественных отношений по сценарию «когнитивного общества», предполагающему в системе образования и самообразования переход к массовому формированию исследовательских, проектных и управленческих компетенций.

С другой стороны, устойчивость стратегии развития современного государства во многом обеспечивается его синергетическим потенциалом, формирующимся в технологически инновационной среде в режиме взаимодействия и взаимного доверия компетентной власти и инициативного, активного общества. В этом процессе важно избежать мифического представления о том, что эффективная самоорганизация-развитие возможна без управления. Более важным является понимание, что эффективная самоорганизация-развитие обеспечивается компетентностным потенциалом управления.

Белорусская и зарубежные практики показали, что эффективными в этом случае могут быть практико-ориентированные инновационные магистерские программы, авторы которых разделяют точку зрения Тино Шуппана [11], что, чем больше ИКТ используются в управлении, тем больше потребность в формировании и развитии новых профессиональных и социально-личностных компетенций у управленцев, включая: восприимчивость к инновациям; подготовленность в области психологии электронной коммуникации; подготовленность в области самоуправления и самоконтроля; способность к целостному, холистическому и прогностическому видению; способность к планированию и внедрению технологий электронного управления в профессиональную деятельность; способность интеграции процессов и функций; способность диверсификации услуг; резистивность к коррупционным проявлениям.

Литература

1. Ганчерёнок И. И. Меганауки и государственное управление // Вестник Московского университета. Сер. 21. 2009. № 1. С. 25–33.
2. Ганчерёнок И. И., Пранник Т. А. Международная деятельность Академии управления как ключевой элемент обеспечения качества управленческого образования // Проблемы управления. 2011. № 1. С. 26–35.
3. Ганчерёнок И. И. От формирования управленческих компетенций к компетентному управлению // Публичное управление (Армения). 2011. № 11. С. 30–38.
4. Ларуш Л. Х. Физическая экономика. М. : Шиллеровский институт науки и культуры, 1997.
5. Макаревич И. И., Макаревич Т. И. Английский язык для государственных служащих / под ред. проф. И. И. Ганчерёнка. Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2014.
6. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А. М. Марголина и П. Дуткевича. М. : Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013. С. 77–92.
7. Bevir M. Encyclopedia of Governance. California : SAGE Publications, 2007. P. 261–262.
8. Kim Pan Suk. Introduction: Challenges and Opportunities for Democracy, Administration and Law // International Review of Admin. Sciences. 2005. V. 71. N 1. P. 99–108.
9. Korea from Rags to Riches: 60 Great Stories of Korean Miracle / Ed. Eung-kyuk Park, Chang-seok Park. Seoul : The Korea Institute of Public Administration, 2010. P. 155–163.
10. Discover Korea in Public Administration / Ed. Eung-kyuk Park, Chang-seok Park, Bernard Rowan. Seoul : The Korea Institute of Public Administration, 2011.
11. Schuppan T. E-Government: New Competences for Public Managers // The NISPAcee J. of Public Administration and Policy. 2013/2014. V. 6. N 2. P. 155–161.

References

1. Hancharonak I. I. *Megasciences and public administration* [Meganauki i gosudarstvennoe upravlenie] // Messenger of the Moscow university [Vestnik Moskovskogo universiteta]. Ser. 21. 2009. N 1. P. 25–33. (rus)
2. Hancharonak I. I., Prannik T. A. *International activity of Academy of Public Administration as key element of ensuring quality of administrative formation* [Mezhdunarodnaya deyatel'nost' Akademii upravleniya kak klyuchевой element obespecheniya kachestva upravlencheskogo obrazovaniya] // Problems of management [Problemy upravleniya]. 2011. N 1. P. 26–35. (rus)
3. Hancharonak I. I. *From formation of administrative competences to competent management* [Ot formirovaniya upravlencheskikh kompetentsii k kompetentnomu upravleniyu] // Public management (Armenia) [Publichnoe upravlenie (Armeniya)]. 2011. N 11. P. 30–38. (rus)
4. LaRouche L. H. *Physical Economy* [Fizicheskaya ekonomika]. M. : Schiller institute of science and culture [Shillerovskii institut nauki i kul'tury], 1997. (rus)
5. Makarevich I. I., Makarevich T. I. *English for public servants* [Angliiskii yazyk dlya gosudarstvennykh sluzhashchikh] / under the editorship of the prof. I. I. Hancharonak. Minsk : Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus [Akademiya upravleniya pri Prezidente Respubliki Belarus'], 2014. (rus)

6. *New technologies of public administration in a mirror of the Canadian and Russian experience* [Novye tekhnologii gosudarstvennogo upravleniya v zerkale kanadskogo i rossiiskogo opyta]: monograph / under the editorship of A. M. Margolin and P. Dutkevich. M. : Moscow City University of Management of the Government of Moscow [Mosk. gorodsk. un-t upravleniya Pravitel'stva Moskv], 2013. P. 77–92. (rus)
7. Bevir M. *Encyclopedia of Governance*. California: SAGE Publications, 2007. P. 261–262.
8. Kim Pan Suk. *Introduction: Challenges and Opportunities for Democracy, Administration and Law* // International Review of Admin. Sciences. 2005. V. 71. N 1. P. 99–108.
9. *Korea from Rags to Riches: 60 Great Stories of Korean Miracle*/ Ed. Eung-kyuk Park, Chang-seok Park. Seoul : The Korea Institute of Public Administration, 2010. P. 155–163.
10. *Discover Korea in Public Administration* / Ed. Eung-kyuk Park, Chang-seok Park, Bernard Rowan. Seoul : The Korea Institute of Public Administration, 2011.
11. Schuppan T. *E-Government: New Competences for Public Managers* // The NISPAcee J. of Public Administration and Policy. 2013/2014. V. 6. N 2. P. 155–161.