



УДК 35.07/.08:304

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ СЕРВІСНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

**В. Я. Місюра,**

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

У статті обґрунтовано необхідність узгодження цілей реформи державного управління в Україні з реальними потребами соціального середовища, розкрито спільні та відмінні риси соціальної політики та соціально орієнтованої сервісної політики держави (СОСПД) у їх взаємозв'язку.

Установлено, що СОСПД містить принципи, механізми та інституційні практики, що притаманні соціальній політиці, проте не вичерпується ними, вдосконалює управління соціальним розвитком демократичного суспільства в умовах ринкової економіки через оптимізацію системи надання публічних послуг населенню; її основні засоби покращують соціальне середовище в цілому, підтримують соціальну стабільність в країні та слугують елементом соціального захисту окремих груп населення, підвищують ефективність соціальної політики та державної політики в цілому.

*Ключові слова:* соціальне середовище, суспільні блага, адміністративні послуги, соціальні послуги, державні послуги, сервісна діяльність, сервісна політика держави.

**V. Ya. Misiura,**

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

### METHODOLOGICAL BASIS OF THE ANALYSIS OF SOCIALLY-ORIENTED STATE SERVICE POLICY

In the article grounded the necessity to harmonize the goals of public administration reform in Ukraine with the real needs of the social environment, reveals common features of socially-oriented state service policy (SOSPD) and social policy in their relationship.

Socially-oriented state service policy contains the principles, mechanisms and institutional practices inherent in social policy, but not limited to them. SOSSP optimize the system of public services for citizens through improving management of social development in the democratic society and market economy. An attitude and equipment of the SOSSP, which improve the social environment in general, maintain social stability in the country and serve as an element of social protection of certain groups of the population, enhance the effectiveness of social policy and public policy in general.

*Key words:* social expanse, public goods, civil service, social services, public service, service activities, state service policy.

**В. Я. Мисюра,**

*кандидат наук государственного управления, докторант кафедры государственной политики и общественного развития, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

### МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ СЕРВИСНОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

В статье обоснована необходимость согласования целей реформы государственного управления в Украине с реальными потребностями социальной среды, раскрыты общие и отличительные черты социальной политики и социально ориентированной сервисной политики государства (СОСПГ) в их взаимосвязи.

Установлено, что СОСПГ содержит в себе принципы, механизмы и институциональные практики, присущие социальной политике, однако не исчерпывается ими, совершенствует управление социальным развитием демократического общества в условиях рыночной экономики посредством оптимизации системы предоставления публичных услуг населению; ее основные средства, которые улучшают социальную среду в целом, поддерживают социальную стабильность в стране и служат элементом социальной защиты отдельных групп населения, повышают эффективность социальной политики и государственной политики в целом.

**Постановка проблеми.** Політичні, економічні та соціальні зміни в Україні останніх років актуалізують питання про призначення державної служби. Вона повинна слугувати суспільству, простим громадянам, реформувати власні інститути та справляти ефективний вплив на соціальне середовище. Забезпечення законних інтересів та потреб громадян шляхом удосконалення системи надання публічних послуг стимулює взаємодію органів державної влади й приватного сектору громадянського суспільства і є основою соціально-економічної та політичної стабільності. Одним із найважливіших напрямів цієї взаємодії має стати формування чітко артикульованої, інституційно оформленої, організаційно та фінансово ефективної сервісної політики (СП) держави як динамічної сфери надання послуг громадянам.

В Україні становлення сервісної політики держави зумовлене поглибленням реформ державного управління на сучасному етапі, що відповідає ролі та завданням держави з огляду на перспективи європейської інтеграції. Однак процеси реформування відбуваються на тлі значного погіршення соціально-економічної ситуації в країні, що суттєво ускладнює завдання державної політики в цілому і сервісної політики держави зокрема. Відповідно проблеми соціальної орієнтації сервісної політики становлять значний інтерес для науки державного управління, з'ясування теоретичних основ такого аспекту діяльності державного управління є актуальним як з теоретичного, так і з практичного погляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика надання громадянам ефективних та якісних послуг державою в зарубіжній теорії державного управління паралельно із змінами в практиці державного управління демократичних ліберальних країн виникла переважно у 80–90-ті рр. ХХ ст. і нині справляє значний вплив на теорію публічного врядування. Нові підходи до трактування сервісної політики держави з'явилися в працях зарубіжних фахівців Л.Ашбарнера, А.Петігрю, Л.Фітцджеральда, Е.Ферлі [1], Г.Букерта, К.Політа [2] та ін. Організація економічної співпраці та розвитку (ОЕСР) регулярно відображає проблематику сервісної політики держави в офіційних виданнях західних країн [3].

У вітчизняній науці державного управління згадана вище проблематика розкрита в працях О.Васильської, Н.Васильської, О.Ігнатенко [4], а також А.Чемериса, М.Лесечко, А.Ліпенцева, А.Каляєва [5]. У монографії В.Сороко, А.Вишневецького, О.Рогожина [6] систематизовано проблематику надання публічних послуг органами державної влади, у

монографії Ю.Куца, С.Краснопольової, О.Решевець, Л.Перцева, О.Чаплигіна [7] деталізовано механізми надання управлінських послуг органами влади в Україні.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Більшість основних функцій сучасної демократичної держави набувають сервісного характеру, а сервісна політика дедалі сильніше впливає на механізми формування та здійснення більшості видів політики держави: економічну, адміністративну, екологічну, соціальну та ін. Однак ця тенденція недостатньо враховується у вітчизняній науці державного управління, дослідження з цієї проблематики присвячені переважно адміністративним та управлінським послугам. Ураховуючи, що значна частина адміністративних послуг є платною, виникає загроза неправильного трактування сервісної політики держави (отримання додаткових бюджетних надходжень замість управління суспільним розвитком). Важливим також є завдання щодо узгодження цілей реформи державного управління в Україні з реальними потребами соціального середовища, яке можливо вирішити з допомогою засобів сервісної політики держави, спрямованих на досягнення та утримання соціальної стабільності, покращання суспільного добробуту в цілому, тобто її соціальної орієнтації.

**Мета дослідження** – обґрунтувати соціальну орієнтованість сервісної політики держави в теорії державного управління, розкрити спільні та відмінні риси соціальної політики та соціально орієнтованої сервісної політики держави.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** У західній теорії публічного врядування поняття сервісу (civil service, public service) все більше диференціюється та охоплює широкий спектр діяльності органів влади не тільки в адміністративному сенсі, а й поширюється на розуміння функцій та цілей державної політики. Можна навіть стверджувати, за словами П.Петровського, що в цивілізованих країнах переважає сервісна концепція державного управління, яка репрезентує «сучасне розуміння соціального призначення держави, що як пріоритетне завдання демократичного врядування розглядає служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій визнає надання публічних послуг» [8, с. 523].

Як обґрунтовано нами у попередніх роботах, сервісна політика держави базується на теоретичній моделі відносин «державна – суспільство», в якій легітимізовано первинність суспільства відносно держави. Остання зобов'язується задовольняти законні потреби громадян, що знаходить

відображення в сервісній діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування та в регулюванні сервісної діяльності приватного сектору в наданні публічних послуг. Сервісна політика держави на сучасному етапі можлива завдяки створенню нормативної, ресурсної та організаційної бази для її забезпечення, що охоплює закони та інші нормативні документи, спеціалізовані сервісні центри з надання адміністративних послуг, штат кваліфікованих службовців, електронні бази даних тощо. Визначальною у сервісній діяльності державних службовців стає орієнтація на ефективне задоволення потреб громадян як клієнтів, яким надаються конкретні, визначені законом послуги. Таку сервісну діяльність можна визначити як поєднання суспільного інтересу (в сприятливому соціальному розвитку) та завдань державної служби у процесі виконання власних функцій у демократичному суспільстві.

Більшість іноземних дослідників зазначає, що сервісна політика є пріоритетним напрямом діяльності держави сучасного типу в соціально-економічній сфері. Вона забезпечується сукупністю цілеспрямованих заходів, що вживаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами сервісної діяльності, регламентованих законом, які спрямовані на забезпечення громадян адміністративними, управлінськими, соціальними та іншими видами публічних послуг.

Політика формується в певному середовищі, найважливішим складником якого є *«соціальне середовище»*: культурні, етнічні, релігійні та інші звички, соціальна структура суспільства, очікування, моделі поведінки та способи взаємодії і взаємозв'язку між ними, що встановлює кожне суспільство» [9, с. 55]. Основними видами державної політики вітчизняна теорія державного управління визнає: економічну, соціальну, фінансову, енергетичну, аграрну, екологічну, культурну, науково-технічну, інформаційну, адміністративну, зовнішню, демографічну тощо. Однак за іншими критеріями виділяються специфічні види державної політики: розподільча, регулятивна, адміністративно-правова, антикризова та ін. [9, с. 14]. З цього погляду сервісна політика держави належить до другого типу класифікації, тому вона містить у собі принципи, механізми та інституційні практики, що притаманні соціальній політиці, проте не вичерпуються ними. Інакше кажучи, сервісна політика держави має спільні та відмінні риси із соціальною політикою держави, не тотожна їй, але може підвищити її ефективність.

*Спільні риси* в СОСПД та соціальній політиці держави цілком вписуються в сучасне бачення

держави як важливого, але підпорядкованого суспільству інституту, який має постійно доводити свою корисність та ефективність. Сервісна концепція держави цілком узгоджується із концепцією держави добробуту та концепцією постіндустріального суспільства. Наприклад, у британській соціальній політиці вживаються насамперед заходи публічного урядування стосовно підтримки доходів, охорони здоров'я, освіти та житлового забезпечення [10, с. 442].

Соціальна політика держави передбачає надання соціальних послуг, механізми соціального забезпечення тощо. Законодавство України визначає соціальні послуги як «комплекс заходів з надання допомоги особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, з метою розв'язання їхніх життєвих проблем» [11, с. 5] Проте традиційно, насамперед у практичному дискурсі, термін «соціальна політика» вживається передусім стосовно допомоги нужденним, в той час як соціальна орієнтація не має такої змістової детермінанти. Соціологія державного управління чітко визначає, що основна соціальна функція держави – «визначення довгострокових цілей соціального розвитку та їх реалізація; надання соціальних гарантій домогосподарствам і громадянам» [12, с. 67]. Ця функція реалізується в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування не обов'язково лише в межах соціальної політики. Надмірні заходи державного управління з перерозподілу суспільних благ на користь нужденних без урахування закономірностей ринкової економіки в глобалізованому світі може призводити до погіршення соціально-економічної ситуації (відпливу інвестицій, зниження ВВП, зменшення податкових надходжень, дефіциту бюджету, інфляції тощо), що нівелює механізми соціального захисту незаможних груп населення.

Відмінність соціально орієнтованої сервісної політики від соціальної, на наш погляд, полягає в тому, що *головним засобом СОСПД не є перерозподіл матеріальних благ* від більш заможних громадян на користь тих, хто потребує соціальної допомоги. Її основна мета – *служіння всьому суспільству (public service)* шляхом безпосереднього надання публічних (насамперед адміністративних та управлінських) послуг, регулювання сфери соціальної допомоги і запровадження в ній сервісних технологій, а також регулювання сфери публічних послуг у цілому з метою узгодження її з пріоритетами розвитку суспільства (і держави).

Головна відмінність СОСПД від соціальної політики полягає в тому, що частина адміністра-

тивних послуг органів державної влади та органів місцевого самоврядування надається на платній основі, в той час як соціальні трансферти передбачають матеріальну допомогу у вигляді як грошових виплат, так і різноманітних пільг (які оплачуються з державного чи місцевих бюджетів).

Розглянемо як приклад тільки один із аспектів сервісної політики держави – запровадження «електронного урядування». За даними ООН, Україна займає 87-ме місце у світі за рівнем розвитку електронного урядування. Саме е-урядування покликано забезпечити нову якість сервісної політики держави та ефективність роботи державних установ для громадян та бізнесу. Запровадження міжвідомчої електронної взаємодії, електронних форм взаємодії суб'єктів звернення та суб'єктів надання адміністративних послуг, відкриття доступу до державних інформаційних ресурсів, що вже десятиліттями діють у Європі, матиме і потужний соціальний ефект. Маються на увазі і покращання показників ефективності надання послуг (у тому числі соціальних), їх доступності, зниження рівня корупції в цій сфері, посилення демократичного контролю за органами публічної влади, участь громадськості у прийнятті владних рішень; стимулювання інновацій, бізнес-активності та інвестицій, пожвавлення ринку інформаційних послуг [9].

Формування СОСПД, на нашу думку, полягає в комплексному підході до управлінських процесів, що містять такі елементи, як:

- стратегічна *мета сервісної політики* – соціальна орієнтація у вирішенні державно-управлінських завдань стосовно задоволення законних потреб громадян у доступі до публічних благ, підтримка соціальної стабільності;

- управлінські *механізми сервісної політики*, що містять нормативні, розпорядчі та інші документи, адміністративні процедури їх розробки і впровадження та розгалужену інфраструктуру відповідних органів;

- державні *стандарти якості* послуг: розпорядок виконання, перелік виконавців, стандартизовані обсяги, вартість, послідовність, термін виконання та інші параметри сервісної діяльності;

- *науково обґрунтовані методики* оцінювання якості сервісної діяльності, прогнози соціальних наслідків її впровадження.

Концептуальні засади СОСПД, на які повинні орієнтуватися сучасна теорія державного управління, практична діяльність державної служби та інституційна взаємодія в межах відповідної політичної системи, можна подати у такому вигляді: визнання основною метою сучасної держави служ-

іння суспільству, а методами – розширення обсягу публічних благ, що надаються у співпраці з інститутами громадянського суспільства та ринкової економіки; сприяння соціально-економічному розвитку країни, територіальних громад, підвищення добробуту та якості життя громадян; відповідність світовим стандартам сервісної діяльності держави та її інститутів (якість, доступність, прозорість діяльності, ефективність та ін.); визначення об'єктом СОСПД всіх категорій громадян, суб'єктами поряд із органами державної влади і місцевого самоврядування – також некомерційних та комерційних організацій, які надають публічні блага на законних підставах; перебування суб'єктів сервісної політики у партнерських відносинах, які регулюються чинним законодавством, етичними нормами суспільства та демократичними цінностями; застосування механізмів моніторингу якості управлінських рішень та діяльності у сфері СОСПД, включаючи залучення НДО, міжнародних організацій для підвищення ефективності та інших параметрів СП, системи заохочень та санкцій щодо виконавців відповідно до ступеня досягнення цільових орієнтирів у сфері соціально орієнтованої СП.

Соціально орієнтовану СП в методологічному аспекті можна охарактеризувати як систему управлінських завдань та сформованих на їх основі адміністративних заходів. Управлінські завдання сервісної політики демократичних держав мають чітку ціннісну спрямованість на потреби сучасного суспільства: забезпечення підвищення якості життя (в межах прийнятої ООН програми «Цілі Тисячоліття»), сталий соціально-економічний розвиток (що включає запобігання фінансовим та іншим кризам та мінімізацію їх наслідків), підтримання балансу інтересів основних соціальних груп у суспільстві і недопущення надмірної поляризації доходів, розширення доступу до публічних благ для всіх категорій громадян, впровадження елементів електронного урядування, забезпечення економічної та інших видів безпеки суспільства.

Адміністративна складова реалізації соціально орієнтованої СП з точки зору теорії державного управління передбачає: *формування нормативно-правової бази* взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та недержавних організацій (НДО) для реалізації СП на різних рівнях (загальнонаціональному, регіональному, місцевому); *оптимізацію інфраструктури* для надання публічних послуг всіма суб'єктами, розподіл повноважень згідно з основними функціями та завданнями СП; *розробку стратегічних планів* (документів, програм) та напрямів СП відповідно до потреб громадян та юридичних осіб;

вироблення системи адміністративно-правового та методичного супроводу на всіх рівнях СП, яку здійснюють органи державної влади, органи місцевого самоврядування та НДО; адміністративну, комунікативну, правову, інформаційну *аналітику* стану та перспектив соціально орієнтованої СП, яка б відображала суспільні оцінки та очікування, науково-експертну думку, з одного боку, та узгоджувала б їх з наявними ресурсами держави і суспільства для задоволення законних потреб та інтересів громадян (і юридичних осіб) засобами соціально орієнтованої СП держави.

Отже, пріоритетом СП має стати її соціальна орієнтація, тобто ефективне задоволення потреб максимальної кількості громадян в отриманні соціальних благ у вигляді якісних публічних послуг, узгодження їх з цілями довгострокового розвитку суспільства і держави. *Основними засобами СОСПД*, які покращують соціальне середовище в цілому, підтримують соціальну стабільність у країні та слугують елементом соціального захисту окремих груп населення, на нашу думку, є наступні:

- надання управлінських послуг з метою активізації фінансових і організаційно-правових механізмів модернізації сервісної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- запозичення кращих зарубіжних та вдосконалення вітчизняних технологій сервісної політики;
- вироблення системи мотивацій для підвищення ефективності персоналу органів влади та організацій, що надають публічні послуги;
- стандартизація (обсягу, якості, тривалості тощо) та систематизація переліку послуг, їх узгодження з наявними соціально-економічними проблемами та потенціалом держави, що здатний їх задовольнити;
- залучення можливостей недержавних організацій, сервісна діяльність яких має некомерційну (соціальну) спрямованість для надання послуг, їх моніторингу та координації діяльності із органами державної влади.

Соціальне середовище – сукупність соціально-економічних, політичних та культурних умов існування, життєдіяльності індивідів, соціальних груп та суспільства в цілому. Загалом соціальні умови, соціальне середовище справляють вплив на функціонування всіх інститутів, а соціальна спрямованість СП передбачає реагування державної

служби на вплив соціального середовища. Якщо не зважати на усталену соціальну структуру суспільства, моделі поведінки та взаємозв'язок між ними, що встановилися в суспільстві, незбалансована соціальна політика може завдати шкоди всім іншим видам політики держави і погіршити соціально-економічне становище громадян. Натомість оновлення пріоритетів, модернізація адміністративних складових, засобів соціальної політики в розрізі сервісної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, сервісної діяльності приватного сектору здатні вивести соціальну політику на новий рівень ефективності\*.

Найважливішим способом реагування на проблеми й завдання формування ефективної СОСПД є, насамперед, становлення якісних інститутів держави та *управління суспільним розвитком* через оптимізацію системи надання публічних послуг населенню (як органами державної влади, так і приватними організаціями), яке спрямоване на створення соціальних умов розвитку, що включає: гуманізацію соціальної сфери в цілому шляхом пом'якшення тиску ринкової економіки (як найважливішої умови розвитку), а також державної політики, що передбачає переорієнтацію на цілі служіння суспільству.

**Висновки.** *Соціально орієнтована сервісна політика* – узгоджена система заходів з розробки, реалізації та контролю пріоритетних напрямів державної політики, спрямованих на задоволення потреб громадян у доступі до суспільних благ, узгоджена з довгостроковими цілями розвитку суспільства і держави.

У такому сенсі поняття СОСПД є ширшим за поняття соціальної політики, оскільки воно охоплює не тільки цільові групи населення, які потребують фінансової та інших видів державної допомоги, а фактично всіх громадян країни, які долучаються до отримання публічних благ. У наданні цих благ беруть участь органи державної влади, органи місцевого самоврядування та недержавні організації, уповноважені відповідним законодавством. Отже, державна сервісна політика включає надання не тільки адміністративних, управлінських послуг, а й соціальної допомоги, соціальну роботу, регулювання публічних послуг (медицина, освіта, пенсійне забезпечення) та інших со-

\* Яскравим прикладом ефективності сервісної політики у сучасному державному управлінні є відмінність у соціальній політиці Великобританії та Венесуели. Уряд Венесуели останні десятиріччя проводив соціальну політику соціалістично-бюрократичного зразка, з елементами націоналізації основних галузей господарства, надмірними соціальними виплатами. В результаті в країні спостерігаються дефіцит товарів та послуг, інфляція та падіння ВВП унаслідок відпливу інвестицій. Уряд Великої Британії, навпаки, модернізував соціальну політику, використовуючи засоби сервісної діяльності, поєднуючи інтереси приватного сектору, можливості держави і соціальні потреби. Приватизація та покращання надання державою послуг громадянам та бізнесу стимулює зростання економіки та добробуту країни.

ціально важливих сфер. Таким чином, управління суспільним розвитком набуває сервісного характеру – державне управління служить цілям, визначеним суспільством.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у теоретичному аналізі формування, впровадження та здійснення сервісної політики держави як особливого способу регулювання суспільного життя, що проявляється в ефективній взаємодії органів

державної влади і органів управління з громадянським суспільством; в аналізі сервісної діяльності як структурно-функціональної складової публічної політики держави, як діяльності й взаємодії органів влади та місцевого самоврядування з надання різноманітних послуг населенню; визначенні перспективних напрямів становлення та розвитку державної сервісної соціально орієнтованої політики України в умовах сучасних реформаційних процесів.

### Список використаних джерел

1. The New Public Management in Action. / E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew. – Oxford : Oxford University Press, 1996. – 298 p.
2. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / Pollitt Christopher, Geert Bouckaert. – Oxford : Oxford University Press, 2000. – 392 p.
3. Administration as service. The public as client. Organization for economic cooperation and development / OESD Publications. – Paris : CEDEX, 1987. – 142 p.
4. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко [та ін.]. – К. : НАДУ, 2012. – 56 с.
5. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади / [А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев, А. О. Каляєв]. – Львів : [б.в.], 2004. – 148 с.
6. Сороко В. М. Діяльність публічної адміністрації з надання послуг українському суспільству : монографія / В. М. Сороко, А. В. Вишневський, О. Г. Рогожин ; за наук. ред. Ю. А. Привалова. – К. : НАДУ, 2007. – 180 с.
7. Якісні управлінські послуги – головна умова підвищення довіри населення до органів влади : монографія / за заг. ред. : Ю. О. Куца, С. В. Краснопорова ; Ю. О. Куц (кер. авт. кол.), С. В. Краснопорова, О. К. Чаплигін та ін. – Х. : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 191 с.
8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.
9. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
10. Кларк Дж. Реконструкція нації, государства и благосостояния: трансформация государства и благосостояния / Дж. Кларк // Журнал исследований социальной политики. – Т. 10. – № 4. – С. 439–456.
11. Про соціальні послуги : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 966-IV (із змінами, внесеними згідно із Законами у 2004–2012 рр.) // Офіц. вісн. України. – 2003. – 1 серп. (№ 29). – Ст. 1.
12. Смирнов С. Н. Социальная политика : учеб. пособие / С. Н. Смирнов, Т. Ю. Сидорина. – М. : Изд. ГУ ВШЭ, 2004. – 432 с.
13. Електронне урядування як «ключ» до реформ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2015/07/10/-1/>

### References

1. The New Public Management in Action. / E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew. – Oxford : Oxford University Press, 1996. – 298 p.
2. Pollitt, C. and Bouckaert G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, Oxford, UK.
3. Administration as service. The public as client. Organization for economic cooperation and development (1987), OESD Publications, CEDEX, Paris, France.
4. Vasyli'eva O. I., Vasyli'eva N. V., and O. S. Ichnatenko (2012). Zahal'ni aspekty orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh: navch.-metod. materialy [General aspects of the organization of administrative services], NAPA, Kiev, Ukraine.
5. Chemerys A. O., Lesechko M. D., Lipentsev A. V., and A. O. Kaliaiev (2004). Administratyvni posluhy mistsevykh orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlyady [Administrative services of local executive authorities], Lviv. Ukraine
6. Soroko, V.M. Vyshnevs'kyj, A.V. and Rohozhyn, O.H. (2007), Diial'nist' publichnoi administratsii z nadannia posluh ukrains'komu suspil'stvu : monohrafiia [The activities of the public administration to provide services to Ukrainian society: monograph], NAPA, Kiev, Ukraine.
7. Kuts Yu.O., Krasnop'orova S.V., and Chaplyhin O. K. (2006). Yakisni upravlins'ki posluhy - holovna umova pidvyschennia doviry naseleennia do orhaniv vlyady: monohrafiia [Quality management services - the main condition for increasing public confidence in the authorities: monograph], "Mahistr", Kharkiv, Ukraine.
8. Encyclopedia of public administration in 8 volumes (2011), National Academy of Public Administration, Office of the President of Ukraine, Scientific and Editorial Board: Y. Kovbasiuk (Chair), NAPA, Kiev, Ukraine.
9. Kovbasiuk Y., Vaschenko K. O., and Sumin Yu. P. (2014). Derzhavna polityka: pidruchnyk [State policy: textbook], National Academy of Public Administration, NAPA, Kiev, Ukraine.
10. Klark D. "Reconstruction of the nation, the state and the well-being: the transformation of the welfare state", Zhurnal issledovanij social'noj politiki. Vol. 10, № 4, pp.439-456.
11. Pro sotsial'ni posluhy: [Zakon Ukrainy vid 19 cherv. 2003 r. № 966-IV (iz zminamy, vneseni zghidno iz Zakonamy u 2004–2012 rr.)] // Ofits. visn. Ukrainy. – 2003. – 1 serp. (№ 29). – St. 1.
12. Smirnov S.N. and Sidorina T.Ju. (2004) Social'naja politika: Uchebnoe posobie. [Social policy: textbook], VSE Press, Moscow, Russia.
13. The official site of UNDP (2015), «E-government as a «key» to reforms in Ukraine», available at: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2015/07/10/-1/>