

УДК 35.07/.08:364-7

В. Я. Місюра,

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

Сучасні напрями формування та реалізації соціально орієнтованої сервісної політики держави

Стаття присвячена аналізу сучасних напрямів формування та реалізації соціально орієнтованої сервісної політики держави, становлення та реалізації сервісної політики, містить обґрунтування парадигми сервісної держави, яка визначається основними напрямами в діяльності органів державного управління: задоволення законних потреб громадян, захист прав і свобод громадян, соціальний захист населення. Доводиться, що соціальна сфера має визначати спрямування сервісної політики в умовах реформаційних процесів в Україні. Задоволення законних потреб громадян шляхом надання державних і публічних послуг визнається в демократичних країнах соціальною цінністю, тому сервісна політика держави має бути соціально орієнтована, підпорядкована стандартам якості та підкріплена заходами ефективної адміністративної модернізації системи державного управління. *Ключові слова:* адміністративні послуги, соціальні послуги, державні послуги, сервісна політика держави.

This article analyzes the trends shaping and implementation of socially-oriented service policy, formation and implementation of service policy, justification paradigm of service state that determines the main directions in the activity by government: meeting the legitimate needs of citizens, protection of the rights and freedoms of citizens, social protection of the population. It is proved that social services should determine the direction of a service policy in the reform process in Ukraine. Meet the legitimate needs of the citizens through the providing of state

and public services is recognized in democratic countries social value, so the service policy of the government should be socially oriented, it is subject to quality standards and backed up by effective measures of administrative modernization of public administration.

Key words: civil service, social services, public services, state service policy.

Статья посвящена анализу направлений формирования и реализации социально ориентированной сервисной политики государства, становления и реализации сервисной политики, содержит обоснование парадигмы сервисного государства, что определяется основными направлениями в деятельности органов государственного управления: удовлетворение законных потребностей граждан, защиты прав и свобод граждан, социальная защита населения. Доказывается, что социальная сфера должна определять направления сервисной политики в условиях процессов реформирования в Украине. Удовлетворение законных потребностей граждан путем предоставления государственных и общественных услуг признается в демократических странах социальной ценностью, поэтому сервисная политика государства должна быть социально ориентирована, подчинена стандартам качества и подкреплена мерами эффективной административной модернизации системы государственного управления.

Ключевые слова: административные услуги, социальные услуги, государственные услуги, сервисная политика государства.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформи в соціально-економічній сфері, які розгортаються в сучасній Україні, потребують стратегічно спрямовану реструктуризацію урядових інституцій та програм. Вітчизняна наука державного управління, спираючись на зарубіжні практичні та теоретичні дані, може забезпечити більш успішні та ефективні процеси формування та реалізації державної політики європейського типу. В Європейському Союзі керівним принципом на всіх рівнях державного управління стала сервісна орієнтація, тобто

концентрація зусиль на наданні якісних послуг громадянам. Зворотним боком цього процесу стала увага й оцінка громади.

Зосередження діяльності більшості органів державного управління європейських країн на потребах громадян і вдосконаленні системи державних послуг стало можливим у результаті політики адміністративної модернізації. У кожній країні, з політичної точки зору, було вироблено стратегію оновленого державного управління і вжито заходів щодо інформування громадян про нові стандарти якості державних послуг. Державна служба стала виконувати основне завдання – задоволення суспільних потреб. З адміністративної точки зору, відбулася зміна механізмів діяльності органів державного управління з метою задоволення потреб громадян через надання якісних послуг.

Наука державного управління в аналізі сервісної політики держави доводить, що на шляху адміністративної модернізації та запровадження програм якості надання послуг постають системні проблеми, загальні для всіх демократичних країн. В Україні ці проблеми ускладнюються через значну компоненту соціальної політики в більшості аспектів державної політики, тому вкрай необхідні теоретичні розробки поєднання цілей і методів сервісної та соціальної політики в Україні, їх гармонізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сервісної політики, надання послуг державою в зарубіжній теорії державного управління, паралельно із змінами в практиці державного управління демократичних ліберальних країн, започатковано переважно в 80–90-ті рр. ХХ ст. і нині справляє значний вплив на теорію публічного врядування. Проблематика сервісної політики держави на сучасному етапі найбільш концептуально розглянута в працях зарубіжних учених Л.Ашбарнера, А.Петігрю, Л.Фітцджеральда, Е.Ферлі [1], Г.Букерта, К.Політа [2] та ін. Надзвичайно фахово відображають проблематику сервісної політики держави сучасні публікації дослідників з Institute for Government (Великобританія) [3].

У вітчизняній науці державного управління нові підходи до надання адміністративних послуг державними установами проаналізовано в працях А.Чемериса, М.Лесечка, А.Ліпенцева, А.Каляєва [4], визначено шляхи покращення якості надання адміністративних послуг у роботі О.Оболенського і В.Сороко [5]. Надання публічних послуг органами державної влади розглянуто в монографії А.Вишневського, О.Рогожина, Ю.Привалова [6]. Ю.Куц, С.Краснопьорова, О.Чаплигін, О.Решевець, Л.Перцев [7] розкрили тему управлінських послуг кризь призму підвищення довіри населення до органів влади в Україні.

Невирішені раніше частини загальної проблеми, які стосуються адміністративної модернізації у сфері сервісної діяльності держави, викликані насамперед переважним зосередженням уваги вітчизняних представників науки державного управління на конкретних видах державних послуг: адміністративних, управлінських та ін.

Авторський концептуальний підхід передбачає вироблення загальнодержавної стратегії, згідно з якою державне управління має бути зосереджено на виконанні державної програми якості в наданні послуг, що має ґрунтуватися на конкретних адміністративних завданнях. До того ж в умовах значних соціально-економічних трансформацій в нашій країні вітчизняна наука державного управління може і має зосередитися на завданні обґрунтувати соціальну орієнтованість сервісної політики держави, поєднання засад сервісної та соціальної політики у розвитку українського суспільства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). На основі практичних та теоретичних досягнень зарубіжної та вітчизняної науки державного управління запропоноване дослідження ставить за мету тематизацію сучасних проблем формування та реалізації соціально орієнтованої сервісної політики держави, що розкривається через вирішення таких дослідницьких завдань:

- концептуалізувати стандарти якості сервісної політики;
- розкрити теоретичні та практичні критерії та індикатори соціальної спрямованості сервісної політики;

– виявити прямі і непрямі показники соціальної спрямованості сервісної політики держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняні фахівці визначають такі причини невдач реформування адміністративної системи: по-перше, домінування настанов популізму та маніпулятивних технологій у публічній сфері; по-друге, відсутність консолідованої позиції політичного класу та політичної волі щодо цілей та методів державного управління; по-третє, недостатній рівень політичної культури та викривлення цінностей учасників політичного процесу; по-четверте, відсутність концептуальної моделі адміністративної реформи для сучасної України [8, с. 4–5].

Схожі проблеми спостерігались і в багатьох розвинених західних країнах у 80–90-ті рр. ХХ ст. Засилля популізму, викривлені цілі учасників політичного процесу призвели там до поширення цинізму серед виборців, які були розчаровані значним розривом рівня передвиборчих обіцянок від реальних результатів діяльності політичної системи і державного управління. Конкуренція політичних сил призвела до необхідності запроваджувати нову парадигму відносин у форматі держава–суспільство, змусити державну службу ставити потреби суспільства вище вузькополітичних інтересів партій та корпоративних інтересів державного апарату.

До цього слід додати певну переобтяженість бюджетів розвинених країн унаслідок постійного зростання витрат на Welfare state (державу загального добробуту). З моменту появи засадничої ідеї “держави загального добробуту” в доповіді лорда В.Беверіджа в 1942 р. ця ідея трансформувалась до 80-х рр. ХХ ст. у протосоціалістичну модель піклування держави про всіх нужденних. В.Беверідж ставив перед тогочасною державною службою завдання подолати “п’ять гігантів – Злидні, Лінощі, Неуцтво, Зanedбаність і Хворобу” [9], а політичний популізм згодом перетворював ці біди суспільства в хронічні: значна кількість громадян стала покладатись у питаннях отримання більшості соціальних благ лише на державу.

Це вплинуло на *стратегії соціальної політики* держав, які поставили за мету досягнення загального добробуту для всіх верств населення. Як точно зауважує П.Спікер, “стратегія – це взаємопов’язані заходи, що мають спільний підхід або мету” [10, с. 71]. На його думку, країни, які розвиваються, зосереджені на стратегії зростання добробуту населення, а розвинені постіндустріальні країни застосовують стратегію соціального захисту. Таким чином, розвинені західні країни замість стимулювання економічного зростання зосередилися на практиках соціального захисту: соціального забезпечення, служби охорони здоров’я, загальної освіти, забезпеченням “соціальним” житлом та іншими соціальними послугами для окремих категорій (догляд інвалідів тощо). Соціальна політика пов’язана з Welfare, має такі основні три значення:

1) добробут, заснований на вигодах індивідів і груп, зростає разом із рівнем матеріального достатку суспільства;

2) держава забезпечує окремі види матеріальної допомоги бідним чи деяким категоріям населення;

3) забезпечення соціальними послугами – у такому сенсі Social welfare – система державних соціальних служб у розвинених країнах [10, с. 69].

Отже, сервісна сутність державної політики в країнах з розвинутою системою Social welfare була зосереджена здебільшого на допомозі бідним та нужденним категоріям населення. Однак це не тільки не привело до зникнення бідності, слабкого забезпечення благами охорони здоров’я та освіти, а й загостило економічну ситуацію, сприяло зростанню витрат бюджету (і державного боргу). Це привело до поширення ідей “нового державного управління” (new public management), “належного врядування” (good governance) тощо.

У Великій Британії у 80-х рр. ХХ ст. з метою оптимізації обсягу та якості послуг держави для бюджетних затрат було запроваджено нову систему фінансового менеджменту із елементами децентралізації. У 1988 р. була вироблена програма реформ “Наступні кроки”: програма приватизації передавала функцію надання деяких послуг (постачання газу, електрики та

деяких інших) приватному сектору з метою оптимізації витрат бюджетних коштів, а до рівня якості державних послуг було значно посилено увагу вищого керівництва держави. У 1991 р. було прийнято Хартію прав громадян з метою реалізації їх законних потреб державною службою. Остання провела величезну роботу з внутрішньоорганізаційних змін у сфері надання послуг населенню, підвищення рівня їх якості та відповідності потребам громадян. “На зміну старого підходу “батьківської опіки” прийшли набагато більш рівні відносини між постачальниками послуг та споживачами, – зазначає Дж. Туртон, – а в аспекті підзвітності – набагато прозоріші зв’язки між постачальниками послуг та платниками податків” [11, с. 65].

Артур К. Еглтон вважає, що формування концепції “управління як служба – громада як споживач” та модернізація державного управління постіндустріальних країн була зумовлена такими тенденціями:

- зростання поінформованості громадян про функції та особливості державного управління через розвиток освіти і комунікацій;

- зміна демографічної ситуації в розвинених країнах (насамперед зменшення кількості працездатних та збільшення пенсіонерів);

- значний розвиток технологій у сфері послуг, що впливало на очікування громадян щодо рівня сервісу від держави;

- перенесення управлінських теорій та методів з приватного сектору у сферу державного управління з метою контролю витрат та результатів;

- необхідність реагувати на ресурсні чи бюджетні обмеження, перед якими рано чи пізно постали всі країни загального добробуту [11, с. 22].

У 1993 р. Ліберальна партія Канади презентувала громадськості політичний документ “Створюючи можливості” (“Червона книга Ліберальної партії Канади”) з програмою діяльності уряду в конкретних сферах державного управління з доволі чіткими завданнями і зобов’язаннями щодо задоволення потреб громадян. Такий підхід дав змогу цій партії не тільки

виграти парламентські вибори, а й на десятиріччя очолити уряд – виборні посадові особи взяли на себе зобов’язання підвищувати стандарти публічних послуг, якість надання яких стала основоположною для реструктуризації урядових інституцій та програм. В основу розуміння якості послуг, що надають урядові установи, були закладені такі стандарти: доступність, надійність, своєчасність, відкритість і справедливість [12].

У результаті значно виросла довіра громадян до політичної системи країни та держави, що змінило і ставлення громадян до системи державного управління. Артур К.Еглтон доводить, що “в цілому ставлення до політиків і їхніх програм безпосередньо впливає на робоче середовище державних службовців і, як наслідок, визначає сподівання громадськості стосовно певних програм і послуг” [11, с. 223]. Таким чином, у Канаді державна служба була реформована згідно з напрямками роботи місцевих адміністрацій щодо надання послуг громадянам. Державні службовці стали приділяти більше уваги консультаціям із клієнтами послуг, виявляти гнучкість у наданні послуг (стандарти якості різняться в різних регіонах залежно від наявних соціально-економічних умов); значно посилилась участь громад в обговоренні існуючих та формуванні нових програм діяльності органів влади. Керівним принципом діяльності влади на всіх рівнях державного управління стали увага і оцінка громади, яка, врешті-решт, і платить за все (здебільшого у вигляді податків), і отримує вигоди від якісних послуг з боку держави.

Зосередження уваги на потребах громадян і вдосконаленні системи державних послуг у розвинених країнах, об’єднаних в ОЕСР, стало також можливим у результаті політики адміністративної модернізації. У кожній країні, з політичної точки зору, було вироблено *стратегію оновленого державного управління* і вжито заходів для переконання громадян у тому, що державна служба покликана виконувати основне своє завдання – *задоволення колективних (суспільних) потреб*. З адміністративної точки зору, відбулася зміна фокусу з “внутрішніх” проблем державного управління на проблему задоволення потреб громадян.

І.Корте-Реал так характеризує сучасні напрацювання та перспективи розвитку поліпшення якості в державному управлінні Португалії – державне управління має бути зосереджено на виконанні державної програми якості в наданні послуг: якість вимірюється відсутністю помилок, упущень, браку, скарг, затримок, непорозумінь і досягається за допомогою працьовитості й творчості чоловіків і жінок, які працюють у сфері державного управління. Звернення до якості висуває на перший план у роботі державних установ громадян і споживачів послуг [11, с. 44].

Державна програма якості в наданні послуг має формуватися за такими адміністративними напрямками діяльності:

- службовці, які надають послуги, незалежно від їхнього посадового рівня, мають бути залучені до всіх аспектів вироблення та реалізації програм;

- особлива увага має приділятися великій кількості громадян, які залучені до сфери публічного сервісу, а саме: охорона здоров'я, освіта, соціальна безпека, соціальне страхування тощо, які не є державними службовцями, але репрезентують якість сервісної політики держави;

- запровадження програм мотивації для державних службовців і суб'єктів сервісної політики в соціальній сфері (винагороди, кар'єрне зростання, стажування тощо);

- запровадження національного стандарту якості сервісної діяльності держави, його широка популяризація в медіа, залучення громадськості до його розробки і контролю за виконанням;

- формування і реалізація курсу на модернізацію сервісної політики держави, що передбачає постійне вдосконалення адміністративної діяльності органів управління державної влади, управління та місцевого самоврядування.

Стандарти якості сервісної політики держави мають враховувати попередні здобутки державного управління та сервісної політики. На наш погляд, неприпустимо відмінити ті чи інші види послуг, ефективні механізми їх реалізації тільки через

зміну вищого політичного керівництва в державі. Підвищення якості потребує розвивати курс дій, акцентуючи увагу на відповідальності державної служби і політичної системи перед громадянами. Для якісного сервісу необхідно сприймати оцінку якості від споживачів послуг і ставити в основу сервісної політики потреби громадян, що складно здійснювати без вищої політичної волі. Якісне державне управління сервісною діяльністю має базуватися на невинному виробленні конкретних завдань для окремих секторів державної служби, а не популістських обіцянках політиків. Відповідно, для підтримання якісного рівня публічних послуг потрібно постійно оновлювати систему державного управління у сфері надання послуг.

Варто відзначити, що сучасні стандарти державного управління в розвинених країнах ґрунтуються на чіткій політиці адміністративної модернізації у сфері сервісної діяльності держави. Зарубіжний досвід свідчить, що значному підвищенню якості державного управління сприяє політична підтримка найвищих посадових осіб та інститутів, без неї “реформи пробуксовують”. Уряд має запровадити Кодекс адміністративних процедур, який покликаний реагувати на потреби громадськості та надавати чіткі орієнтири адміністративній діяльності органів державного управління. Також обов’язкова реформа оплати праці та системи заохочення як державних службовців, так і всього персоналу, який надає публічні послуги в межах реалізації сервісної політики держави. Якщо оплата праці не буде націлена на результат, то якість сервісу буде невисокою.

Адміністративна модернізація потребує вдосконалення професійної підготовки державних службовців, персоналу державних установ, які націлені на надання послуг. У сучасних умовах це вимагає комп’ютерної грамотності, дотримання засад “публік рилейшнз”, відповідності вимогам сучасного рівня сервісу. Іншим напрямом адміністративної модернізації є покращення взаємодії з громадянами, тому необхідна широка інформаційна кампанія про нові стандарти сервісу для громадян у ЗМІ, органах влади і місцевого самоврядування, які безпосередньо надають послуги населенню. Тут не обійтись без

елементів електронного урядування, яке сприяє найширшому інформуванню громадян та залученню їх до оцінювання якості адміністративної діяльності. Нарешті, демократичне врядування неможливе без координації реформи командою кваліфікованих фахівців і консультацій з громадськістю, без результативності соціального партнерства в країні.

На шляху модернізації державного управління в Україні та запровадження ефективних програм якості надання послуг постають системні проблеми, найбільш загальні з них такі:

- складність простеження прогресу в певних секторах державного управління, насамперед тих, які не надають послуги безпосередньо;

- невинне підвищення очікувань громадян і надмірний тиск громадськості на органи державної влади і місцевого самоврядування щодо зростання якості послуг;

- необхідність дебіюрократизації управлінських процедур за умови збереження вимог до стандартів якості сервісної діяльності.

Для того щоб подолати ці та інші системні проблеми західна модель державного управління розглядає його як механізм взаємодії виборного уряду, якому підзвітна державна служба, і громадян, споживачів державних послуг [11, с. 45–46]. Таким чином, сервісна політика розвинених демократичних країн насамперед має соціальну орієнтацію, тобто вона служить соціальному прогресу, підвищенню якості життя громадян, покращенню взаємодії держави і суспільства.

В Україні становлення та реалізація соціально орієнтованої сервісної політики має також свою специфіку. Найбільш актуальним завданням соціально орієнтованої сервісної політики в нашій країні є адаптація соціальної сфери до ринкових умов господарювання, підвищення мінімальних соціальних гарантій для населення та вирівнювання стартових можливостей для самореалізації громадян. Водночас потрібно максимально сприяти розвитку і нормалізації власне ринкової економіки в Україні, яка потерпає від пострадянських деформацій (несправедливого податкового тиску, політичної протекції

окремим суб'єктам господарювання, поширення рейдерства тощо).

Як відзначають вітчизняні фахівці “у вузькому розумінні “соціальне” означає тільки ті аспекти суспільного, які визначаються становищем людей у соціальній структурі суспільства, відносинами між соціальними групами та між людьми як представниками різних класів, націй, трудових колективів, професійно-кваліфікаційних та інших соціальних груп” [13, с. 6]. Проте, якщо орієнтувати сервісну політику тільки в русло соціальної політики, існує загроза остаточно деформувати ринкову економіку, законсервувати її в пострадянському стані – у стані залежності народного господарства від популістських практик пострадянської політичної еліти.

Як правильно відмічає С.Корецька, в Україні існують системні суперечності між економічними, політичними та цільовими факторами державної політики, що стосується і соціальної, і сервісної політики:

- значні перевитрати державного бюджету на соціальні потреби, надмірна витратність соціальної політики при збереженні доволі низької ефективності її механізмів та результатів діяльності;

- залежність функціонування (фінансування) соціальної сфери від електоральних циклів, оскільки основні політичні суб'єкти формують завищені очікування в соціальній сфері;

- переважно фіскальний характер фінансування соціальної сфери, нерозвиненість механізмів корпоративного, приватного джерел соціального захисту (нерозвиненість усіх видів страхування, незалежних пенсійних, інвестиційних фондів тощо);

- значний сегмент тіньової економіки, що не сприяє ні бюджетному, ні корпоративному фінансуванню соціальних потреб;

– збереження значної частини соціальних трансфертів у доходах населення, що свідчить про занадто високі показники бідності в суспільстві;

– нестабільність банківської системи, що перешкоджає зростанню заощаджень населення і стримує реформи в цій сфері [14, с. 111–112].

Тому вітчизняній науці державного управління слід зосередити зусилля на виробленні теоретичних і практичних критеріїв та індикаторів соціальної спрямованості сервісної політики: особливо у сфері аналізу видатків бюджету та обсягу і переліку видів (номенклатури) послуг громадянам, які здійснюються не тільки у сфері соціального захисту, а й у всій сфері державної політики. Особливу увагу, на нашу думку, слід звернути на *прямі показники*: питома вага видатків на соціальну сферу в бюджеті; питома вага видатків на соціальну сферу в загальному обсязі ВВП; співвідношення обсягів фінансування галузей соціальної сфери з різних джерел (державна, органи місцевого самоврядування та недержавні організації); обсяг послуг, що припадає на душу населення (з державного і недержавного секторів).

Ретельного аналізу також потребують *непрямі показники* соціальної спрямованості сервісної політики: темпи зростання реальних доходів населення; зростання/зниження прожиткового мінімуму; рівень тривалості життя; рівень освіти населення; співвідношення самозайнятого населення до залежних від соціальних трансфертів із бюджету.

Отже, стає зрозуміло, що найгостріша дилема державної політики – зрівноваження соціальних потреб і наявних ресурсів – може бути вирішена через узгодження цільових факторів соціальної та сервісної політики держави, їх гармонізацію, вивільнення з тенет пострадянського партійно-політичного популізму і спрямування на стандарти якості сервісної держави сучасного зразка.

Висновки. Проведений нами теоретичний аналіз основних напрямів становлення та реалізації сервісної політики свідчить, що парадигма сервісної держави визначається такими напрямками

в діяльності державного управління: задоволення законних потреб громадян, захист прав і свобод громадян, соціальний захист населення. Останній напрям не повинен системно перешкоджати основним, щоб не деформувати систему державного управління та умови ринкового господарювання. Задоволення законних потреб громадян шляхом надання державних і публічних послуг має бути визнаним найголовнішим державним пріоритетом і соціальною цінністю, тому сервісна політика держави передусім має бути соціально орієнтованою, підпорядкованою стандартам якості та підкріпленою заходами ефективної адміністративної модернізації системи державного управління.

Перспективи подальших розвідок полягають, на наш погляд, у напрямі теоретичного аналізу формування, упровадження та реалізації сервісної політики держави як особливого способу регуляції суспільного життя, що виявляється в діях державної влади і громадянського суспільства; в аналізі сервісної діяльності як структурно-функціональної складової публічної політики держави, як діяльності й взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з надання різноманітних послуг населенню; визначенню перспективних шляхів 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 /Christopher Pollitt and Geert Bouckaert. – Oxford : Oxford University Press, 2000. – 392 p.
3. Thomas P. Civil Service Reform in the Real World / Peter Thomasand Nehal Panchamia. – London : Institute for Government, 2014. – 121 p.

4. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади / А. О. Чемерис, М. Д. Лесечко, А. В. Ліпенцев, А. О. Каляєв. – Львів, 2004. – 148 с.

5. Оболенський О. Ю. Методика проведення функціонального аналізу діяльності органів державної влади з урахуванням доцільності надання ними послуг : наук. розробка / О. Ю. Оболенський, В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2009. – 40 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. : Вид-во 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. Краснопорової ; Ю. О. Куц (кер. авт. кол.), С. В. Краснопорова, О. К. Чаплигін та ін. – Х. : ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – 191 с.

8. Системні чинники взаємодії політики і управління : наук. розробка / авт. кол. : В. А. Ребкала, Е. А. Афонін, В. А. Шахов та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. – К. : НАДУ, 2010. – 40 с.

9. Brown JC (1990) Victims or Villains? Social Security Benefits in Unemployment, Policy Studies Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psi.org.uk/publications/archivepdfs/Victims/VV2.pdf>

10. Спікер П. Соціальна політика: теми та підходи / П. Спікер ; пер. з англ. Д. Полтавець. – К. : [б. в.], 2000. – 400 с.

11. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг / ОЕСР. – Львів : ЛФ УАДУ, 2000. – 294 с.

12. The Liberal Party of Canada Red Book (1993) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.liberal.ca/english/policy/red_book/red_index.html#index

13. Управління соціальним і гуманітарним розвитком : навч. посіб. / [авт. кол. : В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін.] ; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського : у 2 ч. – К. : НАДУ, 2009. – Ч. 1. – 456 с.

14.Корецька С. О. Соціальна політика України: теорія, методологія, механізми реалізації : монографія / С. О. Корецька. – Донецьк : Юго-Восток, 2010. – 445 с.

References

1. Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., and Pettigrew, A.(1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press

2. Pollitt, C. and Bouckaert G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford, UK.

3. Thomas P. and Panchamia N. (2014) *Civil Service Reform in the Real World* / Nehal Panchamia and Peter Thomas, Institute for Government, London. UK.

4. Chemerys A. O., Lesechko M. D., Lipentsev A. V., and A. O. Kaliaiev (2004). *Administratyvni posluhy mistsevykh orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady* [Administrative services of local executive authorities], Lviv. Ukraine

5. Obolens'kyj O.Yu. and Soroko V. M. (2009) *Metodykaprovedennia funktsional'noho analizu diial'nosti orhaniv derzhavnoi vlady z urakhuvanniam dotsil'nosti nadannia nymy posluh : nauk. rozrobka* / O.Yu. Obolens'kyj, V. M. Soroko. [Methods of functional analysis of the public authorities on the basis of expediency provision of services: science. development], NAPA, Kiev, 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; za nauk. red. Yu.A.Pryvalova* [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 naselennia do orhaniv vlady: monohrafiia* [Quality management services the main condition for increasing public confidence in the authorities: monograph], "Mahistr", Kharkiv, Ukraine

8. Rebkalo V. A., Afonin E. A. and Shakhov V. A. Systemnichynnyky vzaïemodii polityky i upravlinnia : nauk. rozrobka [Systemic factors interaction between politics and administration: Science. development]. NAPA, Kiev, Ukraine.

9. Brown, JC (1990) Victims or Villains? Social Security Benefits in Unemployment, Policy Studies Institute – [Online]: <http://http://www.psi.org.uk/publications/archivepdfs/Victims/VV2.pdf>

10. Spicker P. (2000) Social policy: Theory and practice / Paul Spicker, transl. on ukr., Kiev, Ukraine

11. Government for citizens (2000). Initiatives to improve the quality of services / OECD / Ukrainian translation. Uriad dlia hromadian. Initsiatyvy schodo polipshennia iakosti posluh. Ukrainskyy pereklad. OESR, Lviv, Ukraine.

12. The Liberal Party of Canada Red Book (1993) – [Online]: http://www.liberal.ca/english/policy/red_book/red_index.html#index

13. Skurativskyy V. A., Troshchynskyy V. P. and Sytnyk P. K. (2009). Upravlinnia sotsial'nym i humanitarnym rozvytkom: navch. posib.; [Managing social and human development: textbook], vol.1., NAPA, Kiev, Ukraine

14. Korets'ka S.O. (2010). Sotsial'na polityka Ukrainy: teoriia, metodolohiia, mekhanizmy realizatsii: monohrafiia / S.O.Korets'ka [Social policy of Ukraine: theory, methodology, implementation mechanisms: monograph], Yuhovostok Publishing, Donetsk, Ukraine.