



# СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ, ПОДОТЧЕТНЫХ И ИНКЛЮЗИВНЫХ ИНСТИТУТОВ В РЕГИОНЕ ЕВРОПЫ И ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

Уроки из региона



**THE WORLD BANK**  
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP  
Europe & Central Asia

# Содержание

<b>СОКРАЩЕНИЯ И АББРЕВИАТУРЫ</b> .....	X
<b>БЛАГОДАРНОСТЬ</b> .....	XI
<b>ВСТУПЛЕНИЕ</b> .....	XIII
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	1
КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ .....	2
<b>ГЛАВА 1: УКРЕПЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ</b> .....	7
I: ПРОЦЕСС ФОРМУЛИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ.....	8
ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОВЕСТКИ: МЕЖВЕДОМСТВЕННАЯ КООРДИНАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН .....	9
ФОРМУЛИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛИТИКИ: УСТРАНЕНИЕ РАЗРЫВА .....	10
ОЦЕНКА ПОЛИТИКИ .....	12
II: УСИЛЕНИЕ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ: ВЫНЕСЕННЫЕ УРОКИ .....	12
III: ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ .....	15
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 1.1 – ЛИТВА: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ И ОФИС ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ.....	16
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 1.2 – АЗЕРБАЙДЖАН: МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ .....	22
КРАТКАЯ СПРАВКА О РЕЗУЛЬТАТАХ 1.1 – АЛБАНИЯ: УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТАМИ С УЧЕТОМ ГЕНДЕРНЫХ АСПЕКТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ФОРМУЛИРОВАНИЯ ПОЛИТИКИ .....	26
КРАТКАЯ СПРАВКА О РЕЗУЛЬТАТАХ 1.2 – РУМЫНИЯ: ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА В СФЕРЕ ФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ .....	28
<b>ГЛАВА 2: УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	31
I: УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ.....	32
МОБИЛИЗАЦИЯ ВНУТРЕННИХ РЕСУРСОВ.....	33
УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ РАСХОДАМИ .....	38
ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ .....	43
ЛИТЕРАТУРА.....	46
II: ГОСУДАРСТВЕННАЯ АДМИНИСТРАТИВНАЯ РЕФОРМА .....	47
АДМИНИСТРАТИВНАЯ РЕФОРМА, НАПРАВЛЕННАЯ НА УЛУЧШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	47
КАК ВНЕДРЯТЬ ИННОВАЦИИ И УЛУЧШАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА .....	48
УПРОЩЕНИЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ: СОВМЕСТНОЕ ОКАЗАНИЕ УСЛУГ И БЮРОКРАТИЯ .....	49
РЕФОРМА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ОПЛАТА ТРУДА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕЗУЛЬТАТА ....	50
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 2.1 – ПОЛЬША: УСТРАНЕНИЕ ПРОБЕЛОВ В НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЕ .....	54
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 2.2 – БОЛГАРИЯ: ЕДИНЫЕ СЛУЖБЫ ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ .....	57

<b>ГЛАВА 3: УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ УСЛУГ</b> .....	61
СЛАБЫЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ – ПРИЧИНА НИЗКОГО КАЧЕСТВА УСЛУГ .....	64
РЕФОРМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В РЕГИОНЕ ЕЦА .....	66
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 3.1 – АЛБАНИЯ: ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ИНТЕРЕСЫ ГРАЖДАН ОКАЗАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ .....	68
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 3.2 – АЗЕРБАЙДЖАН: ЭЛЕКТРОННЫЕ СУДЫ .....	73
КРАТКАЯ СПРАВКА О РЕЗУЛЬТАТАХ 3.1 – ИТАЛИЯ: ИННОВАЦИОННЫЕ РАМОЧНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ ДЛЯ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ЗАКУПОК .....	79
<b>ГЛАВА 4: ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b> .....	83
КЛЮЧЕВАЯ РОЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ .....	87
ВАЖНЫЕ ВЫВОДЫ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА .....	89
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 4.1 – ТУРЦИЯ: ПРОГРАММА ГЧП, СОТРУДНИЧЕСТВО С ЧАСТНЫМ СЕКТОРОМ, ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ОКАЗАНИЕ УСЛУГ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	91
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 4.2 – ЛИТВА: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ УСПЕШНОСТЬ ВЛАДЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ .....	96
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 4.3 – УЗБЕКИСТАН: РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ЭКОНОМИКЕ .....	102
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 4.4 – ИРЛАНДИЯ: ОПЫТ С ГЧП: УСПЕХИ И СЛОЖНОСТИ .....	106
<b>ГЛАВА 5: ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ И ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОЛИТИКИ</b> .....	111
ПОНИМАНИЕ ФАКТОРОВ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИИ В РЕГИОНЕ ЕЦА И РАБОТА С НИМИ .....	113
АНАЛИЗ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПУТИ К ИЗМЕНЕНИЯМ .....	115
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ В СФЕРЕ АНАЛИЗА ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИИ .....	116
ВЫВОДЫ .....	117
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 5.1 – АЗЕРБАЙДЖАН: ПРОЗРАЧНОСТЬ ДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ .....	118
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 5.2 – УКРАИНА: ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО БОРЬБЕ С КОРРУПЦИЕЙ .....	122
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 5.3 – ЗАПАДНЫЕ БАЛКАНЫ: АДМИНИСТРАТИВНАЯ РЕФОРМА (АР) В КОНТЕКСТЕ ИНТЕГРАЦИИ В ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ .....	125
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 5.4 – КОСОВО: ПОЛИТИЧЕСКАЯ ВОЛЯ КАК ЗАЛОГ УСПЕХА .....	132
<b>ГЛАВА 6: ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ GOVTESH</b> .....	139
ДОХОДЫ БЮДЖЕТА .....	140
ЗАКУПКИ .....	141
УПРАВЛЕНИЕ .....	142
ТОРГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	143
БЕЗОПАСНОСТЬ .....	144
ВЫВОДЫ .....	145
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 6.1 – ТУРЦИЯ: ЭЛЕКТРОННЫЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЗАКУПКИ .....	146
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 6.2 – ВЕЛИКОБРИТАНИЯ – ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА .....	149
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ 6.3 – МОЛДОВА: GOVTESH И МОДЕРНИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ .....	153

# Рисунки

<b>РИСУНОК 1-1.</b> ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ .....	9
<b>РИСУНОК 1- 2.</b> ДОВЕРИЕ К ГОСУДАРСТВЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ СРЕДИ СТРАН ЕС .....	11
<b>РИСУНОК 1-3.</b> СРАВНЕНИЕ ПОЛИТИКИ И ИНСТИТУТОВ СТРАН, ИМЕЮЩИХ ДОСТУП К СРЕДСТВАМ МАР .....	13
<b>РИСУНОК 1- 4.</b> СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЗРАЧНОСТИ И КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ МЕЖДУ РЕГИОНАМИ .....	14
<b>РИСУНОК 1-5.</b> КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, СИСТЕМЫ ИЗМЕРЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ.....	15
<b>РИСУНОК 1.1-1.</b> ВВП НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ, В % ОТ СРЕДНЕГО ПО ЕС .....	16
<b>РИСУНОК 1.1-2.</b> УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ – ЛУЧШИЕ ПРИМЕРЫ ИЗ ОПЫТА ЕС .....	17
<b>РИСУНОК 1.1-3.</b> ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМИ В ЛИТВЕ.....	18
<b>РИСУНОК 1.1-4.</b> МЕТОДИКА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕНЯЕМАЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ПЕРЕМЕНАМИ .....	19
<b>РИСУНОК 1.1-5.</b> ЦЕННОСТИ, СОЗДАННЫЕ БЛАГОДАРИЯ УПРАВЛЕНИЮ ПЕРЕМЕНАМИ .....	19
<b>РИСУНОК 1.1-6.</b> ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРНЫХ ПЕРЕМЕН НА ЭКОНОМИКУ.....	20
<b>РИСУНОК 1.2-1.</b> ДИНАМИКА УЛУЧШЕНИЯ ПОЗИЦИИ АЗЕРБАЙДЖАНА В МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕЙТИНГАХ .....	24
<b>РИСУНОК 1.3-1.</b> РАЗДЕЛ НАРОДНОГО БЮДЖЕТА, ПОСВЯЩЕННЫЙ ВОПРОСАМ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ.....	27
<b>РИСУНОК 1.4-1.</b> ЭТАПЫ СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	28
<b>РИСУНОК 1.4-2.</b> ЦЕННОСТИ СООБЩЕСТВА ПРАКТИКОВ .....	29
<b>РИСУНОК 1.4-3.</b> GOVTESCH И ПРИЛОЖЕНИЕ ROV В РУМЫНИИ.....	29
<b>РИСУНОК 2-1.</b> РЕЙТИНГ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОБИЛИЗАЦИИ РЕСУРСОВ» ОТЧЕТА CRIA (1 – НИЗКИЙ, 6 – ВЫСОКИЙ) .....	34
<b>РИСУНОК 2-2.</b> РЕЙТИНГ DOING BUSINESS ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «ПРОСТОТА ОПЛАТЫ НАЛОГОВ» В ПЕРИОД С 2006 ПО 2016 ГГ.....	35
<b>РИСУНОК 2-3.</b> НАЛОГОВЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ В ПРОЦЕНТАХ ОТ ВВП: СРЕДНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕГИОНА ЕЦА И СТРАН ОЭСР .....	35
<b>РИСУНОК 2-4.</b> НАЛОГОВЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ В ПРОЦЕНТАХ ОТ ВВП В СТРАНАХ РЕГИОНА ЕЦА .....	35
<b>РИСУНОК 2-5.</b> РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ TADAT, ПРОВЕДЕННОЙ В СТРАНАХ РЕГИОНА ЕЦА (2015-2019 ГГ.) .....	37
<b>РИСУНОК 2-6.</b> ПОСЛЕДНИЕ СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ ОЦЕНОК REFA В РЕГИОНЕ ЕЦА ПО СРАВНЕНИЮ С ПРЕДЫДУЩИМИ ОЦЕНКАМИ.....	41
<b>РИСУНОК 2-7.</b> СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ ОЦЕНОК REFA В РАЗРЕЗЕ РЕГИОНОВ.....	41
<b>РИСУНОК 2-8.</b> СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ ОЦЕНОК REFA ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ СТРАН РЕГИОНА ЕЦА (2016 Г.).....	41
<b>РИСУНОК 2-9.</b> СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ ОЦЕНОК REFA ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ СТРАН РЕГИОНА ЕЦА (2011 Г.).....	41
<b>РИСУНОК 2-10.</b> УСРЕДНЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАКУПОК (ВСЕМИРНЫЙ БАНК, 2017В).....	44
<b>РИСУНОК 2.1-1.</b> ПРОБЕЛЫ В СБОРЕ НДС В ПОЛЬШЕ (2010-2015 ГГ.) .....	54
<b>РИСУНОК 2.1-2.</b> ПОСТУПЛЕНИЯ НДС, ДЕФИЦИТ ПОСТУПЛЕНИЙ НДС И ОБЩАЯ СУММА ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО НДС В ПОЛЬШЕ (2014-2018 ГГ.).....	55
<b>РИСУНОК 3-1.</b> ПРОЦЕНТ РЕСПОНДЕНТОВ, УДОВЛЕТВОРЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫМИ И КОММУНАЛЬНЫМИ СЛУЖБАМИ.....	62
<b>РИСУНОК 3-2.</b> НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ, ОКАЗЫВАЕМЫХ ФИРМАМ, ОПРЕДЕЛЯЕМАЯ ЧЕРЕЗ ПОКАЗАТЕЛЬ ВРЕМЕНИ, ТРЕБУЕМОГО ДЛЯ ОТКРЫТИЯ БИЗНЕСА (В ДНЯХ) .....	63
<b>РИСУНОК 3.3.</b> ПРОЦЕНТ РЕСПОНДЕНТОВ, УДОВЛЕТВОРЕННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ (УСРЕДНЕННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО 8 ВИДАМ УСЛУГ) В 2010 Г. И В 2016 Г.....	63
<b>РИСУНОК 3-4.</b> СВЯЗЬ ПОДОТЧЕТНОСТИ И КАЧЕСТВА ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ.....	64
<b>РИСУНОК 3.5.</b> УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ГРАЖДАН СОЦИАЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ ИМЕЕТ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ КОРРЕЛЯЦИЮ С ГОЛОСОМ НАСЕЛЕНИЯ И ПОДОТЧЕТНОСТЬЮ .....	65

<b>РИСУНОК 3-6. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ГРАЖДАН СОЦИАЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ ИМЕЕТ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ КОРРЕЛЯЦИЮ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРАВИТЕЛЬСТВА</b> .....	65
<b>РИСУНОК 3-7. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ГРАЖДАН СОЦИАЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ ИМЕЕТ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ КОРРЕЛЯЦИЮ С БОРЬБОЙ С КОРРУПЦИЕЙ</b> .....	65
<b>РИСУНОК 3-8. ИНДЕКС ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ ЕЦА</b> .....	66
<b>РИСУНОК 3.1-1. ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ ADISA</b> .....	70
<b>РИСУНОК 3.2-1. КОНТРОЛЬНАЯ ПАНЕЛЬ СИСТЕМЫ COURT PULSE</b> .....	76
<b>РИСУНОК 3.2-2. ИНФОРМАЦИЯ О СУДЬЯХ</b> .....	76
<b>РИСУНОК 3.2-3. КОНТРОЛЬНАЯ ПАНЕЛЬ СИСТЕМЫ COURT PULSE</b> .....	77
<b>РИСУНОК 3.3-1. ЭВОЛЮЦИОНИРУЮЩАЯ РОЛЬ СИСТЕМЫ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ЗАКУПОК</b> .....	79
<b>РИСУНОК 3.3-2. ОБОБЩЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗАКУПОК МЕТОДОМ РАМОЧНЫХ ДОГОВОРОВ</b> .....	80
<b>РИСУНОК 3.3-3. ЗАТРАТЫ В ИТАЛИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕХАНИЗМОВ РАМОЧНЫХ КОНТРАКТОВ И РАМОЧНЫХ ДОГОВОРОВ</b> .....	80
<b>РИСУНОК 4-1. ЧИСЛО НЕФИНАНСОВЫХ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ НА МИЛЛИОН ЧЕЛОВЕК НАСЕЛЕНИЯ</b> .....	85
<b>РИСУНОК 4-2. КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РЕФОРМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b> .....	86
<b>РИСУНОК 4-3. СОВОКУПНЫЙ РЕЙТИНГ УПРАВЛЕНИЯ ГОСПРЕДПРИЯТИЯМИ</b> .....	88
<b>РИСУНОК 4.1-1. СОВОКУПНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТОВ ПО СТРАНАМ (МЛРД ЕВРО)</b> .....	93
<b>РИСУНОК 4.1-2. 10 СТРАН-ЛИДЕРОВ ПО ИНВЕСТИЦИЯМ ПОСРЕДСТВОМ ГЧП (МЛН ДОЛЛ. США)</b> .....	93
<b>РИСУНОК 4.1-3. ПРИМЕРЫ ПРОЕКТОВ ГЧП, ОСУЩЕСТВЛЕННЫХ ТУРЕЦКИМИ КОМПАНИЯМИ</b> .....	94
<b>РИСУНОК 4.2-1. ДОЛЯ НЕЗАВИСИМЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ И ЧЛЕНОВ, НАЗНАЧЕННЫХ ПО ПОЛИТИЧЕСКИМ СООБРАЖЕНИЯМ</b> .....	98
<b>РИСУНОК 4.2-2. ЧИСЛО ГОСПРЕДПРИЯТИЙ (2011-2019 ГГ.)</b> .....	98
<b>РИСУНОК 4.2-3. ПРЕОБРАЗОВАНИЕ УНИТАРНЫХ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ КОММЕРЧЕСКОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ В КОМПАНИИ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ</b> .....	99
<b>РИСУНОК 4.2-4. ПРИБЫЛЬНОСТЬ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ (2010-2018 ГГ.)</b> .....	100
<b>РИСУНОК 4.2-5. ПОСТУПЛЕНИЯ В ГОСБЮДЖЕТ (2010-2018 ГГ, МЛН ЕВРО)</b> .....	101
<b>РИСУНОК 4.3-1. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКШИЕ В НАЧАЛЕ РЕФОРМЫ ГОСПРЕДПРИЯТИЙ</b> .....	103
<b>РИСУНОК 4.3-2. ПРЕОБЛАДАЮЩАЯ РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ЭКОНОМИКЕ</b> .....	104
<b>РИСУНОК 4.3-3. ПРЕДПРИНЯТЫЕ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ МЕРЫ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ</b> .....	104
<b>РИСУНОК 5.2-1. ПРИМЕРЫ РАБОТЫ НАБУ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ</b> .....	123
<b>РИСУНОК 5.2-2. КАМПАНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ «СТУДЕНТЫ ПРОТИВ КОРРУПЦИИ»</b> .....	123
<b>РИСУНОК 5.2-3. ТРАДИЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕССЫ</b> .....	123
<b>РИСУНОК 5.3-1. КЛЮЧЕВЫЕ СФЕРЫ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ</b> .....	126
<b>РИСУНОК 5.3-2. ИНДИКАТОРЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ И КООРДИНАЦИЯ ЕЕ ВНЕДРЕНИЯ»</b> .....	127
<b>РИСУНОК 5.3-3. ИНДИКАТОРЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ»</b> .....	128
<b>РИСУНОК 5.3-4. ИНДИКАТОР ПОДОТЧЕТНОСТИ</b> .....	129
<b>РИСУНОК 5.3-5. ИНДИКАТОРЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «ОКАЗАНИЕ УСЛУГ»</b> .....	129
<b>РИСУНОК 5.3-6. ИНДИКАТОРЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ «УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ»</b> .....	130
<b>РИСУНОК 5.4-1. ОСНОВНЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ В ПРОЦЕССЕ КОНСУЛЬТАЦИЙ</b> .....	136
<b>РИСУНОК 6.3-1. КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ</b> .....	156
<b>РИСУНОК 6.3-2. ПРИНЦИПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УСЛУГИ</b> .....	157

# Вставки

<b>ВСТАВКА 2-1. РОЛЬ ВСЕМИРНОГО БАНКА И ДРУГИХ ДОНОРОВ</b> .....	39
<b>ВСТАВКА 4-1. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ДЛЯ ОПТИМАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ НА ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ (MFD)</b> .....	90

# Таблицы

<b>ТАБЛИЦА 2-1. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ И АСПЕКТЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УГФ (СЕКРЕТАРИАТ РЕФА, 2016 Г.)</b> .....	40
<b>ТАБЛИЦА 2-2. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО МЕТОДУ WILSON (1989) (АДАПТИРОВАНО ИЗ РАБОТЫ VAN DOOREN И ДР., 2011)</b> .....	51
<b>ТАБЛИЦА 3.1-1. ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРОВ ADISA</b> .....	71
<b>ТАБЛИЦА 3.2-1. КЛЮЧЕВЫЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУДА (КРІ)</b> .....	75
<b>ТАБЛИЦА 5.4-1. СОСТАВ ПРАВИТЕЛЬСТВА РЕСПУБЛИКИ КОСОВО, 2002-2019 ГГ.</b> .....	136
<b>ТАБЛИЦА 5.4-2. МАТРИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ</b> .....	137