

Качество управления и качество информации: некоторые итоги 2020 г. для постсоветского пространства

Шамахов В. А.^{1,*}, Межевич Н. М.²

¹ Северо-Западный институт управления РАНХиГС, Санкт-Петербург, Российская Федерация;

* shamakhov-va@ranepa.ru

² Институт Европы РАН, Москва, Российская Федерация

РЕФЕРАТ

Внешняя политика ряда государств не всегда поддается рациональному объяснению. Антитезой модели всеобъемлющей рациональности стала модель инкрементализма, впервые предложенная профессором Йельского университета Ч. Линдбломом. Именно он впервые отметил то, что в процессе принятия решений наблюдается постоянный дефицит знаний, информации, ресурсов, а также велика роль неопределенности внутренней и внешней среды, плохо поддающейся контролю. Однако даже в условиях идеальной информированности политики могут принимать иррациональные решения. Инкрементализм как теоретический подход обращает внимание на ситуации, когда принимаемые решения не базируются на доступной и проверенной информации. Политические процессы и соответствующие управленческие решения в Армении и Беларуси в 2020 г. свидетельствуют о том, что качество информации и качество управления не всегда коррелируют между собой.

Ключевые слова: инкрементализм, теории управления, Беларусь, Армения, внешняя политика, информация, аналитическая работа

Для цитирования: Шамахов В. А., Межевич Н. М. Качество управления и качество информации: некоторые итоги 2020 г. для постсоветского пространства // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2021. Т. 15. № 3. С. 15–21.

Management Quality and Information Quality: Some Results of 2020 for the Post-Soviet Space

Vladimir A. Shamakhov^{a,*}, Nikolay M. Mezhevich^b

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPA), Saint Petersburg, Russian Federation; * shamakhov-va@ranepa.ru

^b Institute of Europe of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The foreign policy of some states does not always lend itself to rational explanation. The antithesis of the all-embracing rationality model was the model of incrementalism, first proposed by C. Lindblom, professor at Yale University. It was he who first noted that in the decision-making process there is a constant lack of knowledge, information, resources; and the role of uncertainty is great in the internal and external environment, which is difficult to control. However, even when ideally informed, politicians can make irrational decisions. Incrementalism as a theoretical approach draws attention to situations where decisions are not based on available and verified information. Political processes and relevant management decisions in Armenia and Belarus in 2020 indicate that the information quality and the management quality do not always correlate with each other.

Keywords: incrementalism, management theories, Belarus, Armenia, foreign policy, information, analytical work

For citing: Shamakhov V. A., Mezhevich N. M. Management Quality and Information Quality: Some Results of 2020 for the Post-Soviet Space // Eurasian integration: economics, law, politics. 2021. Vol. 15. No. 3. P. 15–21.

Формирование внешней политики — сложный и многогранный процесс, протекающий как на правительственном, так и на неправительственном уровнях. От того, насколько отлажена работа высших государственных органов, отвечающих за выработку международного курса страны, насколько оптимизирован процесс принятия внешнеполитических решений, существует ли поддержка правительству со стороны общества, зависит успех или неудача предпринимаемых инициатив. Изучение этой тематики весьма плодотворно как в научно-теоретическом, так и практическом планах.

Во-первых, анализ внутренних факторов механизма выработки внешней политики позволяет обнаружить истоки тех или иных международных акций, выяснить их истинные мотивы, часто скрывающиеся от общественности. В свою очередь, это дает возможность полнее восстановить историческую картину той или иной эпохи, тех или иных коллизий в международных отношениях.

Во-вторых, изучение процесса принятия внешнеполитических решений помогает понять сами принципы функционирования государственно-политической системы и ее институтов. Ведь в ходе разработки международных акций многие государственные учреждения и общественные институты довольно ясно обнаруживают свои функции, внутреннюю структуру, связи с другими участниками политического процесса. Применительно к внешней политике ситуация иная. Объект представляется понятным, но таковым совсем не является. Любой объем информации по умолчанию неполный, а количество акторов и их роль трудно определяемы.

Внешнеполитическое решение — «итог сложного взаимодействия самых разных факторов, в числе которых далеко не последнее место занимают и личные качества его субъектов, и стремления человеческого разума к простоте, последовательности и устойчивости структуры принимаемого решения, при этом задача исследования системы принятия внешнеполитических решений представляется чрезвычайно трудной по причине количества и сложности переменных, которые должны приниматься во внимание исследователем» [10, с. 247].

Эффективность государственного управления — ключевой критерий его оценки. Обилие теорий в сфере государственного управления, увы, не прямо пропорционально отражается на качестве самого управления. Потенциальные результаты от тех или иных управленческих решений практически всегда выше реальных. Ситуация часто напоминает коэффициент полезного действия крайне нужного, но сугубо неэффективного механизма, к примеру паровоза. Однако заменить паровоз в течение весьма долгого времени было нечем. Иными словами, желание ориентироваться на максимально возможную эффективность государственного управления абсолютно оправданно, но трудно достижимо. Ориентируясь на высокие показатели качества управления, нельзя не видеть дистанцию до условного оптимума.

Идеальная эффективность — категория теоретическая. Какие-то управленческие решения всегда будут запаздывать, какие-то искажаться в процессе движения по управленческой вертикали. Правильно будет признать объективную недостижимость в среднесрочной перспективе качественного перелома в обеспечении нового уровня и качества государственного управления.

Разговоры о неэффективности тех или иных управленческих решений достаточно часто, хотя и опосредованно, ведут к лицам, которые эти управленческие решения принимают. Сознательная переоценка фактора хаоса в международных отношениях или национальной экономике служит вполне понятной цели: снятию ответственности с лиц, принимающих управленческое решение. Право на ошибку бесконечно увеличивается в том случае, если мы изначально договариваемся о том, что в политике, экономике существует среда, неблагоприятная для анализа [5, с. 25–35].

Снятие ответственности за неверное управленческое решение возможно и вторым способом, через делегирование ответственности на информационно-аналитические службы, которые якобы не сумели или не смогли увидеть те или иные тенденции в экономической, политической, военной сфере. Просчетам и победам аналитических служб, в том числе разведки, посвящены десятки трудов, анализ которых не входит в задачи авторов. Общий вывод заключается в том, что какой-то одной модели взаимоотношений аналитических служб и лиц, принимающих решения, нет. Сложность принятия эффективных управленческих решений во внешнеполитической сфере очевидна. Глобальный бунт, вероятно, некоторое преувеличение, име-

ющее тем не менее очевидный прогностический характер¹. Проблема лишь в качестве прогноза и выборе решения. «Игра в крестики-нолики проста, и мы можем без труда обнаружить совершенно рациональное, минимаксное решение. Но нам не удастся найти рациональные решения на больших “глубинах” шашек и, несомненно, тем более на “глубинах” шахмат и го» [11, с. 406]. Укажем на то, что в данном случае речь идет о выборе решения в международных отношениях, т. е. игре, заведомо не имеющей одних правил.

Мы многократно наблюдали и в течение прошедшего XX в., и в 2020 г. интуитивно верные решения политиков при недостаточном информационно-аналитическом обеспечении. Однако мы видели и прямо противоположную ситуацию, когда аналитические службы давали верный прогноз развития ситуации, а политики принимали полностью или частично ошибочное решение.

Важнейший вопрос, имеющий определяющее значение в оценке эффективности управления, — это количество, качество информации, обеспечивающей систему принятия решений. Очевидно то, что претензии к эффективности решения, принятого в условиях демонстративной нехватки информации, предъявляться не могут или же они легко объяснимы.

«В эпоху ускорения всех экономических процессов также перестает действовать как долгосрочное, так и среднесрочное планирование: пока будет сформулирован долгосрочный план, условия на мировом рынке изменятся. Как следствие, многие ученые предлагают проявлять большую гибкость, импровизировать, быстро реагировать на новую ситуацию и находить необычный ответ на действия конкурентов» [4, с. 63]. Но только ли к экономике относится данное положение? Хаотичность, неопределенность, непредсказуемость изменений внешней среды становятся нормой для внешней политики. Все это объективно создает трудности управления и порождает дополнительные проблемы для достижения внешнеполитических целей. Реагируя на эти трудности, следует разрабатывать методы и практические рекомендации, призванные обеспечить эффективную работу организаций в условиях нестабильности и риска. Одним из таких подходов является инкрементализм. «В условиях неопределенности внешней среды альтернативой методу инкрементализма могут быть только меры по стабилизации среды» [6, с. 73–77].

Проблема «Порядка и Хаоса» при принятии управленческих решений обсуждаются в академической и экспертной литературе достаточно давно. Знаменитая книга «Законы Паркинсона» — не первая и не последняя с юмором написанная работа по теме, которая совсем не смешная. Эффективность управленческих государственных решений определяет уровень и качество жизни страны, а иногда и существования самой страны. Несмотря на понятное желание засекретить все или очень многое, вспомним классическое от братьев Стругацких: «Совершенно секретно, перед прочтением сжечь», информация о системе принятия решений в целом доступна.

Лица, причастные в прошлом или настоящем к значимым экономическим и политическим решениям, могут самостоятельно сформировать и высказать свое мнение по тем или иным вопросам управления. Сразу же отметим, эффективность принятия управленческих решений может быть заметной в разной степени. Если речь идет об эффективности бюджетного процесса, то дать оценку здесь могут только компетентные специалисты, которых закономерно немного [2]. При этом сам процесс оценки предельно сложен, что очевидно даже непрофессионалу. Во внешней политике ситуация иная. Проблемы представляются весьма доступными, выводы поражают доступностью, но их информационная обеспеченность, как правило, скрыта. Чарлз Линдблом, классик по данному направлению, фиксировал достаточно очевидный факт: политики принимают решения из сиюминутной политической ситуации, при этом принимается во внимание лишь часть информации, возможных сценариев, вероятных вариантов дальнейшего политического поведения [13, с. 79–88].

В данной статье рассмотрены не только вопросы качества управленческих решений во внешней политике. Больше внимание уделено проблеме неопределенности во внешнеполитических решениях, а именно инкременталистской модели, выросшей из критики рационалистских концепций в теории международных отношений.

¹ Барabanов О. Н. Глобальный бунт и глобальный порядок: революционная ситуация в мире и что с ней делать [Электронный ресурс] // Портал Международного дискуссионного клуба «Валдай». 2017. 22 февраля. URL: <http://ru.valdaiclub.com/files/14649/> (дата обращения: 13.05.2021).

В жизни вне профессиональной деятельности люди используют источники информации так, что заранее отсекают доступ к «неправильным сведениям». Пользование социальными сетями способно усугубить эту ситуацию [7, с. 11–15]. На этом этапе алгоритмы автоматически продолжают фильтрацию информации, инициированную человеком. В результате индивидuum достаточно медленно, но неуклонно попадает в информационный пузырь, состоящий из определенной политической информации и соответствующих новостей. Ситуация осложняется таким явлением, как эффект эхо-камеры, или просто эхо-камера. Суть эффекта — усиление направленности информационного поля при многократном повторении сообщений, формально приходящих из разных источников [1].

Сформированный политический интерес и количественное разнообразие средств массовой информации не помогают людям избежать угроз эхо-камер. Логика эхо-камер предполагает то, что люди выбирают информацию, соответствующую их предпочтениям. Профессиональный подход не исключает, а скорее предполагает общение не просто с профессионалами, но и единомышленниками. Так идет процесс «замыкания» в эхо-камере. Специалист предполагает то, что он политически нейтрален или, по крайней мере, способен к восприятию разнонаправленной информации. На самом деле его способности к системному анализу поставлены под вопрос. Специалист-аналитик стал заложником информационного пузыря, причем каждая конкретная единица информации вполне релевантная. В «информационном пузыре» информация выглядит сугубо правдивой, но на самом деле она правдоподобна.

Следующий вопрос — оценка эффективности работы информационно-аналитических структур, в т. ч. фабрик мысли¹. Нетрудно заметить то, что эффект пузыря или эхо-камеры проникает и сюда. Однако здесь он осложняется другой проблемой, названной нами «угадай мелодию». Впервые об этом стали говорить в США после Второй мировой войны [12]. Желание информационно-аналитических служб сделать продукт, устраивающий заказчика, опасно для бизнеса, напрямую угрожает существованию государства. «...Если аналитические сотрудники стремятся оказывать “влияние” на политический процесс вместо “объективности” его изложения, они рискуют не добиться ни того, ни другого» [8, с. 334]. Классическим стал пример информационной и управленческой ошибки, связанной с войной «Судного дня». Разведка на уровне аналитиков увидела подготовку Египта к войне, но руководство разведки решило побереечь руководство страны от неприятной информации. Результат известен, причины ошибки тоже: недооценка противника и переоценка эффекта победы в 1967 г. [9, с. 284]

В отличие от событий середины прошлого века мы не располагаем адекватными источниками, относящимися к системе принятия решений и информационно-аналитической работе соседних стран в 2020 г.

Весьма вероятно, какая-то часть архивов Армении или Белоруссии в дальнейшем будет опубликована. Тем не менее уже сейчас можем сделать определенные предположения, касающиеся уровня качества информационной работы и, соответственно, качества управленческих решений. Начнем с Республики Армении. Будем исходить из того, что гражданские и военные, государственные и частные информационно-аналитические центры по умолчанию в качестве приоритетных имеют направления работы, связанные с национальной безопасностью Республики Армении. Равно как и то, что проблематика китайско-австралийских отношений имеет для Армении заведомо вторичный и третичный характер.

Предположим также, что исследование внешнеполитических угроз для республики ведется примерно в тех же практических формах, как и во всем мире. Существуют индикаторы, анализируется открытая и закрытая информация, имеется несколько уровней координации и, наконец, информация докладывается всем лицам, от которых в государстве зависит практически все. Теперь поставим следующий вопрос. Информационно-аналитические службы республики, выстраивая матрицу безопасности своей страны, могут сознательно игнорировать потенциальные вызовы со стороны соседнего государства?

¹ *Rojansky M., Shapiro J. Why Everyone Hates Think Tanks. The World Needs Policy Professionals. Respecting Them Is Another Matter [Электронный ресурс]. URL: <https://foreignpolicy.com/2021/05/28/why-everyone-hates-think-tanks/> (дата обращения: 28.05.2021).*

Ответ очевиден: не могли. Далее, могли ли указанные службы в силу каких-то причин прийти к выводу о решенности территориально-политических вопросов в отношениях Армении, Нагорного Карабаха и Азербайджана? Ответ очевиден: это исключено.

Следующий вопрос: могли ли информационно-аналитические службы исключить вариант, связанный с применением военной силы со стороны Республики Азербайджан? Могли ли информационно-аналитические службы Армении не заметить военно-технические усилия Республики Азербайджан? Могли ли быть у информационно-аналитических служб Армении малейшие основания предполагать то, что Турция в той или иной форме не поддержит Республику Азербайджан? Были ли основания у информационно-аналитических служб предполагать непосредственную военную поддержку России в военном конфликте вокруг Карабаха, который не признан самой Арменией? И последний вопрос: были ли беспилотники неким Wunderwaffe, чудо-оружием, о котором никто не знал? Ответы очевидны.

Да, мы можем обсуждать уровень и степень эффективности анализа ситуации, сделанного аналитиками, но то, что люди, получающие зарплату за выявление угроз национальной безопасности республики, эти угрозы видели, сомнений нет. Эти угрозы не увидеть невозможно, и вот здесь начинается самое интересное.

Прослеживается два варианта оценки сложившейся ситуации. Первая версия — тревожная информация передавалась лицам, принимающим решения, и была ими проигнорирована. Вторая — внутри аналитического сообщества произошло самозакрытие информации.

Несколько иная ситуация складывалась в Республике Беларусь. История взаимоотношений в течение последних тридцати лет с Польшей, Литвой, Латвией, Украиной не была однозначной. В любом случае она никак не походила на практики отношений Армении с Азербайджаном. Взаимовыгодные торгово-экономические связи с этими странами считались весьма важным фактором, способным повлиять на акцентирование политических противоречий. «В реальности усиление экономических связей, возникающих в условиях силовой политики, неизбежно ведет к конфликту, если не сопровождается сильными институциональными сдерживающими механизмами, какие, например, были созданы внутри Европы. Отношения России и Европы после холодной войны — это также пример того, как взаимозависимость ведет к революционной ситуации, если не сопровождается институциональным сотрудничеством, основанным на балансе сил»[3, с. 438]. Можно ли этот тезис экстраполировать на отношения Белоруссии и Литвы? С нашей точки зрения, да. Экономические отношения Белоруссии с Польшей и Прибалтикой не стали даже минимальной гарантией от вмешательства этих стран, но основания для данного предположения у аналитиков в погонах и без них были.

Время от времени обостряющиеся торговые споры, как правило, по обоюдному согласию и не публично решались. Весьма сдержанное, а затем и резко негативное отношение Варшавы к политическому режиму Республики Беларусь в предшествующие избирательные кампании было раздражающим фактором на определенное время, затем двусторонние отношения возвращались к условной норме в рамках известной формулы «бизнес как прежде». Иными словами, у информационно-аналитических служб Республики Беларусь были определенные основания полагать то, что в 2010 и 2015 гг. ситуация не выйдет из-под контроля.

Наличие многочисленных некоммерческих организаций, весьма критически относящихся к внешней и внутренней политике Республики Беларусь, также не было новым явлением, такие организации были значимым фактором избирательных кампаний всей современной белорусской истории. Формирование белорусского среднего класса в тот момент, когда в Европе он начал стремительно разрушаться, также демонстрировали все социологические исследования.

Ключевые направления критики белорусского режима не менялись в последние двадцать лет. Соответственно, не заметить угрозу в принципе было невозможно. Организация массовых протестов и управление демонстрациями через телеграмм-каналы может считаться новой технической практикой, но никак не принципиально новым видом институционализации воздействия на массовое сознание. Действия органов государственной власти и управления начиная с сентября 2020 г. свидетельствуют о том, что выводы были сделаны быстро, иными словами, информация не собиралась и анализировалась «с нуля», а была в заранее подготовленном виде передана первым лицам.

Таким образом, мы можем предположить то, что информационно-аналитические службы Республики Беларусь недооценили масштаб угроз, но сами угрозы были диагностированы заранее и выделены верно. В августе–сентябре 2020 г. никаких стратегических просчетов в анализе ситуации, вероятнее всего, сделано не было. В результате управленческие решения во второй половине 2020 г. постепенно приобретали качество, которое и требуется в условиях чрезвычайной ситуации. Абсолютно верно было прочитано и то, что Российская Федерация поддержит республику, причем практически дав прямые гарантии государственной безопасности Беларуси.

Армянский и белорусский кейс убедительно свидетельствует о том, что управленческие решения в постсоветских государствах плохо согласуются с реальной ситуацией. Желание найти «хорошие» решения становится не результатом серьезного анализа, а продуктом ситуативных предпочтений, вызванных политическими причинами, к государственной безопасности имеющими косвенное отношение.

Концепция принятия внешнеполитических решений, согласно которой внешняя политика является результатом процесса взаимодействия и взаимной адаптации позиций множества субъектов, отстаивающих разные ценности, представляется абсолютно верной, однако важно постоянно учитывать то, что субъекты не только представляют разные интересы, но и обладают разной информацией. В результате согласование интересов косвенно становится процессом согласования информации. Сказанное выдвигает серьезные требования не столько к аналитикам, сколько к политикам.

Литература

1. Барсуков Н. С. «Эхо камеры» в Интернете: иллюстрация «эффекта эха» на примере Брексита // Государство и граждане в электронной среде. Выпуск 2. СПб. 2018.
2. Баяндина Е. Д. Политическое измерение бюджетного процесса: теория инкрементализма // Управленческое консультирование. 2011. № 3.
3. Бордачев Т. В. Европа и Россия в посткоронавирусном мире [Электронный ресурс] // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2020. Т. 13. Вып. 4. С. 438. URL: <https://doi.org/10.21638/spbu06.2020.401> (дата обращения: 13.05.2021).
4. Климова И. И. Концепция инкрементализма и ее эволюция // Финансовый журнал. 2011. № 4 (10). С. 63.
5. Кобылко Э., Хаддад Х. Теория хаоса, изменение мировой системы и гибридные войны [Электронный ресурс] // Сравнительная политика. 2016. № 7 (4 (25)). С. 25–35. URL: [https://doi.org/10.18611/2221-3279-2016-7-4\(25\)-25-35](https://doi.org/10.18611/2221-3279-2016-7-4(25)-25-35) (дата обращения: 13.05.2021).
6. Кузьмин С. С. Инкрементализм как стратегический ответ на неопределенность внешней среды // Вопросы экономики и права. 2015. № 3. С. 73–77.
7. Русаков А. Ю. Эхо-камеры в современной массовой культуре // Вестник СПбГИК. 2019. № 2 (39). С. 11–15.
8. Старкин С. В. Проблемы типологизации разведывательной информации в американском теоретическом дискурсе // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Международные отношения. Политология. Регионоведение. 2011. № 1. С. 334.
9. Хьюз-Уилсон Дж. История катастрофических провалов военной разведки. Екатеринбург : Гонзо, 2014. С. 284.
10. Цыганков П. А. Грэм Аллисон о моделях принятия решений в области национальной безопасности // Социально-гуманитарные знания. 2000. № 6. С. 247.
11. Arthur W. B. Inductive Reasoning and Bounded Rationality // American Economic Review. May 1994. Vol. 84. No. 2. P. 406.
12. Kent S. The Need for an Intelligence Literature // Studies in Intelligence. 1955. No. 1; Kent S. Strategic Intelligence for American World Policy. Princeton, N J : Princeton University Press, 1949.
13. Lindblom C. E. The Science of “Muddling Through” // Public Administration Review. Spring, 1959. Vol. 19, No. 2. Blackwell Publishing on behalf of the American Society for Public Administration. P. 79–88.

Об авторах:

Шамахов Владимир Александрович, директор Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор; shamakhov-va@ranepa.ru

Межевич Николай Маратович, профессор, главный научный сотрудник Института Европы РАН (Москва, Российская Федерация), президент Российской ассоциации прибалтийских исследований, доктор экономических наук; mez13@mail.ru

References

1. Barsukov N. S. "Echo cameras" on the Internet: an illustration of the "echo effect" on the example of Brexit // State and citizens in the electronic environment. Issue 2. SPb. 2018. (In rus)
2. Bayandina E. D. Political dimension of the budgetary process: the theory of incrementalism // Management consulting. 2011. No. 3. (In rus)
3. Bordachev T. V. Europe and Russia in the post-coronavirus world [Electronic resource] // Bulletin of St. Petersburg University. International relationships. 2020. Vol. 13. Issue 4. P. 438. URL: <https://doi.org/10.21638/spbu06.2020.401> (date of access: 13.05.2021). (In rus)
4. Klimova I. I. The concept of incrementalism and its evolution // Financial journal. 2011. No. 4 (10). P. 63. (In rus)
5. Korybko E., Haddad H. Chaos theory, change in the world system and hybrid wars [Electronic resource] // Comparative politics. 2016. No. 7 (4 (25)). P. 25–35. URL: [https://doi.org/10.18611/2221-3279-2016-7-4\(25\)-25-35](https://doi.org/10.18611/2221-3279-2016-7-4(25)-25-35) (date accessed: 05/13/2021). (In rus)
6. Kuzmin S. S. Incrementalism as a strategic response to the uncertainty of the external environment // Issues of Economics and Law. 2015. No. 3. P. 73–77. (In rus)
7. Rusakov A. Yu. Echo chambers in modern mass culture // Bulletin of SPbGIIK. 2019. No. 2 (39). P. 11–15.
8. Starkin S. V. Problems of typologization of intelligence information in the American theoretical discourse // Bulletin of Nizhny Novgorod University. N. I. Lobachevsky. International relationships. Political science. Regional studies. 2011. No. 1. P. 334. (In rus)
9. Hughes-Wilson J. The History of Catastrophic Failures of Military Intelligence. Ekaterinburg : Gonzo, 2014. P. 284. (In rus)
10. Tsygankov P. A. Graham Allison on National Security Decision Making Models // Social and humanitarian knowledge. 2000. No. 6. P. 247. (In rus)
11. Arthur W. B. Inductive Reasoning and Bounded Rationality // American Economic Review. May 1994. Vol. 84. No. 2. P. 406.
12. Kent S. The Need for an Intelligence Literature // Studies in Intelligence. 1955. No. 1; Kent S. Strategic Intelligence for American World Policy. Princeton, N J : Princeton University Press, 1949.
13. Lindblom C. E. The Science of "Muddling Through" // Public Administration Review. Spring, 1959. Vol. 19. No. 2. Blackwell Publishing on behalf of the American Society for Public Administration. P. 79–88.

About the authors:

Vladimir A. Shamakhov, Director of North-West Institute of Management of RANEPa (Saint Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), PhD in History, Professor; shamakhov-va@ranepa.ru

Nikolay M. Mezhevich, Chief Researcher of Institute of Europe of the Russian Academy of Science (Moscow, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor; mez13@mail.ru