

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



Переглянути у форматі pdf

В. Я. Місюра

СЕРВІСНА СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

№ 12, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 351

В. Я. Місюра,

*кандидат наук з державного управління, докторант кафедри державної політики та суспільного розвитку,
Національна академія державного управління при Президентові України*

СЕРВІСНА СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

V. Ya. Misiura,

*Ph.D. in public administration, Doctoral candidate of the Chair of Public Policy and Social Development,
National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

SERVICE ESSENCE OF PUBLIC POLICY AS MODERNIZATION BASIS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Стаття присвячена аналізу сервісної політики як концептуальної основи та мети модернізації державного управління в сучасній демократичній державі. Обґрунтовується зв'язок ідеї сервісної держави та менеджеристського підходу до модернізації державного управління (new public management). Доводиться, що в умовах складної соціально-економічної ситуації в Україні спрямування адміністративної реформи не повинно призводити до комерціалізації сервісної політики держави.

Показано, що нове державне управління повинно зосереджуватись на оптимізації системи надання якісних державних послуг для громадян та регуляції ринків публічних послуг. Соціальна спрямованість сервісної політики має стати основою для модернізації державного управління для демократичних країн. Наслідком такої модернізації державного управління постає конкурентоспроможна економіка, заснована на зростанні людського капіталу.

The article analyzes the service policy as a conceptual framework and purpose of modernization of public administration in modern democratic state, proof a connection the idea of public service and approach of new public management to the modernization of public administration. It is shown that in a complex socio-economic situation in Ukraine targeting administrative reforms should not lead to the commercialization of service policy.

It is shown that the new governance should focus on the optimization of the qualitative delivery of public service for citizens and regulation of markets of public services. Social service orientation of the policy should be the basis for the modernization of public administration for democratic countries. The consequence of this modernization of public administration arise competitive economy based on the growth of human capital.

Ключові слова: модернізація державного управління, державні послуги, сервісна політика, нове публічне врядування, сучасна демократична держава, якісні державні послуги.

Key words: modernization of public administration, public service, service policy, new public management, modern democratic state, qualitative delivery of public service.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Протягом всього пострадянського періоду функціонування система взаємодії громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування визнається фахівцями з державного управління як незадовільна. Відсутність конкретної комунікації й необхідної інформації, нестача обладнаних місць для роботи спеціалістів та для очікування громадян, великі черги, необхідність обходити багато кабінетів – недостатня розвиненість системи «єдиного вікна», особливо на регіональному та місцевому рівнях, низька культура та недостатній професійний рівень персоналу установ, які приймають громадян, відсутність фахового консультування щодо порядку отримання державних послуг, дорожнеча самих послуг (мита, платежів) чи корупційні пастки при їх отриманні – такий далеко не повний перелік претензій громадян до чинної сервісної діяльності держави.

Після «революції гідності» ситуація починає поступово виправлятися – вже не тільки міністри, а й посадові особи в державних установах та відомствах заявляють про впровадження системи «електронного урядування», про покращення механізмів надання послуг громадянам органами державної влади та місцевого самоврядування, що запроваджено відміну вимог щодо отримання довідок громадянами в одних органах державної влади для надання їх в інші органи, відкрито «Портал державних послуг» [1].

Однак на найвищому рівні дотепер не йде мова про офіційні зобов'язання правлячих політичних суб'єктів щодо запровадження системи якісних державних послуг як основи для модернізації державного управління в цілому. Таким чином можуть бути повторені помилки попередніх спроб модернізації державного управління (2010-2013 років), які пропонували абстракції «покращення» без чіткої стратегії змін державного управління. Водночас вітчизняні науковці відзначають, що модернізація державного управління можлива тільки після формування обґрунтованої загальної концепції, яка складається із трьох завдань: «необхідності визначення концепції і реалістичного плану модернізаційних змін, створення економічних та соціально-політичних засад, які б забезпечили реалізацію модернізаційного плану, формування суб'єкта державної політики, який був би спроможний до впровадження інноваційних змін» [2, с.139]. На нашу думку, основою такої концепції на даному етапі розвитку державного управління повинні стати методологія та механізми реалізації соціально орієнтованої сервісної політики держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сервісної політики, надання послуг державою як основної мети *нового державного управління* (New Public Management) в зарубіжній теорії державного управління сформувалась в 80-90-ті роки ХХ століття і дотепер справляє визначальний вплив на сучасну теорію й практику державного управління. Ці підходи стосовно модернізації державного управління розкрито в працях зарубіжних фахівців Р.Алена, Т.Гейблера, К.Кернагана, Н.Менінга, Дж.Нікеля, Д.Осборна, Б.Петерса, К.Політа, К.Худа, А.Шіка та інших [3].

У вітчизняній науці державного управління проблематика надання адміністративних послуг органів державної влади розкрита в працях В.М.Вакулєнка, А.О.Чемєрєна, М.Д.Лєсєчко, А.В.Ліпєнєва, А.О.Калєєва, О.Ю.Оболєнського, Г.Л.Рябєца, С.М.Сєрєгінє, В.В.Тєрчєчкє. Монографічне дослідження Ю.П.Шарова і Д.В.Сухініна присвячено дослідженню проблем якості муніципальних послуг в Україні. Колективна монографія В.М.Сороко, А.В. Вишнєвського, О.Г. Рогожина розкриває тему надання публічних послуг органами державної влади. О.В.Карпенко в індивідуальній монографії розкрив механізми надання управлінських послуг органами влади в Україні.

Раніше не вирішені частини загальної проблеми, які стосуються адміністративної модернізації в сфері сервісної діяльності держави, викликані насамперед переважним зосередженням уваги вітчизняних науковців з державного управління на конкретних класифікаціях та видах державних послуг та механізмах їх надання без достатнього аналізу їх результативності. Системна проблематика сервісної політики держави все ще недостатньо розкрита у вітчизняній науці державного управління

Так само не достатньо досліджено можливість та напрямки запровадження елементів нового державного управління (New Public Management) та сутнісного зв'язку практики пострадянського державного управління як засобу впровадження сервісної політики держави.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

На основі практичних та теоретичних досягнень зарубіжної та вітчизняної науки державного управління запропоновано дослідження ставить за мету розкрити спроможність ідеї сервісної політики держави слугувати концептуальною основою модернізації державного управління України на сучасному етапі його розвитку, що розкривається через виконання таких дослідницьких завдань:

- розкрити вади спрощеного розуміння концепцій New Public Management в застосуванні їх до реформування державного управління пострадянського зроста;
- виявити сутнісний взаємозв'язок елементів New Public Management із формуванням та реалізацією сервісної політики держави.

Вклад основного матеріалу дослідження. Загальний рівень реформування державного управління в пострадянських країнах досить суперечливо оцінюється зарубіжними та вітчизняними науковцями, деякі аналітики навіть стверджують, що на вибір стратегій реформ вплинуло спрощене розуміння ідеї концептуальної парадигми New Public Management (нове державне управління - НДУ). О.Гаман-Голутвіна зазначає, що останні три десятиліття цю парадигму модернізації державного управління вважали основою реформування систем державного управління приблизно в трьох десятках країн [4, с.78]. Парадигма «нового державного управління» в західній теорії державного управління стала революцією в поглядах на державу, яка замість загрозливого монополіста насильства (М.Вебер) стала *постачальником послуг населенню*. Відповідно, орієнтація на надання послуг громадянам стає основою структурних та функціональних змін державного управління, тобто його модернізації. Парадигма НДУ обґрунтовує новий варіант розподілу відповідальності між державою та суспільством: *сучасна держава не повинна сама виконувати всі завдання, а зобов'язана забезпечити виконання цих завдань* [5, с.14].

Стратегічні функції, як і раніше, виконуються державними органами, але деякі функції надання послуг передаються приватному сектору та некомерційним організаціям громадянського суспільства. Передумовами формування парадигми НДУ стали наступні фактори: по-перше, надмірна вартість та бюджетна затратність welfare states в розвинутих країнах; по-друге, надлишкова чисельність апарату управління та зацікненість на вирішенні бюрократичних процедур; по-третє, здатність і готовність новітніх інститутів громадянського суспільства та приватного сектору взяти на себе низку функцій, які раніше були здебільшого монополією держави [6]. Однак ці фактори, релевантні реаліям постіндустріального світу, для пострадянських систем державного управління виявилися обмежено застосовними, оскільки передумови запровадження НДУ в умовах транзиту до демократії не відповідали соціально-економічним реаліям [4, с.79]. Радянський варіант соціальної держави теж був дуже затратний, але ґрунтувався не тільки на державних трансфертах, але і на обов'язковій участі всіх суб'єктів господарювання у фінансуванні соціальної сфери. Ці суб'єкти, галузеві міністерства та відомства мали розгалужену систему соціального забезпечення і доповнювали загальнодержавну. Із розпадом соціалістичного проекту, впровадження елементів ринкової економіки та демократичного врядування ця система почала активно руйнуватись. Приватизація промислових підприємств відбувалась разом і з приватизацією багатьох елементів соціальної інфраструктури (гуртожитків, баз відпочинку тощо) або із передачею їх у комунальну власність без збереження підтримки комерційного сектору. В той же час, в пострадянських країнах ще не було сформовано механізмів фінансової політики, які б сприяли соціальній відповідальності бізнесу. Таким чином, в пострадянських країнах держава добробуту не реформувалась, а просто руйнувалась через брак бюджетних можливостей держави.

Так само як і західні, пострадянські системи державного управління постали перед проблемою надмірності управлінського апарату. І якщо західні політики взяли курс переорієнтації на сервісну діяльність та вироблення адекватної соціально орієнтованої сервісної політики, пострадянські політичні еліти взяли курс на захоплення державної власності – були сформовані потужні фінансово-промислові групи, які контролювали не тільки економічний простір та політичну систему, але і публічно-медійний простір. Система державного управління за таких політичних умов стала прямо та опосередковано обслуговувати інтереси ФПГ, які експерти влучно охарактеризували як «олігархічні» [8].

І наостаток, була відсутня готовність інститутів громадянського суспільства брати на себе функції держави в умовах його зародження в пострадянських умовах, адже соціально-економічна криза не сприяла посиленню громад через брак фінансових умов їх незалежності від держави.

Крім того, з погляду науки державного управління, суттєвою причиною проблемних результатів пострадянських версій державного будівництва стало *помітне спрощення сучасних концепцій і практик державного управління* (притамааних розвиненим країнам), зумовлене *гіпертрофією ідеї маркетингізації державного управління*. В західному варіанті НДУ ставилося завдання *забезпечення якісними послугами населення за умови зменшення державних витрат* (і зниження податкової агресії до бізнес та громадян). Це супроводжувалося передачею приватному сектору деяких видів надання публічних послуг, перекваліфікації персоналу (із залученням новітніх менеджерських технологій комерційного сектору), формуванню прозорих стандартів якості публічних послуг [9, с.33]. Пострадянські системи державного управління здебільшого почали орієнтуватися на розвиток *сфери платних послуг* органами державної влади та місцевого самоврядування, а також на побудову корупційних схем надання публічних послуг. Насамперед, це проявилось у формуванні державно-комунально-приватному символі надання житлово-комунальних послуг населенню. В результаті неясні та недешеві послуги ЖКГ оплачуються населенням, різниця тарифів та затрат (завищених і фінансово-непрозорих) покривається місцевими бюджетами, а прибутки отримують недобросовісні підприємці та афілійовані з ними чиновники. В таких умовах державні службовці пострадянського типу аж ніяк не зацікавлені у наданні якісних послуг, а їх добробут залежить більше від корупційних оборотів, ніж від офіційної системи мотивації.

Більш того, комерціалізація інтересу державного управління стала причиною деформації багатьох основних функцій держави. Так в 1990-ті та 2000-ні роки, в Україні активно розвивались «комерційні інтереси» міністерств та відомств, які за своїм основним призначенням таких інтересів мати не повинні. Маються на увазі, насамперед Міністерство оборони та Міністерство внутрішніх справ. Перше відомство активно долучилось до створення комерційних організацій з продажу «надлишкового майна» (зброї, військової техніки, приміщень та прав на земельні ділянки тощо), що в результаті призвело до повної небоєздатності української армії в умовах військової агресії 2014 року. Друге - розбудувало «сервіс» у вигляді «державної служби охорони», тобто надання комерційних послуг організаціям та населенню, сформувало систему адміністративних послуг на платній основі (проходження технічного огляду автотранспорту, видача платних довідок тощо). В результаті, образ міліції став асоціюватись у населення України з узаконеним рекетом (здирицтвом).

Таким чином, беззастережне впровадження методів підприємництва в процесі формування та реалізації сервісної діяльності держави та її політики може мати негативні наслідки. Німецький дослідник Р.Пічєс застерігає стосовно перенесення принципів управління ринкової економіки на здійснення державного управління, адже цілі та завдання у них різні (а інколи – протилежні) [10, с.23]. Тож впровадження методів НДУ в Україні вимагає не стільки обґрунтування концепції «мало затратної держави» з низькими державними затратами (в тому числі – і на соціальні послуги), скільки впровадження елементів сервісної держави в державне управління, тому стратегія реформування державного управління має набути модернізаційного змісту і спрямування.

Найбільшою проблемою в модернізації системи державного управління пострадянського періоду стало послаблення функцій стратегічного планування розвитку країни. Обвал системи державного планування та прогнозування, оскільки не прораховувалися ризики, вигоди та втрати, призвів до заперечення самої ідеї, а процеси приватизації в промисловості та сфері послуг без належного законодавчого супроводу унеможливили державні механізми стратегічного планування. В підсумку державне управління втратило важелі впливу на *формування конкурентоспроможної економіки як основи національного добробуту*.

В результаті обмеження впливу держави на виробничу сферу стало проблемним і управління соціально-економічним розвитком, тобто формування та реалізації ефективних засобів та методів сервісної політики в найбільш чутливих сферах, які безпосередньо впливають на стан соціального здоров'я, суспільство як систему – погіршилася ситуація в сфері зайнятості та пенсійного забезпечення, із забезпеченням житлом, освітніми та медичними послугами населенню тощо. Натомість політична система потрапила у пастку залежності від електоральних очікувань щодо розв'язання вищевказаних проблем, а більшість суб'єктів політичних процесів стала орієнтуватись на популярність гасла. В результаті виник розрив між законодавчими гарантіями прав, інтересів та потреб громадян і можливостями їх забезпечення органами державної влади ті місцевого самоврядування.

Погіршилася ситуація і в системі державної служби. Замість впровадження меритократичних критеріїв вертикальної мобільності державних службовців нові пострадянські еліти відродили неофеодалні відносини відбору лояльних кадрів. Замість концептуально та стратегічно вибудованої системи підготовки реформистських кадрів та розробки чітких механізмів службового заохочення на основі критеріїв сервісної діяльності в державному управлінні поширились патрон-

клієнтні відносини. Вищі категорії управлінської бюрократії були змушені встановлювати кланові підходи у взаємодії з великими фінансово-промисловими групами, які отримали значний політичний ресурс. Таким чином у державному управлінні встановився домінуючий вплив партикулярних інтересів стосовно стратегічних цілей і результатів діяльності державної служби. Боротьба фінансово-політичних кланів та їх вплив на призначення чи звільнення виборних посадових осіб державного або регіонального (місцевого) рівнів породили високий ступінь внутрішньої конфліктності, яка поширилась і на всю систему державного управління.

Вищевказані процеси призвели до аномально високого рівня корупційності управлінської системи старого бюрократичного зразка. Замість встановлення стандартів якості сервісної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, як це відбувалось в західних демократичних країнах, державне управління в Україні зосередилось на завданнях збереження власних владних повноважень та доступу до державних фінансів та ресурсів.

Деструктивну роль в розвитку пострадянського державного управління, на нашу думку, зіграло і спрощене розуміння концепції про визначальну роль економічних факторів в розвитку суспільства і держави. Прагнення політичних еліт задовольнити інтереси домінуючих фінансово-промислових груп призвело до популяризації ідей тотальної приватизації, мінімального втручання держави в трудові відносини, впливу на ринок праці. Окремо слід відзначити диспропорції в сфері освіти – попит на «ринково-орієнтовані» професії (менеджерів, юристів) суттєво перевищив можливості ринку праці, натомість професії, потрібні для розвитку вітчизняного виробництва (особливо, інженерні) втратили підтримку і населення, і держави. Таким чином орієнтація на соціальні фактори в сучасному державному управлінні була замінена політикою популізму: кількість соціальних пільг невпинно зростала, а механізми взаємодії економіки та соціального розвитку викривлялись.

Негативного впливу від вищевказаних факторів зазнала і наука державного управління. Замість підвищення ролі експертної підготовки управлінських рішень в умовах демократії її теорія змушена була обґрунтовувати поточні політико-управлінські тенденції. Замість позиціонування науки як експертного середовища для успішної модернізації державної служби на засадах сервісної парадигми фахівці часто підпадали під вплив відверто антимодерних поглядів на кшталт ідеї «суверенної демократії» тощо.

Сучасна наука державного управління вирізняє в політико-адміністративній практиці держави значну різноманітність повноважень і функцій. Ключовим для сервісної концепції держави слід визнати поділ функцій держави на традиційні та сучасні (модерні). Забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки, адміністративне та загальне політичне управління експерти відносять до першої категорії. Натомість державне управління і політика держави в галузі освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення стало ознакою держави сучасного типу. Новий державний менеджмент наголошує на перерозподілі традиційних і нових функцій держави, а особливістю сучасного етапу розвитку державних інститутів кінця XX – початку XXI століть визнає пріоритет нових функцій. Це зумовлено не тільки необхідністю відповідати електоральним очікуванням громадян, але й економічною потребою, адже сучасні уряди розвинутих країн стоять перед глобальним викликом *забезпечення конкурентоспроможності країни* [4, с.82]. Аналіз досвіду країн-лідерів світових рейтингів (якості життя, показників ВВП на душу населення, умов ведення бізнесу тощо) виявляє, що ключовою умовою та інструментом створення конкурентної економіки сучасного типу стала *якість людського потенціалу*, розвиток якого є прерогативою держави. В успішних країнах світу *людський капітал* став базовим ресурсом розвитку, в тому числі, і в сфері державного управління. У постіндустріальних країнах зусилля бізнесу, суспільства і держави щодо розвитку людського капіталу призвели до створення knowledge-based есоному, в країнах, що розвиваються - інструментом подолання бідності та розриву кола «бідність-неосвіченість-бідність». Це відрізняє сучасну «державу розвитку» ("new developmental state") від її попередньої версії [4, с.83]. Таким чином, діяльність державного управління повинна враховувати новітню тенденцію глобалізованого людства – конкурентоспроможність країни напряму залежить від розвитку людського капіталу (тобто соціального чинника), а завдання держави – впровадження соціально орієнтованої сервісної політики, яка гармонізує економічні та соціальні фактори розвитку суспільства.

Концепція соціально орієнтованої сервісної політики держави має спиратись на наступні чотири виміри – принципи сучасної демократичної держави:

- держава – гарант (тобто система інститутів, які забезпечує надання якісних публічних послуг);
- держава – партнер (інституційно забезпечує сприятливі умови для громадської активності та спонукає громадян до самостійного вирішення проблем в межах чинного законодавства, політичної системи та економічних умов);
- держава – інстанція нагляду (на основі встановлених правил суспільної і, насамперед, економічної діяльності);
- держава – виконавець послуг для суспільства (насамперед, завдання безпеки і можливості держави зробити щось для суспільства з меншими витратами).

Спираючись на вищевказані принципи формування державної політики, можна конкретизувати завдання модернізації системи державного управління – сприяти становленню *держави розвитку*:

- посилення функцій стратегічного планування, включно із стратегічним управлінням соціально-економічним розвитком;
- вироблення і артикуляція ефективних засобів та методів сервісної політики в сферах, які найбільше впливають на суспільство як систему;
- встановлення меритократичних критеріїв вертикальної мобільності державних службовців і розробка чітких механізмів службового заохочення на основі критеріїв сервісної діяльності державної служби;
- орієнтація на соціальні фактори в сучасному державному управлінні має доповнити концепції про визначальну роль економічних факторів в розвитку суспільства і держави;
- в процесах формування державної політики потрібно оптимізувати співвідношення партикулярних (групових) та загальнонаціональних інтересів;
- встановлення стандартів якості сервісної діяльності органів державної влади може кардинально знизити корупційність управлінської системи старого бюрократичного зразка;
- підвищення ролі експертної підготовки управлінських рішень і позиціонування науки державного управління з метою неперервної модернізації державної служби на засадах сервісної парадигми.

Висновки.

Основні положення здійсненого дослідження вказують на істотну спорідненість елементів New Public Management та концепції сервісної держави. Показано, що нове державне управління повинно зосереджуватись не стільки на цілях маркетингу державних послуг, скільки на оптимізації системи надання якісних державних послуг для громадян та регуляції ринків публічних послуг. Соціальна спрямованість сервісної політики стає основою для модернізації державного управління розвинутих демократичних країн. Наслідком такої модернізації державного управління постає конкурентоспроможна економіка, заснована на зростанні людського капіталу.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають, на нашу думку, у поглибленні теоретичного аналізу формування, впровадження та здійснення сервісної політики держави як особливого способу регуляції суспільного життя, що проявляється у взаємодії державної влади і громадянського суспільства; в дослідженні сервісної діяльності як структурно-функціональної складової публічної політики держави, надання різноманітних послуг населенню; визначенню перспективних напрямків становлення та розвитку державної сервісної соціально-орієнтованої політики України в умовах сучасних реформаційних процесів.

Список використаних джерел.

1. Портал державних послуг - Режим доступу - <https://igov.org.ua/>
2. *Валевський О.Л., Ребкало В.А.* Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні // Аналітика і влада: журн. Експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. та місц. самоврядування Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К.: НАДУ, 2012. – № 6. – с.139-144.
3. Administrative & Civil Service Reform – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.worldbank.org/publicsector/civilservice/debate1.htm#top>
4. Gaman-Goluvina O. Contradictions between Freedom and Development: Historical and Contemporary Dimensions (Russian Case). In: Dyczok M. ,Gaman-Goluvina O., eds. Media, Freedom and Democracy. - Bern, 2009 – p.77-84.
5. *Попок А.* Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / Андрій Попок // Вісник Національної академії державного управління – 2012 - №2. - с.13-20.
6. The State of Public Management / D. Kettl and B. Milward (eds), - Baltimore, London: The John Hopkins University Press, 1996 – 317p.
7. Kernaghan, K. 2000. "The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values."// *International Review of Administrative Sciences* - №66(1). - pp91-104.
8. Телешун С.О. Вплив фінансово-політичних груп на прийняття стратегічних рішень у сфері політики та економіки: українські реалії : монографія / С.О. Телешун, І. В. Рейтєрович. - К.; Херсон, 2008. - 151 с.
9. *Мэннинг Н.* Реформа государственного управления: международный опыт / Ник Мэннинг, Нил Парисон; пер.с англ. – М.: Весь Мир, 2003. – 496с.
10. Реформы государственного управления накануне третьего тысячелетия: сб. статей. М.: РАГС, 1999. – 189с.

References.

1. The official site of Portal Civil Service, available at: - <https://igov.org.ua/>

2. Valevs'kyj O.L., and Rebkalo V.A. (2012), "Public administration as a tool for reform in Ukraine", *Analytika i vlada: National Academy of Public Administration*, vol. 6, pp.139-144.
3. "Administrative & Civil Service Reform", available at: <http://www.worldbank.org/publicsector/civilservice/debate1.htm#top>
4. Gaman-Golutvina O. (2009), "Contradictions between Freedom and Development: Historical and Contemporary Dimensions (Russian Case)". In: Dyczok M., Gaman-Golutvina O., eds. *Media, Freedom and Democracy*, Bern, Switzerland.
5. Popok A. (2012), "Modern approaches to reforming the public administration: experience of foreign countries", *Visnyk of National Academy of Public Administration*, vol. 2, pp.13-20.
6. Kettl D. and Milward B. (eds), (1996), *The State of Public Management*, The John Hopkins University Press, London, UK.
7. Kernaghan, K. 2000. "The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values", *International Review of Administrative Sciences*, vol.66(1), pp. 91-104.
8. Teleshun S. O. And Rejterovych I. V. (2008), *Vplyv finansovo-politychnykh hrup na pryjniattia stratehichnykh rishen' u sferi polityky ta ekonomiky: ukrains'ki realii : monohrafiia*, [Influence of financial and political groups in the strategic decision-making in politics and the economy: the Ukrainian reality: monograph], Kiev, Ukraine.
9. Mjenning N., and Parison N. (2003), *Public Administration Reform: International Experience* ; transl. on rus., Ves' Mir, Moscow, Russia.
10. *Reformy gosudarstvennogo upravlenija nakanune tret'ego tysjacheletija: sb.*, (1999), [Public administration reform on the eve of the third millennium: Sat. articles], RAGS, Moscow, Russia

Стаття надійшла до редакції 18.12.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"