

# От Победы к Эффективному Государственному Управлению



International  
Republican

Institute  
(Междуна  
родный  
Республик  
анский  
Институт)

# ВВЕДЕНИЕ

Международный республиканский институт (IRI) имеет более чем 30-летний опыт обучения и консультирования политических партий в целях совершенствования государственных структур и повышения качества выборов. Программа обучения *От Победы к Эффективному Государственному Управлению* (WiGov) – это всеобъемлющий ресурс, в который включены некоторые основополагающие аспекты программы IRI «Академия Успешной Избирательной Кампании» (CASE) для подготовки политических партий, а также дополнительные ресурсы из Справочной Библиотеки по Госуправлению Института. Этот учебный план дополняет существующие ресурсы по охвату всего переходного электорального цикла.

Акцентируя внимание на важности единой стратегии для выборов, WiGov демонстрирует важность приведения кандидатом своих кампаний в соответствие с платформой его или ее политической партии. Кроме того, WiGov направлена на стимулирование партий к более эффективной поддержке кандидатов как во время избирательной кампании, так и в период между избирательными циклами. Цель состоит в том, чтобы проводить эффективную кампанию, делая выполнимые и реалистичные обещания, которые ведут к эффективному управлению и выполнению работ, что создает доверие между гражданами и правительствами. Посредством этого процесса партии могут способствовать улучшению подотчетности, выполняя роль важнейшего связующего звена между гражданами и государственными руководителями.

Этот учебный план состоит из трех разделов: *Проведение Кампаний Политического Характера, Планирование Переходного Периода и Эффективное Управление.*

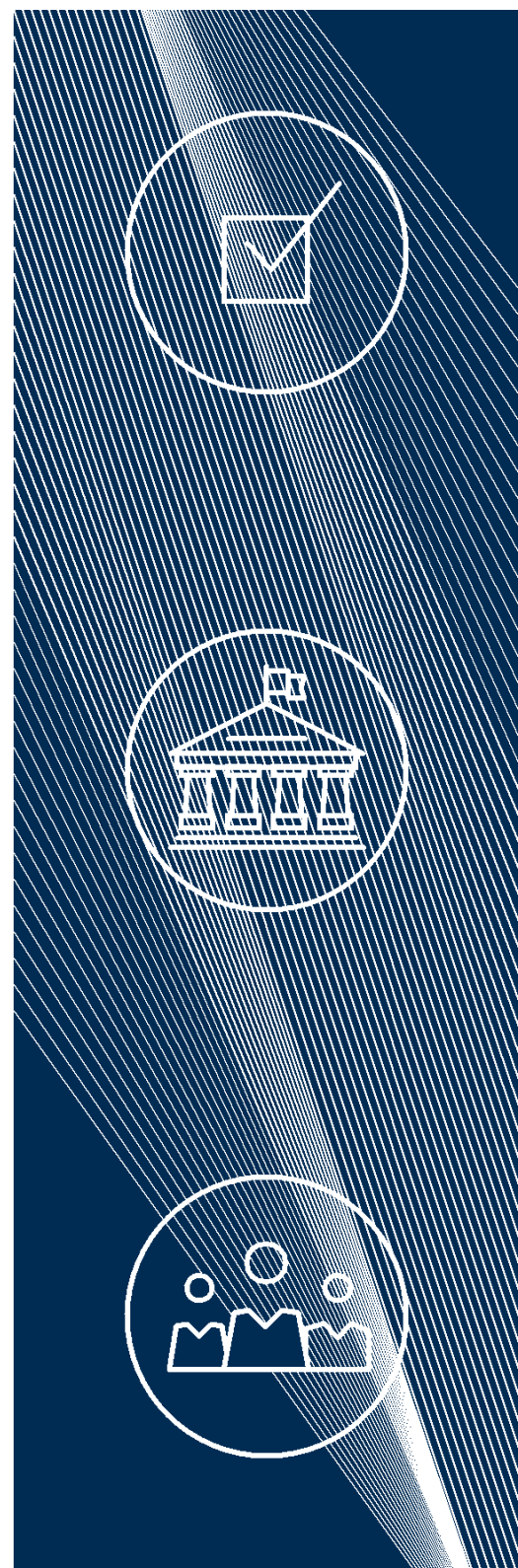
ПРОВЕДЕНИЕ ПОЛИТИЧЕСКИХ КАМПАНИЙ	ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА	ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
Создание Партии	Управление Переходным Периодом	Взаимодействие с Системой
Стратегия и Тактика Кампании	Приход к Власти	Вовлечение Граждан

- Эта учебная программа должна использоваться для предоставления политическим партиям руководящих указаний относительно того, как они могут подготовить своих кандидатов к государственному управлению, включая концепции и инструменты по вопросам партийной поддержки кандидатов на протяжении и между циклами выборов.
- Этот учебный план сопровождается тремя учебными презентациями, которые охватывают каждый из трех этапов.

- Разделы 1 и 2 должны быть реализованы в предвыборный период, тогда как раздел 3 в идеале должен применяться после выборов.
- Кроме того, в разделе “Приложения” мы перечислили дополнительные ресурсы, которые Институт может предоставить наряду с другой технической помощью партиям, кандидатам и вновь избранным должностным лицам.

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	2
<b>I. Политические Кампании .....</b>	<b>4</b>
Создание Партии: Партия и Политика как Единое Целое .....	4
Концепция .....	4
Повестка дня .....	5
Платформа .....	5
Кампании за Победу: Стратегия и Тактика .....	6
Создание Бренда .....	6
Определение Повестки Дня .....	7
Подача Информации – Работа со СМИ .....	7
Привлечение Общественности .....	8
<b>II. Планирование переходного периода .....</b>	<b>13</b>
Приспособление к Беспартийности .....	13
Подготовка к Переходу .....	14
Утверждение Мандата .....	14
Создание Стратегического Плана .....	14
Управление Ожиданиями .....	16
Планирование на Сто Дней .....	16
Вступление в Должность .....	17
Управление Персоналом .....	17
Разработка Политики .....	18
Подход к Должностным Лицам, Уходящим в .....	
Отставку .....	18
Работа с Государственной Службой .....	18
<b>III. Эффективное управление .....</b>	<b>19</b>
Внедрение Системы .....	19
Понимание Роли и Ответственности Государственного .....	
Служащего .....	19
Ориентирование в правительстве .....	20
Работа с Вашей Партией .....	21
Создание Коалиции .....	23
Осуществление Надзора .....	24
Привлечение Граждан .....	25
<b>Заключение .....</b>	<b>28</b>





## II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА



Поздравляем! Вы выиграли выборы. Теперь начинается самое сложное! Как уже было сказано, переходный период – с момента вашей победы до момента приведения к присяге – это период между *победой* и *ответственностью*.

### АДАПТАЦИЯ К БЕСПАРТИЙНОСТИ

Период времени между Днем Выборов и первым днем пребывания в должности имеет решающее значение. Совершенно очевидно, что переходный период – это время перехода от кампании к управлению; установления политики и людей на местах.

*Более тонким и, возможно, таким же важным является то, что во время переходного периода лучше оставить в стороне партийную политику.*

Таким образом, в конце партийной политической кампании мы получаем полезное разграничение: между *двухпартийностью* и *беспартийностью*. Двухпартийность – это готовность работать с другой партией (в случае многопартийной системы – партиями); или просто работать, невзирая на партийную принадлежность. В зависимости от результатов выборов, желание работать по крайней мере с некоторыми партиями может быть необходимостью для коалиционного правительства, и еще это практически всегда целесообразно – выражать готовность работать, по крайней мере, частично, со всеми другими партиями. Это помогает поддерживать идеал, согласно которому все партии разделяют приверженность общему благу, и, значит, существует возможность найти общий язык по некоторым вопросам – или, как минимум, по поводу важности справедливо действующей политической системы. Многопартийность не подразумевает отказ от принципов, включая партийные принципы; это просто означает, что партии, как минимум, рассмотрят возможность

совместной работы над определенными вопросами.

Беспартийность – это другое. Беспартийность выглядит как процесс более независимого стиля управления, в котором лицо, которое скоро займет пост, стремится к управлению таким образом, который, по крайней мере, перцептивно, выходит за пределы значимости партий. Большинство обычных людей на самом деле не так уж и интересуются

политикой, они часто считают политику спорной. Такие люди будут восхищаться победившим кандидатом, который излучает беспартийное спокойствие и обещает единство, согласие и, если потребуется, возрождение.

Как заявил Томас Джефферсон в своем первом инаугурационном выступлении после ожесточенных выборов 1800 года: «Любое разногласие во мнениях не является разногласием принципов. Мы называли разными именами братьев наших, которые исповедовали один и тот же принцип». Джефферсон стремился преодолеть партийные разногласия – и это всегда привлекательная черта национального лидера. Так что, даже если мы расходимся во мнениях, мы все равно являемся гражданами одной страны.

Да, политика будет всегда, и да, партийные ярлыки и пристрастия всегда будут существовать и полезны для учета. Однако «молчаливое большинство», как правило, предпочитает просто продолжать жить, с надеждой на лучшее правление. Итог: эффективный лидер всегда помнит о своей «базе», которая, как правило, состоит из ярых сторонников, и в то же время лидер стремится расширить коалицию за пределы базы.



## ПОДГОТОВКА К ПЕРЕХОДУ

В каждой избирательной системе есть как минимум некоторый «лаг-тайм» (временной промежуток) между победой на выборах и приходом к власти. Это *переходный период*. Неважно, измеряется ли этот период в днях, неделях или месяцах – это все равно в интересах кандидата и кампании по планированию переходного периода.

Переходный период имеет решающее значение для развития инфраструктуры и отношений, необходимых для эффективного вступления в должность и вхождения в рабочий процесс. Сейчас не время брать выходные и отдыхать после кампании – наоборот, это время, когда начинается настоящая работа. В течение переходного периода новый чиновник, конечно же, должен сосредоточиться на *людях и политике*, помня при этом об управлении под новым углом зрения, нежели агитации.

Планирование перехода должно осуществляться как можно раньше в процессе кампании. Могут существовать законы, касающиеся переходных периодов, и их следует учитывать, но маловероятно, что существует какой-либо закон, ограничивающий способность кампании хотя бы думать о том, что может произойти, если она победит. Раннее начало процесса планирования перехода создает возможности для принятия более обоснованных решений относительно обмена сообщениями в рамках кампании и принятия решений об установлении приоритетов в политике, что в конечном итоге приведет к более достижимым целям и реалистичным обещаниям. Важно обсудить, как с самого начала послания кандидата и его или ее кампания будут преобразованы в реальные задачи для достижения политических целей партии. На этом стоит остановиться: исходя, безусловно, из *видения* кандидата, итоговая *повестка дня* и *платформа* могут активизировать кампанию, позволив кандидату продемонстрировать, как он или она будут управлять.

*Управление* отличается от *агитации*. Кандидатам важно признать, что после вступления в должность они представляют не только интересы тех, кто голосовал за них, но и тех, кто этого не сделал. Теперь они несут ответственность перед всем своим электоратом так же, как и перед своей партией. Обычным людям нужен выборный чиновник, который будет объединителем – и поэтому

конкретной цели. Планы – это дорожная карта на будущее, а стратегическое планирование – это процесс, используемый для построения этой карты.

если во время *переходного периода* новая команда сможет породить такое позитивное общественное мнение об избранном деятеле, вступившем во власть, это облегчит управление.

### Утверждение Мандата

У победившего кандидата будет только один шанс выступить с первоначальной речью или другим публичным выступлением после своей победы. Поэтому стоит постараться! В речи необходимо поблагодарить сторонников, избирателей и так далее.

К тому же, эта первая речь дает кандидату идеальный момент, чтобы напомнить избирателям, почему он или она победили. Речь может и должна стать воплощением видения, повестки дня и платформы кандидата. Конечно, речь не должна быть «списком белья для стирки», но она должна указывать избирателям, что кандидат знает, почему он или она были избраны, и что кандидат серьезно относится к выполнению предвыборных обещаний с конечной целью: сделать страну лучше.

Этот процесс утверждения мандата является ключевым в сохранении политической коалиции, даже несмотря на то, что новый победитель стремится расширить коалицию, «расширить» мандат и превратить его в основательную дорожную карту для управления.

### Создание Стратегического Плана

Конечно, новое правительство хочет вдохновлять и мотивировать, но оно также должно мобилизовывать и агитировать – люди должны знать, что они должны делать. Вот для этого и нужно планирование: план – это карта, которая ведет к достижению

*Сильный стратегический план должен состоять из трех основных составляющих:*

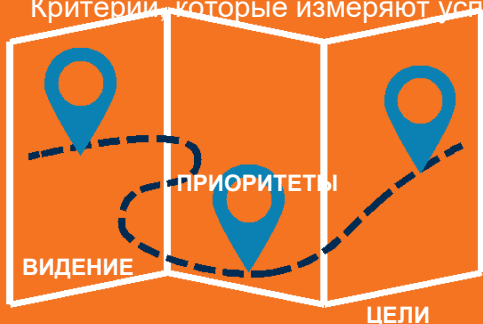
Во-первых, это стратегическая философия, то есть видение;

Во-вторых – установление приоритетов, которые можно определить путем анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;

В-третьих – как минимум три грамотно выбранные стратегические цели с планом действий для каждой;

Они должны включать в себя:

- Руководителей команд и команды
- Сроки и бюджеты
- Критерии, которые измеряют успех



конструктивного критика или двух, которые могут по меньшей мере хотя бы изложить противоположную точку зрения. Это дает голос наибольшей возможной группе, предотвращая тем самым опасности «группового мышления». Кроме того, стратегия включения дает людям чувство принадлежности, которое помогает побуждать их оставаться верными проекту и довести его до финишной прямой. Хотя многие люди могут работать над заданиями, разумно будет назначить одного человека ответственным за весь проект.

Когда планы разрабатываются совместно, это помогает уменьшить разногласия между членами группы. Стратегический план помогает контролировать настоящее и смотреть в будущее, а не просто ждать, когда что-то произойдет. Этот подход создает ценность и помогает группе двигаться к положительным результатам. Планирование собраний должно включать членов партии, штатных сотрудников, сторонников, людей, которые могут оказать финансовую помощь, и, возможно, даже одного

Мы можем прерваться и отметить, что у генералов есть поговорка: «Ни один план не переживет свое первое столкновение с противником на поле боя». То есть изменяющаяся ситуация потребует мгновенной, и, возможно, значительной доработки. Один военный генерал, ставший демократически избранным политиком, Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент Соединенных Штатов, заявил, что *планы*, как правило, бесполезны по мере развития событий. Однако он сразу добавил, что *планирование крайне важно*. Осуществление разработки стратегии – с учетом, например, целей, бюджетов, человеческих ресурсов и особенно расписания кампании – всегда жизненно важно. Одно только совместное составление плана побуждает людей мыслить стратегически и дает им возможность более эффективно вносить изменения, когда возникают новые обстоятельства. Именно эта стратегическая способность мыслить и делать хорошо служит команде. Независимо от того, насколько хаотичной или сложной является ситуация, она всегда помогает мыслить и организовывать, поэтому чем больше предварительного планирования, тем лучше.

Есть несколько относительно небольших вещей, которые новая команда может планировать заранее, с обоснованной уверенностью, что она получит возможность показать, что ее деятельность приводит к правильным результатам.

Составляя стратегический план и обновляя или пересматривая его так часто, как это необходимо, новоизбранный лидер сможет управлять своей новой средой с меньшим количеством препон и отвлекающих факторов, то есть больше времени уделять непредвиденным перебоям! Переходный период будет включать в себя изучение того, как управлять новой ролью, маневрировать в новой системе, и неизбежно потребует

адаптивности для корректировки планов с целью достижения долгосрочных целей управления. Управление новой ролью будет означать разные вещи для исполнительных и законодательных должностей; тем не менее, в обоих случаях они могут быть сформированы вокруг двух ключевых показателей: *персонал и политика*.

## Управление Ожиданиями

Теперь мы подошли к другому ключевому моменту: *Управление ожиданиями*. В разгар кампании много чего сказано и даже обещано. По разным причинам люди – как в рамках кампании, так и в целом среди избирателей – неправильно понимают, что может быть возможным и что можно изменить. Иногда нечестность является причиной, но в других случаях это просто вопрос эмоций и забегающего вперед оптимизма. Одна из задач лидера – сформулировать или переформулировать предстоящую задачу. Как отмечалось ранее, *политика – это искусство возможного*. Или, как в одной из песен Rolling Stones: «Вы не всегда можете получить то, что хотите. Но если вы иногда будете пытаться, вы сможете найти, вы получите то, что вам нужно». Но даже в условиях колебаний и изменений, для лидера важно быть лидером. Любой новый чиновник должен иметь четкие цели, планы по достижению этих целей, а также план по налаживанию связей с общественностью. Наличие стратегического плана с самого начала поможет чиновнику управлять ожиданиями, обещая только то, что выполнимо и в рамках своей позиции. Имея план, люди могут смотреть вперед и организованно продвигаться вперед, и сообщать о том, что реалистично, чтобы ожидания избирателей были достижимы.

## Планирование на Сто Дней.

Самое пристальное внимание будет обращено в начале работы нового правительства, скажем, в первые три месяца.

Фактически, так называемые «Сто Дней» – это известный исторический критерий для оценки ранних результатов деятельности выборных должностных лиц и их нового правительства. Эти временные рамки позволяют измерить выполнение действующим президентом первоначальных обещаний и обязательств, а также оценить влияние на общественное настроение и моральный дух.

Вот почему так важно предусмотреть этот показатель «Сто дней» во время кампании и руководствоваться им в планировании. «Сто дней» – это возможность для нового чиновника продемонстрировать, чего он способен достичь.

**ВЫВОД:** Создание доверия с помощью планирования. Использование этого в качестве руководства для планирования в период кампании также позволяет кандидатам продемонстрировать свое понимание и объективность. Кроме того, для них это хороший опыт для четкого осознания повседневных действий в той должности, за которую они ведут борьбу.

В частности, команда переходного периода может спросить: что будет делать новое официальное лицо в первый день? В первую неделю? В первый месяц? Эти пункты выходят за рамки речи или внимания к церемонии – они говорят о результативности и выполнении приоритетов. Какие обещания, данные в ходе кампании будут выполнены в первую очередь? Предполагается, что кандидат, ставший избранным должностным лицом, будет руководствоваться видением, повесткой дня и платформой, выдвинутыми в ходе кампании, но всегда возникает вопрос определения приоритетов и практических аспектов реализации. Более того, иногда ситуация меняется, в большей или меньшей степени. Приоритизация важна для того, чтобы идти в ногу со стратегическим планом в условиях колебаний и неожиданных событий. Если цель кампании больше не является реалистичной или выполнимой, команда должна быть готова адаптироваться и сообщить, почему произошло это изменение.

«Сто Дней» можно рассматривать как возможность для новой команды судить о себе: это может быть ключевым показателем способностей нового лидера, как личных, так и организационных. Если первые «Сто Дней» успешны, то это положительный знак для следующих сотен или тысяч дней.

Процесс планирования периода «Сто Дней» может быть довольно конкретным: «В первый день мы сделаем X, во второй день мы сделаем Y, в третий день мы сделаем Z», и так далее. Можно наметить процесс контроля и управления деятельностью во время переходного периода. Это еще одна ценная форма самодисциплины, которая уменьшает неопределенность и упрощает процесс вступления в новую должность.

рассмотреть положительные и отрицательные стороны такого перемещения.

### Успешные «Сто Дней»

- Приступить к работе по реализации вашего плана;
- Установить четкие сроки для новой законодательной деятельности;
- Начать планирование и составление бюджета для новых инвестиций в ключевые вопросы;
- Перечислить конкретные способы достижения успеха в течение ста дней с указанием действий и показателей успеха для каждой конкретной политики.

Многие навыки, необходимые для эффективной кампании, также будут способствовать эффективному управлению, включая умение определять повестку дня, работать гармонично для достижения целей и общаться. Независимо от того, какой персонал работает в переходном периоде – тот же, который был во время кампании, или другой, – определенные технические навыки всегда будут необходимы. Суть та же: *сделай это!*

## ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ

### Управление Персоналом

Ни один кандидат не может продвигаться в политике без команды кампании так же, как ни один чиновник не может управлять без помощи ряда сотрудников. Поэтому вполне естественно, что, если позволяют закон и бюджет, по крайней мере, некоторые из членов предвыборной команды возможно пожелают последовать за кандидатом в правительство при переходе кандидата в должность руководителя государства. Оставляя в стороне вопросы законодательства и бюджета – что разрешено, а что нет – мы могли бы остановиться, чтобы

С одной стороны, проверенная команда есть проверенная команда. Если команда достаточно хороша для победы на выборах, она вполне может быть достаточно хорошей для выполнения других задач, таких как управление. В конце концов, основа координации и коммуникаций применима ко многим видам деятельности человека. И лояльность, конечно, заслуживает уважения.

С другой стороны, не каждый хороший сотрудник предвыборной кампании будет хорошим государственным служащим. Будущий государственный деятель должен тщательно рассмотреть вопросы, касающиеся личности и характера, при выборе и назначении правительственных чиновников. Некоторым активистам, например, трудно оставить в стороне свои «рукопашные» инстинкты. Поэтому выборному должностному лицу следует тщательно продумать, желает ли он или она импортировать такой стиль в правительство.

Можно, конечно, добавить, что требования закона и прозрачности в правительстве выше. Более того, пристальное внимание СМИ имеет тенденцию к огромному росту после того, как кандидат вступает в должность. Если участник кампании может легко оставаться «за кулисами», сотруднику переходного периода или правительству гораздо труднее оставаться вне поля зрения общественности.

Тем не менее, независимо от того, будут ли сотрудники переходить от работы в кампании к работе в переходном периоде, а затем и к государственной службе, нет никаких причин, по которым не может быть какой-либо координации. Ведь именно эти идеи – видение, повестка дня, платформа – в конечном итоге должны иметь значение. Политические партии успешны, когда партия играет свою роль; они терпят неудачу, когда

новый хозяин кабинета превращает партию в подпорку культа личности.

После выборов кандидаты должны быстро перейти из режима кампании в режим управления и должны обеспечить сохранение и систематизацию данных, собранных в ходе кампании, в течение всего переходного периода. Во время этой части перехода партия может содействовать надлежащей передаче и ведению данных, собранных в ходе кампании, включая списки избирателей, списки добровольцев и списки по сбору средств. Эти списки должны храниться в безопасном месте - взломы и другие виды краж становятся все более изощренными - для использования в будущих партийных или предвыборных мероприятиях. Одна из основных ролей партии – вести учет избирателей и систематизировать данные, чтобы они могли потребовать от кандидатов отчет о результатах работы, а также предоставлять им исследования и данные, касающиеся избирателей.



## Разработка Политики

Политические задачи должны быть изложены во время переходного периода, чтобы гарантировать, что они продолжают придерживаться партийного видения; даже если, конечно, как говорится, *политика – это искусство возможного*.

Можно предположить, что чиновники, а также партийные лидеры будут использовать время после победы для анализа победы, рассматривая такие вопросы, как сущность коалиции, которая привела к победе.

Такой анализ будет много значить для руководящей и законодательной стратегии новоизбранного чиновника. Однако в то же время важно стремиться вперед к более широкому «игровому полю», а именно всей нации и стоящих перед ней задач. Таким образом, эффективный лидер будет решительно поддерживать своих сторонников, одновременно обращаясь ко всем гражданам. Да, кампании могут быть поляризованными и иногда страсти разгораются, но целью после каждых выборов должно быть объединение нации.

И победители должны искать способы объединиться с людьми, когда они начинают следующий этап на их коллективном пути. Поэтому, хотя щедрость духа всегда является добродетелью, она особенно ценна в период после выборов. У нас не должно быть никаких иллюзий относительно влияния поляризации на политическую систему, чтобы, тем не менее, увидеть ценность великодушия в конце процесса. Как сказал Авраам Линкольн, хорошая цель – победить своих врагов, превратив их в своих друзей.

## Подход к Должностным Лицам, Уходящим в Отставку

Ключевым вопросом, конечно же, является характер уходящего руководящего состава, если таковой имеется. Вступающая в должность исполнительная группа по переходу должна сосредоточиться на способах координации с действующим персоналом, чтобы вести записи и

обеспечивать беспрепятственную передачу офиса. Трения между уходящим и новым персоналом могут быть непродуктивными для эффективной разработки политики и преемственности в планировании развития, особенно на муниципальном уровне. Хотя политики, возможно, захотят подчеркнуть контраст между старым и новым, для персонала важно определить приоритет прогресса над политикой, особенно когда

речь идет о передаче данных и об организации работы. Команда переходного периода должна начать взаимодействовать с офисом до перехода – если нет правил, запрещающих это, – в целях оценки и выявления проблем в офисе, которые необходимо будет решить в течение первых 30 дней для достижения планов и долгосрочных целей офиса. Должно быть ясно, что именно это является целью переходной команды, и что они не пытаются вмешиваться или влиять на принятие решений действующим руководством.

### Работа с Государственной Службой

В каждой стране большая часть правительства является «постоянной», поскольку она изолирована от партийных изменений согласно закону и обычаям. Часто, когда приходит новая команда, возникает недоверие, пожалуй, даже прямая враждебность. Мы не можем быть наивными – такие чувства реальны и, возможно, даже обоснованы. Однако, новое правительство часто рассчитывает на лучшее, надеясь, что старое правительство хорошо впишется в новую команду, во всем – от персонала и служебных помещений до бюджетов и национальной безопасности. В интересах всех граждан сделать процесс перехода как можно более плавным, а хорошее настроение способствует как хорошему переходу, так и хорошему управлению.

## III. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ

Итак, теперь вы у власти. Возможно, у вас есть готовый план на «Сто Дней». Как мы уже видели, эффективная сотня дней может стать серьезным стимулом, но ваше время пребывания на посту будет дольше. Пришло время подумать о том, как вы будете принимать новые вызовы, и оценить окружающую обстановку, в которой вы оказались. Как и во всем в жизни, есть больше способов потерпеть неудачу, чем преуспеть, так что это хорошая идея – изучить успешный опыт!

Неплохо для начала подумать о том, как контактировать с различными социальными группами, которые существуют в любом обществе и в правительстве. Прежде чем иметь дело с общественностью, сначала чиновник должен понять ее роль и то, как управлять правительством и теми, кто в нем.

#### Понимание Роли и Ответственности Государственного Служащего

Занятие государственной должности требует от выборных должностных лиц выполнения трех основных функций, и это касается как исполнительной, так и законодательной роли. Для представителя исполнительной власти это означает служение своим избирателям, общение с другими уровнями власти и другими учреждениями, а также осуществление своих полномочий при исполнении служебных обязанностей. То же справедливо и в отношении



законодателя, который выполняет три основные роли: разработка законодательства, надзор за исполнительной властью и представление интересов своих избирателей.

В представительной демократической системе одна из главных обязанностей выборного должностного лица – действовать в интересах граждан, которых оно представляет. В рамках этой ответственности должностное лицо должно прилагать усилия, чтобы быть доступным не только для всего гражданского общества, но и для отдельного гражданина. Это важно, поскольку у каждого отдельного избирателя могут быть

запросы, которые отличаются от других в сообществе. Помимо работы с отдельными лицами и независимо от того, было ли оно избрано в одномандатном округе или по партийному списку, выборное должностное лицо также должно быть

## Обязанности Государственного Служащего

*Ваша приверженность нравственному служению на посту государственного служащего жизненно важна для выполнения вашей работы и поддержки миссии вашей организации честно, добросовестно, беспристрастно и в духе служения другим.*

Мы можем подытожить это в трех словах: осведомленность, вовлеченность и подотчетность

Осведомленность: знание принципов, правил и законов, определяющих надлежащее руководство.

Вовлеченность: формирование культуры постановки вопросов и обращений за рекомендациями.

Подотчетность: действовать так, чтобы отражать приверженность народу и нести ответственность

готово представлять потребности сообщества в целом, включая гражданские организации, которые представляют различные проблемы, затрагивающие гражданское население, или частные предприятия, которые имеют интересы в сообществе.

### Ориентирование в правительстве

Самым очевидным моментом для начала является то, что вы теперь главный. Новая реальность комплектования штата откроет двери для новых задач, и поэтому будет важно понять, как их решать и кем будут ваши союзники.

И хотя вы наделены властью на установленный срок, вы должны понимать, что другие люди в правительстве необязательно будут действовать так, как вы этого хотите. Сложность изменения способа работы органа власти или правительства иногда связана с привычкой или традицией. Люди, которые работают в правительстве для карьеры — государственная служба, полиция, военные — имеют свои пути, иногда руководствуясь законом, иногда привычкой, иногда другими факторами.

Новое правительство преуспеет лучше, если будет иметь полное понимание этих институциональных факторов. Важно понимать, кто другие игроки в правительстве, кто влиятельные лица и где искать союзников по различным вопросам.

Несмотря на критику, которую, как правило, ведут оппозиционные кампании, всем вновь избранным чиновникам придется работать в рамках существующей бюрократии, и, таким образом, выгодно подходить к бюрократии с позитивными идеями и точками переговоров, а не с воинственностью или критикой. Важно *сбалансировать старые политические подходы с новыми реалиями управления.*

Новый чиновник будет полон идей и планов — это может быть захватывающий процесс обновления, шанс для нового старта. Тем не менее, нередко новые чиновники разочаровываются, когда они начинают осознавать сложную реальность

бюджетных ограничений и противодействия идеям. Таким образом, новый чиновник должен ознакомиться со всеми деталями офиса, включая основы поэтажных планов, административных

процедур и информационных технологий, финансирования и правовых процессов для разработки законов, проведения совещаний и других обязанностей. Во-вторых, новый чиновник должен стараться взаимодействовать с ветеранами, которые уже давно работают в правительстве, и понимать внутреннюю динамику.

Как только вы оказываетесь в правительстве, самым важным фактором, определяющим многие ваши решения, может быть «кто еще там». Хотя ваша кампания могла быть инновационной, вы будете сидеть в том же офисе, что и ваш предшественник, с такими же ограничениями на бюджет, штатным расписанием и так далее. Более того, правовая система, скорее всего, будет более важным фактором – что разрешено, что не разрешено. Хотя творчество и инновации высоко ценятся, реальное положение дел, вероятно, станет прецедентом – то, как все уже сделано – будет определять многие ваши решения. Новому главе офиса необходимо тщательно продумать, как использовать ресурсы и определить приоритеты реформ. Лучше всего вводить изменения постепенно.

Но в то же время вы – правительство. Поэтому, если вам что-то не нравится, большое или малое, у вас есть возможность хотя бы попытаться изменить это. Это может быть амбициозной миссией, и желаемое изменение может произойти не сразу, но это вообще не случится, если вы не начнете процесс.

В зависимости от контекста, размера офиса и бюджета, может потребоваться расширение штата для создания отдельных управлений, таких как департамент политики, отдел коммуникаций или отдел обслуживания. Политический департамент будет сосредоточен на выполнении обещаний кампании, тщательно продумывая преобразование идей концепции/повестки дня/ платформы в ощутимые результаты. Политическое управление должно будет

работать с офисами, связанными с межправительственными контактами, а также с офисами, назначенными для работы с избирателями и общественностью, и должно опираться на партию для поддержки.

Заключительное примечание к этому разделу: заставить работать государственную систему сложно. Если это вообще возможно, чиновники должны искать знания и опыт везде, где они только могут найти, в том числе за пределами новой команды.



Опасно не знать, как работают правительственные системы, так как это делает вас объектом манипуляций. Так что если вы сможете учиться на ошибках других, а не делать их лично, вам будет лучше. Это может означать консультации с людьми, которые были в этой роли раньше. *Будьте открыты возможности обратиться за помощью в непредвиденных ситуациях.*

### Реализация SMART Политики

Выше мы рассмотрели концепцию «Ста Дней», хотя, безусловно, мы признаем, что действующий президент намерен оставаться на своем посту намного дольше.

Чтобы добиться успеха, находясь на государственной должности, руководству необходимо разработать стратегические планы для реализации политических решений и достижения общего видения. Стратегическое планирование для достижения результатов политики начинается с оценки текущего положения дел в офисе. Переходная команда должна оценить, какой будет базовая линия в случае избрания. Это означает анализ политики и потенциальных проблем, которые унаследует кандидат, если он будет избран на должность. Получив четкое представление о том, с чего он начнет работу после вступления в должность, кандидат может создавать более реалистичные планы и цели. Это позволяет ему определить, что он может улучшить и насколько; это также позволяет ему определять приоритеты политик, которые с большей вероятностью будут успешными.

Большинству избранных должностных лиц будет поручено руководить конкретными государственными проектами во время пребывания в должности. Во многих случаях эти проекты будут знаковыми достижениями для выборных должностных лиц.

Процесс разработки проекта аналогичен процессу стратегического планирования в том, что предложение должно способствовать более широкому видению, но также должно иметь конкретные цели. Написание этих целей иногда затруднительно, поскольку у должностных лиц может не хватить данных для разработки достижимых целей, которые будут ясны при реализации. Таким образом, должностные лица должны сосредоточиться на создании целей SMART, а именно: Конкретных, Измеримых, Достижимых, Уместных и Ограниченных установленными Сроками.

### Работа с Вашей Партией

В представительном правительстве вы не добьетесь большого успеха без постоянной поддержки. В политическом плане это ваша база – люди, которые всегда с вами – по крайней мере, вы на это надеетесь!

Партии – это мирный способ дать гражданам право голоса. Это то, что политологи называют «институтом-медиатором»; то есть они служат посредником между гражданами, с одной стороны, и правительством, с другой. Безусловно, в свободном и плюралистическом обществе будет много посреднических институтов – гражданских, религиозных, региональных – но политическая партия существует для того, чтобы сосредоточиться на политике, в частности, выборной

**ОПРЕДЕЛИТЕ ПРОБЛЕМУ** Объясните цель проекта

Что необходимо изменить  
Кого затрагивает  
проблема  
Причины проблемы

**НАПИШИТЕ S.M.A.R.T. ЦЕЛИ**

Более  
широкие  
последств

ия проблемы; ее влияние на общество

S - Конкретные  
M - Измеримые  
A - Достижимые  
R - Уместные  
T - Ограниченные по  
времени

Обсуждения в фокус-группах  
Опросы или голосование  
Внутренние опросы  
Оценочные карточки и контрольные списки  
Наблюдение  
Обзор документации  
Углубленные интервью  
Списки участников тренингов



политике, а затем, к тому же, на управлении.

Партия обычно может помочь в построении отношений и повышении значимости.

Для успешного кандидата, скорее всего, политическая партия соответствует его политической базе. Партия поддерживает видение / повестку дня / платформу, на которой вы работали. Конечно, не все в партии будут полностью согласны по всем аспектам того, за что выступает партия – это человеческая природа. Однако будет лучше, если партия достигнет той степени единства и сплоченности, которая позволит ей выступить в качестве защитника того, во что она верит; в этом заключается ценность внутривнутрипартийного общения.

Партия должна иметь постоянные идеи и интересы, стоящие выше любых личных интересов. Вот почему так ценно иметь четко сформулированную партийную платформу, дополненную текущими данными. Эти убеждения и принципы в идеале существовали задолго до того, как вы пришли в политику, и должны существовать и дальше, после вашего ухода. Отсюда следует, что вы являетесь слугой партии, даже если вы также являетесь лидером.

По причинам, связанным с личными интересами, а также с хорошим управлением, было бы лучше, если бы новый лидер уделял пристальное внимание платформе, с которой он был избран, и сохранял тесную связь с партией для поддержки и налаживания контактов. Партии поддерживают кандидатов во время выборов и должны продолжать оказывать им поддержку после их вступления в должность. Они могут сделать это, предоставляя сетевые связи, политические исследования, региональные данные и содействуя гражданским связям. Точно так же чиновники должны сохранять тесные связи с партией, оказывая поддержку и наставничество новым лидерам и сотрудникам, а также

продвигая повестку дня партии посредством законодательных действий. Цель состоит в том, чтобы партия поддерживала вас во время вашего пребывания на посту и наоборот. Постоянное взаимодействие с партией – на частных встречах, общественных мероприятиях, в социальных сетях и во всем остальном – надежная гарантия того, что у вас всегда будут активисты и сторонники.

Степень прочности отношений, скорее всего, будет зависеть от политики: придерживается ли новое правительство веры в видение / повестку дня / платформу? Чувствуют ли партийные активисты и эксперты надлежащую поддержку? И сохранятся ли отношения между партией и ее кандидатами, даже если конкретный кандидат выйдет из игры, как это может случиться с каждым?

В этом акценте на видение/повестку дня/платформу мы видим ключевую цель для партии. А именно, в создании своего рода «политической единицы», чтобы помогать отслеживать обещания, как заявленные, так и сдержанные. Если позволяют имеющиеся ресурсы, этой политической единицей может быть штатный сотрудник или даже группа сотрудников, либо в составе правительства, либо в составе партии. В случае необходимости, большая часть этой работы могла бы быть сделана добровольцами, и все же эта работа достаточно важна, поэтому следует обратить внимание на кого-то из штатных сотрудников, возможно, распределить ее между партийными должностными лицами, возможно, выполнять также совместно с другими ведомствами. Этой политической единице будет поручено стать «библиотекой» – включая онлайн-ресурсы, в том числе, возможно, – прошлых политических заявлений, а также, возможно, создателем новых материалов для выступлений, политических документов, тем для обсуждения и так далее.

Таким образом, мы видим, что прочная политическая основа – это те люди, которые верят в партию и ее цели и постоянно ищут новых «обращенных», особенно среди молодежи. В конце концов, как мы убедились, никто не вечен на посту, но идеи вечны!

Правительство и партия сделают все возможное, чтобы обезопасить свою базу и найти новых сторонников. Политика заключается в сложении, а не в вычитании, когда новички интересуются партией, всегда есть возможность более глубоко вовлечь их в ее убеждения. Партии могут продолжать усилия по поддержанию контактов с избирателями и эффективно общаться с ними вне избирательного цикла.

## Создание Коалиции

Если вы выйдете за рамки своей собственной партии для получения дополнительной поддержки, вы встретите других граждан, которые по тем или иным причинам не заинтересованы в присоединении к вашей партии, но, тем не менее, могут быть заинтересованы в совместной работе по какому-либо одному вопросу или ряду вопросов.

Теперь мы подошли к вопросу *создания коалиции*. Коалиции, конечно, могут быть всех видов; это могут быть партийные коалиции, коалиции групп граждан и коалиции внутри самого правительства. И все же везде коалиции обычно образуются из-за общности интересов – все члены коалиции выступают за одно и то же или против одного и того же.

Если каждый в коалиции чувствует, что ему есть что получить от членства – и есть реальный шанс реализовать это преимущество – тогда это сильная коалиция.

Создание коалиции очень похоже на создание партии. Это может начаться с видения, то есть с общей концепции. Общее видение должно быть четко прописано, так чтобы каждый мог точно знать, что согласовано, а что нет. Затем видение может быть включено в повестку дня или, возможно, даже составлять официальную платформу.

По мере становления коалиции она берет на себя все больше функций, связанных с коммуникацией, взаимодействием и защитой.

Сила заключена в количестве. Это достаточно простая истина: лучше быть в большинстве, чем в меньшинстве.

### Создание Успешной Коалиции

Находите точки соприкосновения – коалиция всегда должна выработать общую позицию, с которой согласны все участники.

Установите четкую цель – целью или задачей коалиции должно быть достижение ощутимых результатов. Нахождение взаимопонимания по одному или двум вопросам может помочь установить цели.

Справедливое распределение благ – для мотивации отдельных членов все члены должны верить, что в конечном итоге они получают выгоду от коалиции.

Избегайте разногласий – члены коалиции не всегда будут соглашаться по всем вопросам. Некоторые темы и вопросы должны быть запрещены для обсуждения, если они вызовут разногласия.

Будьте готовы к переговорам – коалиция должна быть готова вести переговоры о меньших приоритетах, чтобы достичь более амбициозные цели.

Развивайте доверие и сотрудничество – для сотрудничества членам необходимо чувство доверия.

Выражайте взаимное уважение – каждый партнер должен уважать потребности, интересы и ценность других партнеров.

Определите роли – все партнеры по коалиции должны иметь четко обозначенные и разграниченные обязанности. Каждый участник должен понимать не только свою роль, но и роли других партнеров.

## Обеспечение Надзора

Надзор является ключевым понятием в честном, эффективном и подотчетном правительстве. Надзор основан на достаточно простой идее: все и всё в общественной жизни подлежит контролю и подотчетности. Прозрачность, в том числе требования о предоставлении плановой отчетности, является наилучшим средством защиты от коррупции и злоупотреблений. Как сказал американский верховный судья Луи Брандейс о ценности права общества на информацию: «Солнечный свет – лучшее дезинфицирующее средство», то есть общественная осведомленность защищает общество.

Мы должны отметить, что надзор – это просто одна из форм ответственности. Свободные выборы, несомненно, являются еще одной формой ответственности. И все же история доказывает, что контроль в период между выборами также имеет жизненно важное значение. Как мы убедились, никогда не должно быть искушения для должностных лиц – избранных или состоящих на государственной службе – злоупотреблять своей властью и, таким образом, ставить под угрозу процветание политической системы и нации в целом.

Вот почему механизм надзора, позволяющий отслеживать деятельность выборных должностных лиц и других лиц в правительстве, является хорошей идеей. Мы должны сразу же отметить, что надлежащий надзор *не* означает мелочное притеснение и беспричинную слежку; скорее это означает внедрение системы, позволяющей регулярно контролировать повседневную деятельность правительства, включая надлежащее поведение государственных служащих.

Под «надлежащим поведением» мы подразумеваем такие вопросы, как честный учет

государственных расходов, а также личное поведение, от которого зависит общественное доверие.

Конечно, правительственный надзор ни в коем случае не должен заменять обычную юрисдикцию законов; надзор – это просто дополнительный уровень ответственности для правительственных чиновников, а также дополнительный уровень защиты общественных интересов.

*Контроль предназначен для выполнения ряда задач:*

Обеспечивать добросовестное исполнение законов в соответствии с намерением, которое имело законодательное собрание.

Повышать эффективность и результативность действий органов государственного управления.

Анализировать успехи или неудачи программ.

Предотвращать ущемление исполнительными органами законодательной власти.

Выявлять бесхозяйственность, растраты, нечестность и мошенничество.

Определять способности учреждений/должностных лиц выполнять задачи.

Рассматривать и устанавливать федеральные финансовые приоритеты.

Защищать права и свободы личности.

### Методы Успешного Надзора

Выстраивать рабочие отношения с Исполнительной Ветвью Власти

Связываться с

Учреждениями/Министерствами в интересах избирателей

Координировать коллег и экспертов для осуществления мониторинга эффективности и продуктивности Ведомств/Министерств

Проводить общественные слушания для обеспечения подотчетности

Ведомств/Министерств

Разрабатывать Законопроекты

В рамках правительства надзор может осуществляться в виде двух основных форм, которые мы можем описать как «внутренний мониторинг» и «проверка и балансировка».

Во-первых, внутренний мониторинг выглядит следующим образом: в данном ведомстве есть система для выявления нарушений кодексов и законов. Этот внутренний мониторинг может быть простым, например, система регулярных отчетов, дополненная регулярным аудитом. Или сложным, таким как создание офиса генерального инспектора с полномочиями по расследованию.

Во-вторых, что касается проверки и балансировки, то это способность одной ветви власти следить за другой ветвью власти, например, законодательная власть, держащая под наблюдением судебную систему, и наоборот.

В любой подотчетной политической системе – а демократия и есть подотчетность – неплохо иметь системы прозрачности и подотчетности. Словом, надзор.

---

**ВЫВОД:** Надзор – это не свержение. Суть надзора в том, что он беспартийный и никак не связан с выборами. То есть надзор следует рассматривать как беспристрастное занятие, способствующее надлежащему государственному управлению; надзор не означает «свержение»! Любое использование надзорных полномочий под личиной «ответственности» с целью просто отстранить должностных лиц от власти является атакой на другую ключевую форму подотчетности, а именно на право избирателей выбирать своих лидеров.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ГРАЖДАН

Истинной целью политики является благосостояние людей. Все навыки, стратегии и тактики, которые были изложены выше, будут проверены проблемами и вызовами, с которыми вы неизбежно столкнетесь на своем пути.

Теперь у вас есть долг перед вашим регионом и всеми его людьми, даже теми, кто не голосовал за вас.

Мы подошли, пожалуй, к самой важной концепции в этом документе: *петля обратной связи между правительством и гражданами*. Другими словами, правительство должно поддерживать связь с народом, а государство должно поддерживать связь с правительством. Если они это сделают, это будет беспроигрышный вариант для всех.

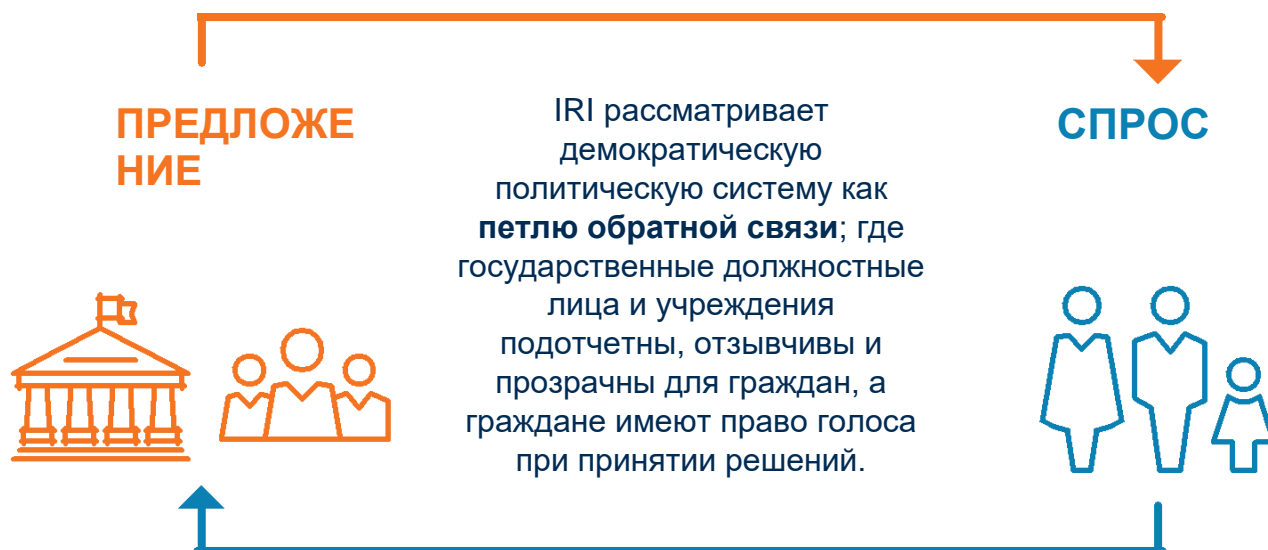
Вот почему в настоящем документе неоднократно подчеркивалась важность взаимодействия, или, проще говоря, *слушания*. Просто очевидно, что ни у одного человека или группы нет ответов на все вопросы. Да, у кандидата и партии может быть видение, но даже самая сильная концепция подлежит корректировке в зависимости от обстоятельств. Люди, излагающие свои взгляды, являются лучшим источником информации, положительной или отрицательной.

Это должно осуществляться в виде тщательного и непрерывного процесса обучения, в частности, *двустороннего обучения*.

Неизбежно то, что правительство будет сталкиваться с трудностями и делать ошибки. Также возможно, что изменятся политические, экономические или стратегические условия. Вот почему полезно иметь действующий механизм быстрого выявления таких проблем или вызовов. Если политический лидер сможет узнать о проблеме, возможно, эта проблема будет решена. Для работы в органах власти важнейшим

положительным качеством является  
способность и готовность *слушать*.

Эффективный охват электората  
усилит петлю обратной связи между  
правительством и избирателями.



Нет ничего плохого в опросах общественного мнения и мониторинге в социальных сетях; они являются хорошими инструментами для отслеживания общественного пульса. Тем не менее, чтобы действительно знать, что происходит, ничто не сможет заменить личного общения с людьми. Когда вы смотрите им в глаза, они чувствуют себя услышанными.

Такая деятельность может выглядеть как агитация, и, возможно, это так. Ведь это те же самые люди, как и до выборов, так и после. Разница – в другой стороне петли обратной связи: кандидат теперь избранный чиновник. А на избранное должностное лицо возлагается бремя не терять связь с народом.

Конечно, у лидера будут другие дела. Наиболее очевидное из них – обязанность управления. И все же, если руководитель не может выйти и встретиться с людьми так часто, как он или она хочет, тогда задача должна быть поручена доверенным советникам или сотрудникам – тем, кто может достоверно сообщить, что было увидено и услышано.

Кроме того, понятно, что лидеры будут взаимодействовать с различными группами населения, которые имеют разные интересы. Соответственно, наиболее успешные лидеры по-разному общаются с различными аудиториями, планируя послания в зависимости от различных реалий людей.

Например, публичное должностное лицо может присутствовать на общественном празднике, дать интервью местной радиостанции или может прийти домой к избирателям. Диаграмма ниже – от общественных событий до индивидуальных мероприятий – демонстрирует продуктивный способ размышлений о том, как налаживать контакты с гражданами. Существуют также различные инструменты, которые помогают упростить взаимодействие, как для граждан (для предоставления информации своим представителям), так и для политиков (для информирования граждан о проектах в своих округах, над которыми они работали во время пребывания на посту).





# СООБЩЕСТВО



ПУБЛИЧНЫЕ  
ДОЛЖНОСТНЫЕ ЛИЦА



ИНДИВИДУУМЫ



Некоторые законодатели распространяют материалы, например, календари и другую печатную продукцию, содержащую в числе прочего их контактную информацию. Такие материалы называют “leave behinds” («оставленные для информации»), и предназначены они для того, чтобы граждане знали, как связаться с представителем.

Общественные мероприятия, например, неофициальный прием или встреча в мэрии, важны для развития и поддержания связей с людьми, которых представляет действующий чиновник. Кроме того, для избранного должностного лица важно поддерживать тесные связи с избирателями, которые поддерживали его или ее партию, даже если они налаживают контакты и с другими избирателями. Как мы уже отметили, демократическая политика – это сложение, а не вычитание! Использование партийных структур для взаимодействия с избирателями дает ряд преимуществ, включая подключение к существующим социальным сетям и опыт организации мероприятий, обмен опытом, возможность учиться у других членов партии и координация сообщений между уровнями партийной структуры. Партийные структуры также позволяют выборным должностным лицам более системно достигать нижнего уровня, учитывая ограниченное время, средства или ресурсы, которые у них имеются.

Первым шагом является четкое объяснение цели вашего проекта путем определения проблемы, которую вы пытаетесь решить. Это называется постановкой задачи. После того, как вы четко определили проблему, вы можете сформулировать четкую задачу по устранению проблемы и ее последствий.

Построение последовательности результатов, которые должны быть достигнуты, от действий до целей, помогает выявить любые пробелы в рассуждениях. Знание этого позволяет вам лучше планировать свои действия и методы измерения успеха, ставя перед собой более разумные цели. Частью измерения успеха будет

являться сбор данных для осязаемости прогресса при достижении целей.

Создание цепочки результатов позволяет сопоставить последовательность результатов, необходимых для достижения цели.

Цепочки результатов позволяют пользователям:

- Четко анализировать решаемую проблему и определять соответствующую Теорию Перемен для решений.
- Определять результаты, которые должны быть достигнуты для реализации целей.
- Определять действия, которые будут влиять на результаты.
- Определять связи между компонентами программы.
- Дифференцировать внешние факторы, влияющие на программу, и факторы, находящиеся под вашим контролем.
- Определять ключевые предположения.

---

**ВЫВОД:** Важно помнить, что чиновники, ведущие конкретные проекты, должны защищать свои проекты и сообщать о своих достижениях в рамках стратегии по связям с общественностью.

*Федералист № 51 обрисовывает в общих чертах логику надзора и разделения власти.*

«Честолюбию должно противостоять честолюбие. Интересы главы ведомства должны быть связаны с его конституционными правами, действующими в данном органе власти. Это может быть отражением человеческой природы, и такие маневры должны быть необходимы, чтобы помешать злоупотреблениям со стороны правительства. Но что такое само правительство, если не величайшее из отражений человеческой природы? Если бы люди были ангелами, в правительствах не было бы необходимости. Если бы ангелы управляли людьми, ни внешний, ни внутренний контроль действий правительства не были бы нужны. При формировании правительства, в котором люди должны управлять людьми, большая трудность заключается в следующем: прежде всего вы должны позволить правительству контролировать тех, кем оно управляет; и затем обязать его контролировать самого себя».

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Период проведения кампании интенсивный и захватывающий, но после победы на выборах начинается по-настоящему тяжелая работа. После такой упорной работы во время кампании, у многих кандидатов и их команд возникает соблазн взять «перерыв» или уйти в отпуск, но на самом деле именно сейчас они должны быть наиболее сосредоточены на целях государственного управления. Переходный период между выборами и инаугурацией является крайне важным этапом для планирования, подготовки и уточнения того, что чиновник будет делать при исполнении служебных обязанностей, чтобы он мог взяться за дело в первый же день. Управление своим временем, а также ожиданиями своих сотрудников, избирателей и коллег в правительстве – сложная и трудоемкая работа, поэтому подготовка является ключевой. В этом учебном плане изложены ключевые области, которые партии, выборные должностные лица и сотрудники должны четко понимать, чтобы улучшить управление и таким образом укрепить доверие со стороны избирателей, и создать более сплоченные и устойчивые партии. IRI располагает целой библиотекой ресурсов, которые могут дополнить этот учебный план и серию тренингов. Мы надеемся, что партия, использующая этот учебный план, проконсультируется с IRI о том, как применять этот и другие дополнительные тренинги по развитию практических навыков для подготовки кандидатов на руководящие должности. Список указанных дополнительных ресурсов приведен ниже:

- Комплексные центры
- Механизм Местного Экономического Развития
- Органы Власти в Вашем Сообществе
- Круглые Столы Альянса
- Руководства для Граждан
- Совместная Государственная Политика
- Шоу в Прямом Эфире
- Центр Прозрачности
- Принцип “Одного Окна”  
Бюджетирование с участием  
общественности
- Публичное предоставление  
отчетности
- Мэрии





International  
Republican  
Institute  
(Международный  
Республиканский  
институт)

IRI.org • @IRIGlobal