

Хурмуз Н.Д.

Возможности и ограничения административной реформы в Сирии

Наим Давид Хурмуз — специальный представитель по взаимодействию с Сирийской Арабской республикой, Совет по развитию внешней торговли и международных экономических отношений; Высшая школа экономики, факультет социальных наук, кафедра государственного и муниципального управления, Москва, РФ.
E-mail: naeim.hurmuz@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается сущность административной реформы, представляющей собой комплекс действий по изменению государственного управления с целью повышения его эффективности и уровня удовлетворения общественных потребностей. Исследование проводимых на протяжении последних десятилетий административных реформ в Сирии с ее специфическими социально-политическими условиями войны, деградации экономики, гражданского противостояния, ослабления социальных функций государства позволило выявить существенные ограничения, с которыми сталкиваются органы государственного управления. Прежде всего, это порожденный сложившимися социально-политическими и экономическими условиями избыток централизации, сложность процедур управления, отсутствие прозрачности и подотчетности, противоречия законодательной базы, низкий уровень производительности, плохая координация между различными учреждениями. Разработаны рекомендации для повышения эффективности государственного управления и результативной реализации административных реформ в Сирии, а также в других странах, оказавшихся в сходных условиях.

Ключевые слова

Административная реформа, Сирия, государственное управление, функции управления.

В настоящее время во всех развитых государствах уже сформировались ключевые условия для эффективного функционирования органов государственного управления на основе масштабных административных реформ, имеющих комплексный характер, который учитывает взаимосвязанность и сложность различных уровней и звеньев управления, а также перераспределение управленческих функций за счет выделения стратегического руководства и передачи несвойственных направлений деятельности децентрализованным учреждениям¹.

В развивающихся странах в том или ином виде также осуществляются административные реформы, причем каждое государство, проводящее реформы, накопило собственный опыт². В Сирии государственное управление сталкивается с серьезными проблемами, которые не позволяют обеспечить эффективность хозяйственной деятельности, производительность труда, бюджетную экономию, отделение методов

¹ Барццц И.Н. Реформа государственного управления в России: правовой аспект. М.: Формула права, 2008.

² Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks / The Commonwealth. 2016. URL: http://thecommonwealth.org/sites/default/files/news-items/documents/P14763_PSG_PGSU.pdf (accessed: 12.02.2017).

администрирования от политики³. В связи с этим представляется целесообразным рассмотреть теоретические основы административных реформ и условия их результативности, что позволит более точно идентифицировать и предложить решение проблем, связанных с проведением административных реформ в Сирии.

Отдельные исследователи считают, что государственное управление представляет собой деятельность, связанную главным образом с развитием человеческого потенциала, что подразумевает зависимость успеха проводимых реформ от оптимизации деятельности административного аппарата⁴. Мы считаем, что данный подход слишком узок и не принимает во внимание различные внешние обстоятельства.

По мнению Р.Н. Байгузина и его соавторов, административная реформа — это широкий и всеобъемлющий комплекс мер, обусловленных необходимостью стратегического видения будущего государства и связанных с возобновляемыми ожиданиями и требованиями относительно эффективности государственного управления и его способности адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям⁵. В рамках данной концепции необходимо осуществлять некие действия по устранению конкретных дефектов административной системы в течение определенного периода времени.

Согласно Н. Мэннингу и Н. Парисону, административная реформа — это осознанное, продуманное изменение, которое осуществляется в организации или системе государственного управления с целью улучшения ее структуры, работы или качества ее рабочей силы⁶. Мы считаем, что такая точка зрения характеризуется слишком узким пониманием данного процесса, поскольку невозможно произвести изменение в одной части системы государственного управления, не затрагивая остальных ее составляющих. Г. Гайден считает, что реформа основана на простой идее, что человеку не следует ждать изменений, которые должны произойти естественным образом, он должен активно стремиться к улучшению мирового порядка⁷. Такое понимание, наоборот, является слишком широким и требует синхронизации административных реформ в странах с разными экономическими и социально-политическими условиями.

³ *Brownlee B.J.* 2015: The Revolution “from below” and Its Misinterpretation “from Above”. The Case of Syria’s Neglected Civil Society // *Syria Studies*. 2015. No 7 (1). P. 31–59.

⁴ *Côté L.* “Les réformes des administrations publiques dans le monde” // *Réalités nationales et mondialisation* / Ed.: R. Bernier. Québec: Presses de l’Université du Québec, 2006. P. 293–338.

⁵ Административные реформы в России: история и современность / Под общ. ред. Р.Н. Байгузина. М.: РОССПЭН, 2006.

⁶ *Мэннинг Н., Парисон Н.* Реформа государственного управления. Международный опыт. М.: Весь мир, 2003.

⁷ *Caiden G.* Administrative Reform // *International Review of Administrative Sciences*. 1968. Vol. 34. No 4. P. 347–354.

Каким бы ни было определение, каждый из его компонентов приобретает особое значение в государственном секторе, где действия, направленные на улучшение административной системы, более сложны, чем те, которые встречаются в неправительственных секторах. Хотя все организации стремятся добиться большего успеха в достижении своих целей, роста эффективности и производительности, организации общественного сектора также должны заниматься и политическими аспектами административной жизни⁸. Таким образом, помимо решения экономических задач, реформы государственного управления должны ориентироваться на улучшение общественной жизни, например, за счет устранения коррупции, содействия участию граждан в общественной деятельности, повышения подотчетности и прозрачности органов государственной власти. Кроме того, каждая административная реформа имеет политическое измерение, поскольку подразумевает выбор ценностей⁹. Наконец, административная реформа может быть инициирована под влиянием различных обстоятельств. Реформы часто начинаются за пределами сферы влияния ответственных органов, например, в результате формирования нового правительства, политической партии, парламентского комитета, действий средств массовой информации — одним словом, в результате действий любой из заинтересованных сторон¹⁰.

Можно согласиться с исследователями, считающими, что административная реформа влечет за собой передачу знаний о передовых практиках совершенствования государственного управления, его методов, форм и функций¹¹. Такие знания могут основываться на внутренних процессах (случайных или систематических), но чаще всего они происходят извне. Наиболее распространенной является эмуляция — то есть принятие идеи или практики, которая была успешно реализована в других местах. В этом случае предыдущий успех может повлечь за собой развитие негативных тенденций, поскольку правительство будет опираться на опыт других стран без глубокого анализа собственных проблем.

По своему содержанию административная реформа — это работа специалистов (как государственных служащих, так и сотрудников консалтинговых компаний),

⁸ Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume, 1993.

⁹ Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2004; Central Intelligence Agency [Official Website]. URL: <https://www.cia.gov/index.html> (accessed: 12.02.2017).

¹⁰ Политико-административное управление / Под ред. В.С. Комаровского и Л.В. Сморгунова. М.: Издательство РАГС, 2004.

¹¹ Thomas P. *Beyond the Buzzwords: Coping with Change in the Public Sector* // *International Review of Administrative Sciences*. 1996. Vol. 62. No 1. P. 5–29.

использующих различные аналитические модели или методы, основанные на теоретических знаниях, практического применения. Применяются научные системы управления, планирования, программирования и бюджетирования (*PPBS*), целевое управление (*MBO*), нулевые базы бюджетирования (*ZBB*), бенчмаркинг, реинжиниринг, переосмысление, управление с ориентацией на население, горизонтальное управление и т. д.¹² За всеми этими методами стоят наука и практика управления, что позволяет объединить строгие наблюдения и анализ с общечеловеческими ценностями.

Теоретические основы различных административных реформ можно найти в фундаментальных дисциплинах права, экономики, политологии, социологии и психологии. В течение последних трех десятилетий в дебатах доминировали критерии и решения экономистов, но в настоящее время наблюдается рост значимости политических подходов, в частности, принципа субсидиарности¹³.

Долгосрочные исследования показали, что административные реформы оказывают значительное кумулятивное воздействие¹⁴. Любые изменения, совершенные в ходе административных реформ, в теоретическом плане рассматриваются как успех или неудача в зависимости от выбранной административной парадигмы. Так, за последние 30 лет опасения, связанные с кризисом государственных финансов, привели к реформам, направленным либо на сокращение количества государственных услуг, либо на то, чтобы сделать их менее дорогими и более конкурентоспособными. При этом можно согласиться с А.Г. Барабашевым, который утверждает, что при проведении административной реформы необходимо выбрать административную парадигму публичного управления, которая описывает государство как совокупность административных механизмов, органов управления, систему государственной службы¹⁵. В рамках административной парадигмы формируется структура государственных органов, их административные функции, механизмы и принципы предоставления государственных услуг, реализуется взаимодействие государственных служащих и государственных органов с организациями

¹² Южаков В.Н. Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты административной реформы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 52–72; Thomas P. Op. cit.; Pollitt C., Bouckaert G. Op. cit.

¹³ Мэннинг Н., Парисон Н. Указ. соч.

¹⁴ Brabant G. Public Administration and Development // The International Review of Administrative Sciences. 1996. No 2. P. 163–176.

¹⁵ Барабашев А.Г. Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163–194.

и гражданами. Структура бюрократии и модели ее деятельности также обусловлены административными парадигмами.

Основные теоретические подходы к административным парадигмам менялись с течением времени. Так, на начальном этапе возникла парадигма идеального государства и профессиональной бюрократии (М. Вебер), основой которой было фундаментальное понимание бюрократии и государства как рационально сформированных социальных институтов, внутри которых иерархические управленческие структуры создаются из регламентированных должностей (ячеек), а меритократия влияет на подбор кадров и должностной рост служащих¹⁶. Продолжением стала Неовеберовская концепция, представляющая собой разновидность веберовской парадигмы, дополненной видением этической природы государства¹⁷. Затем возникла парадигма нового государственного управления, в рамках которой государство рассматривается как система сервисных функций, при этом деятельность государственных служащих направлена на предоставление государственных услуг. Следующей парадигмой является общественно-государственное управление, которое подразумевает необходимость перехода от управления как исполнения функций к публичному управлению, основанному на сети взаимосвязей граждан, различных объединений и организаций, государства, а также на активной позиции граждан, участвующих в принятии управленческих решений¹⁸.

По нашему мнению, административная реформа — это совокупность действий по улучшению государственного управления, направленных на политическую, социальную и административную сферы и призванных сформировать новые отношения между административными органами и остальными элементами общества, нацеленные на внесение позитивных и фундаментальных изменений в поведение, систему, отношения, методы и инструменты развития потенциала административного аппарата, обеспечивающего эффективность и результативность при достижении поставленных государством задач. Такая трактовка административной реформы позволяет говорить о необходимости качественного оказания государственных услуг и тесного взаимодействия государства и граждан при принятии управленческих решений, то есть об интеграции парадигм нового государственного управления и общественно-государственного управления.

¹⁶ Вебер М. Политика как призвание и профессия // Избранные произведения / М. Вебер. М.: Прогресс, 1990.

¹⁷ Dunleavy P., Hood C. From Old Public Administration to New Public Management // Public Money and Management. 1994. No 14. P. 9–16.

¹⁸ Dunleavy P., Hood C. Op. cit.; Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks / The Commonwealth. 2016.

Практика проведения административных реформ в разных странах показывает, что для повышения эффективности государственного управления использовались различные методы. Довольно часто применяется реинжиниринг, который направлен на последовательное упорядочивание горизонтальных связей между функциональными подразделениями органов государственного управления. Для успешного осуществления реинжиниринга необходимо комплексное исследование реализуемых функций и определение направлений совершенствования бизнес-процессов¹⁹. Реструктуризация (рефакторинг) считается наиболее радикальным решением в комплексных изменениях управления и требует перехода от функциональной организации к выстраиванию других систем, например, к организации по географическому признаку или к процессному подходу в деятельности. Нередко к росту эффективности государственного сектора приводит приватизация государственных компаний. Данный метод основан на активизации рыночных механизмов и элементов конкуренции для повышения рентабельности и производительности.

Исходя из сущности административной реформы, можно выделить следующие предпосылки для ее проведения²⁰:

- неспособность административного аппарата к пониманию и удовлетворению потребностей граждан, что приводит к росту недовольства населения;
- неспособность органов государственного управления прогнозировать тенденции развития государства, выявлять и предотвращать возникающие проблемы;
- неспособность органов государственного управления принимать правильные решения по оптимальному использованию имеющихся ресурсов, обеспечить сохранение общественного богатства.

К факторам, определяющим успешность административных реформ, можно отнести:

- реалистичность планов и программ административной реформы;
- подготовка условий для участия граждан и сотрудничества с ними;
- эффективность персонала, осуществляющего административную реформу;
- выделение достаточных финансовых ресурсов;
- формирование основ демократического управления;
- интеграция административной реформы с другими социальными реформами.

¹⁹ *Dunleavy P., Hood C. Op. cit.*

²⁰ *Hinnebusch R., Zintl T. Syria from Reform to Revolt. Syracuse: Syracuse University Press, 2015. Vol. 1: Political Economy and International Relations.*

Главными условиями результативности реформ являются: наличие человеческих ресурсов; подотчетность и прозрачность, обеспечиваемая за счет доступа к правительственной информации с целью формирования справедливого и демократического управления; разработка закона об административных процедурах, содержащего общие правила и процедуры реализации реформ и составления отчетности.

Обратимся теперь к анализу административной реформы в Сирийской Арабской Республике, реализация которой осложнялась специфическими условиями социально-экономического и политического развития страны. Продолжающаяся на протяжении последних лет война, деградация экономики, серьезные социальные проблемы породили эффект гиперцентрализации системы государственного управления. В связи с этим становится понятно, что в Сирии проводимые изменения государственного управления не могут быть успешными до тех пор, пока не будет решено множество проблем, прежде всего тех, с которыми сталкивались органы государственного управления еще в начале проведения реформ²¹. Среди них следует выделить:

- тесную взаимосвязь полномочий между министерствами и другими административными органами;
- несоответствие организации деятельности административного аппарата требованиям рационального планирования;
- создание рабочих мест без учета существующих потребностей;
- чрезмерную централизованность государственного управления;
- множественность законодательных и нормативных актов по упорядочиванию административных учреждений;
- нехватку консультативных органов, а также квалифицированного высшего руководства;
- отсутствие координации в рамках единой государственной системы;
- слабость (зачастую отсутствие) контроля, недостаток внимания к работе над повышением эффективности государственного управления и методов работы государственных органов;
- низкий уровень эффективности персонала.

²¹ *Brownlee B.J.* Op. cit.; *Milani A., Eleiba A., Fraser D., Boillat J.* Syrian Civil Society: Cooperation, Challenges and Opportunities. In- and Post-Conflict Implications / Graduate Institute of International and Development Studies, Geneva. December 2016. URL: <http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/shared/news/2017/FINAL-REPORT-GEOEXPERTISE.pdf> (accessed: 25.02.2018); *Haddad B.* The Political Economy of Syria: Realities and Challenges // Middle East Policy. 2011. Vol. 18. No 2. P. 46–61. URL: <http://www.mepc.org/political-economy-syria-realities-and-challenges> (accessed: 12.02.2017).

Централизация и неэффективность сложившейся системы управления привели к социально-политическим и экономическим проблемам в стране, а начавшаяся впоследствии гражданская война еще более усугубила ситуацию. Так, если в 2010 г. Сирию называли самой большой страной среди маленьких в связи с высокими макроэкономическими показателями, то сейчас они демонстрируют негативные тенденции. Снижается численность населения, одновременно сокращается ВВП на душу населения (Рисунок 1).

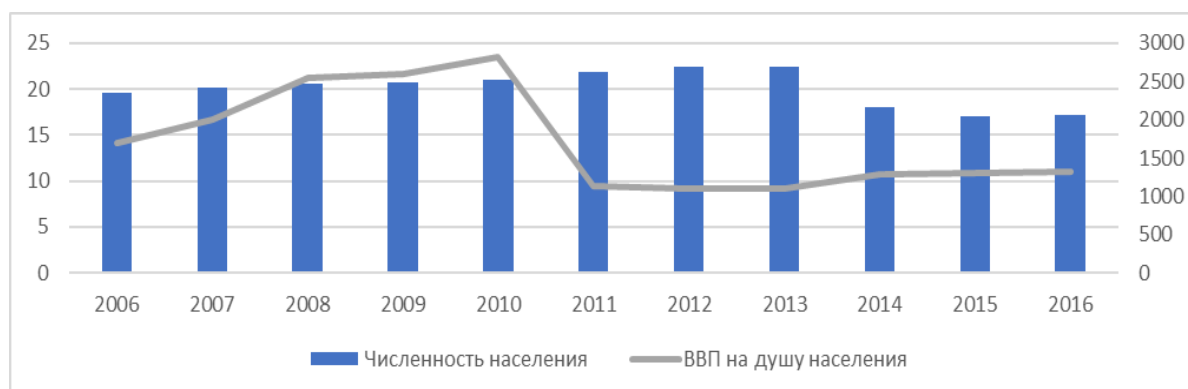


Рисунок 1. Динамика численности населения (млн чел.) и ВВП на душу населения в Сирии (долл. США)²²

Также снижаются показатели внешнеэкономической деятельности (Рисунок 2).

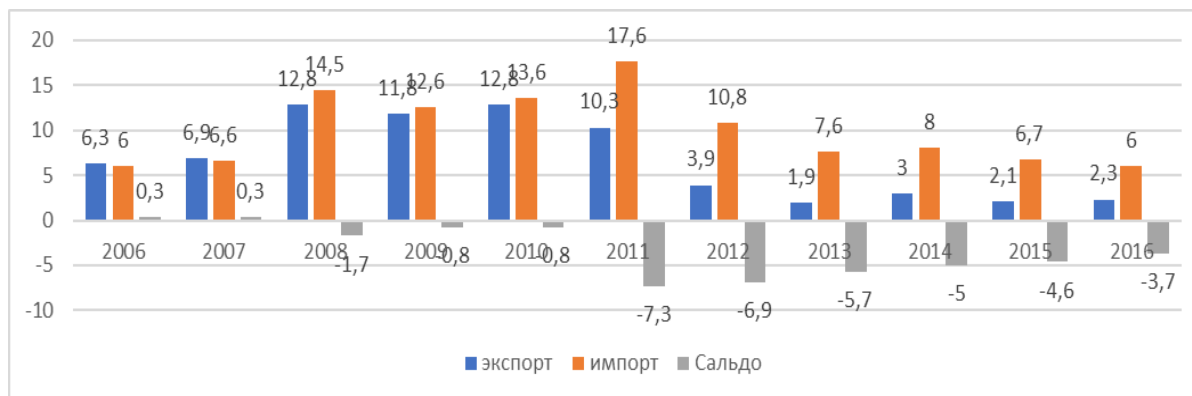


Рисунок 2. Динамика показателей внешнеторговой деятельности Сирии (млрд долл. США)²³

Анализ данных, представленных на Рисунке 2, позволяет сделать вывод о существенном снижении экспорта и импорта в стране, что, несомненно, сказывается на качестве жизни населения. Кроме того, стремительно растет государственный долг Сирии, начиная с 2011 г. этот показатель увеличился на 27,8 млрд долл. США (Рисунок 3).

²² Central Intelligence Agency [Official Website]. URL: <https://www.cia.gov/index.html> (accessed: 12.02.2017).

²³ Ibid.

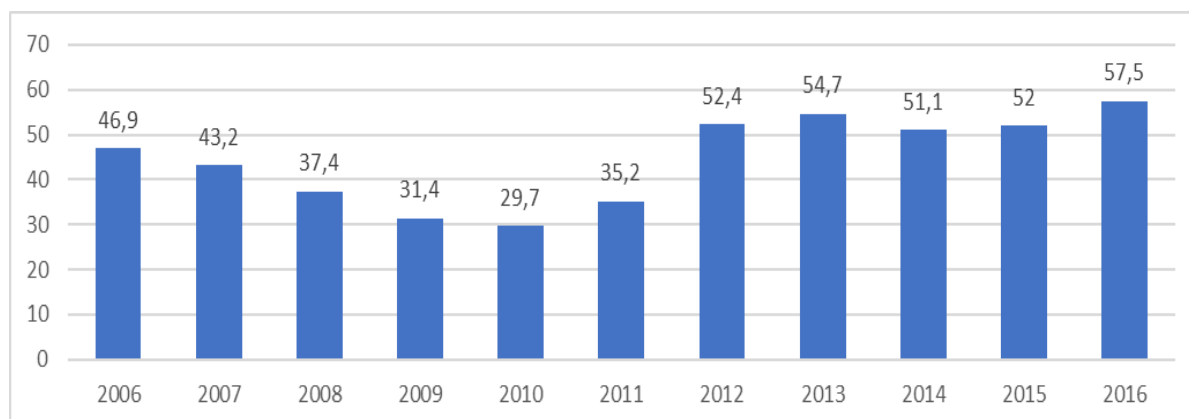


Рисунок 3. Динамика государственного долга Сирии (млрд долл. США)²⁴

Также в Сирии в последние годы наблюдается падение темпов промышленного производства (Рисунок 4).

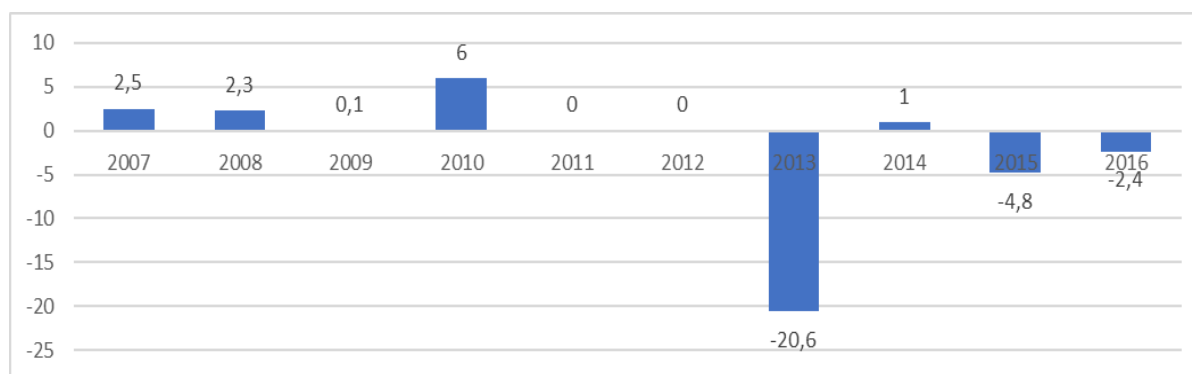


Рисунок 4. Темпы роста промышленного производства в Сирии, в % к предыдущему году²⁵

На фоне указанных выше проблем, ограничивающих возможности эффективного государственного управления, в рамках усиления централизации в Сирии был предпринят ряд корректирующих мер, направленных на улучшение качества административной деятельности государственных органов и субъектов экономической сферы, среди которых²⁶:

- подготовка административных руководящих кадров;
- национальная программа подготовки руководящих кадров в рамках действий по развитию человеческого потенциала в государстве;
- разработка систем и процедур государственного управления;
- широкое внедрение и использование информационных и коммуникационных технологий в органах государственной власти;

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ Haddad B. Op. cit.

– совершенствование законодательной базы и институциональная реабилитация предприятий государственного и частного секторов.

Кроме того, в Сирии была создана национальная группа по вопросам административного развития, в задачи которой входило проведение исследований административной реальности, а также участие в подготовке и реализации программ реформирования государственного управления, но по неизвестным причинам данная группа была расформирована²⁷.

Следует отметить, что все перечисленные действия в рамках административной реформы в Сирии сосредоточены вокруг человеческого фактора и производительности труда, направлены на еще большую централизацию страны, связаны со средствами и инструментами государственного управления, среди которых разработка программ подготовки управленческих кадров, национальный проект повышения качества менеджмента, который фокусируется на росте эффективности работы правительственных учреждений. В то же время, недостаточно внимания уделено непосредственно административной работе и контролю над действиями органов власти, сокращению расточительства и снижению коррупции²⁸.

Анализ приведенных данных показывает, что административная реформа в Сирии должна быть скорректирована, приведена в соответствие с особыми условиями, в которых оказалась страна, и с современными теориями государственного управления, подразумевающими:

- децентрализацию управления, но не его фрагментацию;
- уточнение функций государственных органов с наделением их эксклюзивными полномочиями, особенно для оказания услуг населению;
- внедрение механизмов оценки эффективности управления;
- создание современной системы учета и контроля без увеличения административных барьеров.

Для преодоления ограничений роста эффективности государственного управления необходимо модернизировать программу развития государственного сектора, которая должна отражать текущую реальность государственного управления и преодолевать ее существующие недостатки: избыток централизации, сложность процедур управления, недостаточный уровень прозрачности и подотчетности, противоречивость

²⁷ *Hinnebusch R., Zintl T.* Op. cit.

²⁸ *Ibid.*

законов, низкую производительность и плохую координацию между различными учреждениями.

Также целесообразно четко определить роль органов государственной власти в удовлетворении потребностей общества, рационализировать содержание полномочий и обязанностей чиновников. Данную задачу можно решить при помощи оптимизации организационной структуры государственного управления, направленной на упрощение процедур и реструктуризацию государственного сектора путем избавления от дублирования функций, интеграции с другими субъектами взаимодействия с обществом, разработки и описания классификации занятости. Немаловажной составляющей административной реформы являются изменения в сфере государственных закупок, поэтому необходима подготовка проекта закона, регулирующего процесс обеспечения потребностей государственного аппарата.

При разработке реформ в Сирии следует исходить из действительного положения административной системы в стране, а не использовать опыт зарубежных стран и результаты теоретических исследований. Сложность заключается, прежде всего, в особых условиях развития Сирии, а также в порожденном этими условиями менталитете кадров органов власти. К сожалению, в настоящее время административный аппарат не признает реалий окружающей среды, не осознает в полной мере целей функционирования административной системы, а также не понимает исключительную значимость установления эксклюзивных обязанностей и полномочий, важность интеграции и сотрудничества с другими организациями и частными лицами. Для осуществления реформ требуется разработка программ обучения, основанных на росте патриотизма чиновников, создание системы моральных и материальных стимулов повышения эффективности их работы.

Обобщая вышеизложенное, можно заключить, что для успешного продолжения административной реформы в Сирии необходимо соблюдение следующих важных требований:

Во-первых, необходимо наличие поддержки осуществляемых изменений государственного управления со стороны высшего политического руководства.

Во-вторых, требуется повышение осведомленности работников аппарата управления о преимуществах реформы в краткосрочной и долгосрочной перспективах, для чего следует проводить ознакомительные курсы, повышающие активность административных кадров и их приверженность реформам.

В-третьих, важно обеспечить создание высшей надзорной структуры, полномочия которой должны позволять проводить контрольные мероприятия, в том числе среди чиновников высокого уровня. Также следует ужесточить меры наказания для коррупционеров, для чего необходимо создание строгих законодательных рамок и четкой регламентации этой области.

Помимо этого, следует поддержать процесс реформирования государственного управления в Сирии необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, а также современными техническими средствами. В свою очередь, создание гибкой административной структуры и эффективной системы государственного управления позволит правительству адекватно и своевременно реагировать на изменения, происходящие в стране.

Список литературы:

1. Административные реформы в России: история и современность / Под общ. ред. Р.Н. Байгузина. М.: РОССПЭН, 2006.
2. *Барабашев А.Г.* Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163–194.
3. *Барциц И.Н.* Реформа государственного управления в России: правовой аспект. М.: Формула права, 2008.
4. *Вебер М.* Политика как призвание и профессия // Избранные произведения / М. Вебер. М.: Прогресс, 1990.
5. *Мэннинг Н., Парисон Н.* Реформа государственного управления. Международный опыт. М.: Весь мир, 2003.
6. Политико-административное управление / Под ред. В.С. Комаровского и Л.В. Сморгунова. М.: Издательство РАГС, 2004.
7. *Южаков В.Н.* Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты административной реформы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 1. С. 52–72.
8. *Brabant G.* Public Administration and Development // The International Review of Administrative Sciences. 1996. No 2. P. 163–176.
9. *Brownlee B.J.* 2015: The Revolution “from below” and Its Misinterpretation “from Above”. The Case of Syria’s Neglected Civil Society // Syria Studies. 2015. No 7 (1). P. 31–59.

10. *Caiden G.* Administrative Reform // International Review of Administrative Sciences. 1968. Vol. 34. No 4. P. 347–354.
11. *Côté L.* “Les réformes des administrations publiques dans le monde” // Réalités nationales et mondialisation / Ed.: R. Bernier. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2006. P. 293–338.
12. *Dunleavy P., Hood C.* From Old Public Administration to New Public Management // Public Money and Management. 1994. No 14. P. 9–16.
13. *Haddad B.* The Political Economy of Syria: Realities and Challenges // Middle East Policy. 2011. Vol. 18. No 2. P. 46–61. URL: <http://www.mepc.org/political-economy-syria-realities-and-challenges> (accessed: 12.02.2017).
14. *Hinnebusch R., Zintl T.* Syria from Reform to Revolt. Syracuse: Syracuse University Press, 2015. Vol. 1: Political Economy and International Relations.
15. Key Principles of Public Sector Reforms: Case Studies and Frameworks / The Commonwealth. 2016. URL: http://thecommonwealth.org/sites/default/files/news-items/documents/P14763_PSG_PGSU.pdf (accessed: 12.02.2017).
16. *Milani A., Eleiba A., Fraser D., Boillat J.* Syrian Civil Society: Cooperation, Challenges and Opportunities. In- and Post-Conflict Implications / Graduate Institute of International and Development Studies, Geneva. December 2016. URL: <http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/shared/news/2017/FINAL-REPORT-GEOEXPERTISE.pdf> (accessed: 25.02.2018).
17. *Osborne D., Gaebler T.* Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor. New York: Plume, 1993.
18. *Pollitt C., Bouckaert G.* Public Management Reform. A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2004.
19. Central Intelligence Agency [Official Website]. URL: <https://www.cia.gov/index.html> (accessed: 12.02.2017).
20. *Thomas P.* Beyond the Buzzwords: Coping with Change in the Public Sector // International Review of Administrative Sciences. 1996. Vol. 62. No 1. P. 5–29.

Hurmuz N.D.

Opportunities and Limitations of the Administrative Reform in Syria

Naeim David Hurmuz — Special representative on interaction with the Syrian Arab Republic, Russian Trade and Economic Development Council; graduate student, School of Public Administration, Faculty of Social Sciences, Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation.

E-mail: naeim.hurmuz@mail.ru

Annotation

The article discusses the nature of administrative reform that represents a set of actions changing the public administration in order to improve its effectiveness and enhance the satisfaction of social needs. The research into the administrative reforms conducted during the last decades in Syria, with its specific socio-political conditions of war, economic degradation, civil strife and the weakening of the social functions of the state, helped to identify significant restrictions faced by the public administration. Those include the current socio-political and economic conditions, the excess of centralization, the complexity of management procedures, the lack of transparency and accountability, the contradictions of legislative base, the low productivity and the poor coordination between various agencies. In this article some recommendations that provide opportunities to improve the efficiency of public administration and effective implementation of administrative reforms in Syria and other countries of the world in similar conditions are provided.

Keywords

Administrative reform, Syria, governance, management functions.