

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

До захисту допускається  
завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему**

**«Механізми управління розвитком сервісів державної служби»**

**за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійна програма “Державна служба”**

*Студента гр. ДСмз-01с*

*Гринько Сергій Вікторович*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Гринько С.В.

*Науковий керівник*

*канд. екон. наук, доц. Кобушко Я.В.*

**Суми 2021**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Центр професійної та післядипломної освіти  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю \_\_\_\_\_

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

студенту групи ДС.мз-01с

Гринько Сергій Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Механізми управління розвитком сервісів державної служби»

затверджена наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_

3. Мета кваліфікаційної роботи: перевірка теоретико-методологічних засад та надання практичних пропозицій щодо формування механізму

4. Об'єкт дослідження процес управління розвитком статусу обслуговування.

5. Предмет дослідження: формування механізму управління розвитком статусу обслуговування в умовах соціальної трансформації.

6. Кваліфікаційна робота виконується на Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, навчальні посібники, підручники, оглядові статті та тези конференцій вітчизняних та зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади розвитку сервісної держави в умовах суспільних трансформацій	
II	Механізми управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій	
III	Перспективи управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити проблематику управління розвитком ДС

У розділі 2 студент повинен провести ресурсно-функціональний аналіз політико-правової природи ДС

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати (запропонувати) розробку концепції управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій в Україні

## 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Кобушко Я.В		
2	Кобушко Я.В		
3	Кобушко Я.В		

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Кобушко Я.В.

(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_

Гринько С.В.

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі підтверджено теоретико-методологічні засади, висунуто практичні пропозиції щодо розвитку статусу служби управління. Розроблено наукову роботу з формування та управління сервісно-орієнтованою країною. Розкрито зміст ключових понять досліджуваної галузі.

Сформовано організаційно-правовий механізм державного аудиту діяльності з надання послуг державними органами. Основний принцип когнітивного інформаційного механізму управління розвитком країни, орієнтованого на сервіс, полягає у формуванні її елітарного простору в умовах соціальної трансформації, як сукупності компонентів, як основи сервісного напрямку для динамічного створення ціннісно-орієнтованого управління розвитком та управління державними послугами в країні, орієнтованій на послуги. Досліджено сучасну ситуацію впровадження в Україні інструментів електронної демократії в умовах цифрової трансформації. Доведено необхідність запровадження системи моніторингу службової діяльності органів державної влади.

**Ключові слова:** сервісно-орієнтована державна влада, управління розвитком, механізм формування статусу послуги управління, система державного управління, моніторинг надання державних послуг, цифровізація.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 49 с., зокрема, 2 таблиці, 5 рисунків, 39 найменувань використаних джерел.

*Метою роботи* є перевірка теоретико-методологічних засад та надання практичних пропозицій щодо формування механізму послуг

Для досягнення мети дослідження було поставлено і виконано такі *основні завдання*: проаналізувати зарубіжний досвід створення сервісно-орієнтованої країни та окреслити переваги використання найкращого світового досвіду в Україні, вивчити статус-кво впровадження українських електронних демократичних інструментів на тлі прийняття цифрової трансформації як послуги для напряму розвитку країни, окреслити етапи соціальної трансформації в українському суспільстві.

*Предметом дослідження* є формування механізму управління розвитком статусу обслуговування в умовах соціальної трансформації.

*Об'єктом* дослідження є процес управління розвитком статусу обслуговування.

*Методи* дослідження. Для реалізації мети й завдань дослідження використовувалася сучасна наукова методологія.

Інформаційною базою даних дипломного дослідження є нормативно-правові дії українських та зарубіжних установ та організацій за напрямом їх діяльності, статистичні та аналітичні матеріали, офіційні документи органів державної влади, Інтернет-ресурси, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, а також твори окремих авторів.

*Наукова новизна* полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій.

*Ключові слова*: сервісно-орієнтована державна влада, управління розвитком, механізм формування статусу послуги управління, система державного управління, моніторинг надання державних послуг, е-послуги

**ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ**

ДСУ- Державна Служба України

ОЕСР- організація економічного співробітництва та розвитку

НДУ - нова Державна служба

ЦНАП-центр надання адміністративних послуг

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	10
1.1. Концептуальні засади формування системи публічного управління у напрямі управління розвитком сервісної держави	10
1.2. Моделі державного управління та підходи до реформування державного сектору	11
1.3. Нові підходи до переформатування державної служби	20
<b>РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	24
2.1. Дослідження засад запровадження реформи державної служби та децентралізація	24
2.2. Організаційно-правовий механізм реалізації реформи державної служби та децентралізації	28
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	31
3.1. Особливості трансформаційних перетворень в українському суспільстві у напрямі розвитку сервісної держави	31
3.2. Моніторинг сервісної діяльності органів публічної влади для ідентифікації вимірів оцінки надання публічних.	36
3.3. Концепція управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій	41
<b>ВИСНОВКИ</b>	43
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	45

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Забезпечення законних інтересів та потреб громадян шляхом удосконалення процесу надання державних послуг є, з одного боку, основою соціально-економічної та політичної стабільності, а з іншого – сприяє взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. Отже, трансформація національного статусу України, проголошена та визнана пріоритетною для реалізації важливих соціальних реформ для розвитку Державної Служби України (ДСУ), має призвести до того, що кожен громадянин не лише пізнає, але й фактично запитає/отримає відповідний рівень та якість послуг. Обов'язок надання конкретних державних повноважень. В Україні процес управління сталим розвитком зумовлений на цьому етапі поглибленням важливих державотворчих реформ, що відповідає її цілям з огляду на перспективи європейської інтеграції. Це підкреслює доцільність надання послуг органам державної влади для підвищення якості державних послуг, подальшого розвитку громадянського суспільства та впровадження ефективних механізмів соціальної трансформації для управління сталим розвитком.

Віддаючи належне науковим і прикладним досягненням цих дослідників, слід зазначити, що існує нагальна потреба у системному дослідженні процесу формування механізму управління у соціальній трансформації, як основи реалізації цінності. Громадяни та пріоритети подальшого розвитку Української держави. Тому актуальність даного дослідження зумовлена недостатньою розробленістю теоретико-методологічної бази формування механізму управління розвитком цукрового діабету в умовах соціальних трансформацій.

**Мета і завдання магістерської роботи.** Метою даної роботи є перевірка теоретико-методологічних засад та надання практичних пропозицій щодо формування механізму розвитку держави служби управління в умовах суспільної трансформації.



Для досягнення цілей дослідження вирішено такі завдання:

-Дослідження наукової роботи щодо формування та управління розвитком країни обслуговування, та розроблення класифікації теорії державного управління;

-проаналізувати зарубіжний досвід створення сервісно-орієнтованої країни та окреслити переваги використання найкращого світового досвіду в Україні;

- вивчити статус-кво впровадження українських електронних демократичних інструментів на тлі прийняття цифрової трансформації як послуги для напряму розвитку країни;

**Об'єктом дослідження** є процес управління розвитком статусу обслуговування.

**Предмет дослідження** – Формування механізму управління розвитком статусу обслуговування в умовах соціальної трансформації.

**Методи дослідження.** Для реалізації мети й завдань дослідження використовувалася сучасна наукова методологія.

Інформаційною базою даних дипломного дослідження є нормативно-правові дії українських та зарубіжних установ та організацій за напрямом їх діяльності, статистичні та аналітичні матеріали, офіційні документи органів державної влади, Інтернет-ресурси, праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, а також твори окремих авторів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- обґрунтування теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій:

- удосконалено організаційно-правовий механізм реалізації публічного аудиту діяльності органів публічної влади, який передбачає функціонування системи та забезпечення якості надання публічних послуг як кінцевого сервісного продукту діяльності органів публічної влади.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 1.1 Концептуальні засади формування системи публічного управління у напрямі розвитку сервісної держави

Державне управління в 21 столітті зазнає кардинальних змін, особливо в країнах з розвинутою економікою, а також у багатьох країнах, що розвиваються. Рушійними силами цих змін є глобалізація та плюралізація надання послуг. Проблеми політики, з якими стикаються уряди, стають дедалі складнішими, нечестивими та глобальними, а не простими, лінійними та національними. І все ж переважні парадигми, за допомогою яких розробляються та впроваджуються реформи державного сектору, є відносно статичними і не повністю охоплюють значення чи наслідки цих ширших змін. Хоча реформи державного сектору в країнах, що розвиваються, знаходяться під впливом політичних експериментів та організаційної практики, що виникли в країнах ОЕСР, вони, як правило, діють в рамках традиційної парадигми державного управління. Таким чином, часто існує розбіжність між спрямованістю реформ державного сектора в контексті країн, що розвиваються, і ширшими змінами в природі управління та сучасними підходами до державного управління [1, с. 44 – 45].

Україна не є виключенням, всі зусилля з реформування державного сектору, повинні охоплювати ці зміни вибірково і спиратися на низку моделей державного управління, які відповідають різним контекстам, ставлячи потреби та інтереси громадян у центр зусиль з реформування відповідно до Нового законодавства. Отже доцільно розглянути і дослідити обмеження ієрархії та жорсткості, пов'язані з традиційним підходом до державного управління, а також проблеми множинності та фрагментації, пов'язані з перспективою нового державного управління, що виникла у 1980-х роках. Причина зміни фокусу

відображає зміни в ширшому глобальному середовищі, а також складні та багатогранні політичні проблеми, які, у свою чергу, вимагають більш узгоджених відповідей з боку урядів та більшої співпраці між установами державного сектору. Як неминучий наслідок цих змін обумовлюється поява гібридних форм державного управління, що спираються на елементи всіх трьох підходів. Також всі більшого наголосу набуває твердження про необхідність перейти від заклопотаності організаційною формою та функцією, щоб зробити більший акцент на залученні громадян, а також на мотивації та стимулах, які керують державною службою. [3, с. 85].

## **1.2 Моделі державного управління та підходи до реформування державного сектору**

Існують численні дослідження реформ державного управління та державного сектору в розвинених індустріальних країнах. Моделі державного управління в країнах, що розвиваються, як правило, спираються на досвід розвинутих країн, а реформи державного сектору часто відображають ініціативи реформ, що походять з країн ОЕСР. Для класифікації та аналізу різних підходів до державного управління та реформ державного сектору в розвинених промислово розвинених країнах було розроблено декілька основ. Більшість із них зосереджені на переході від старого державного управління до нового державного управління, який відбувся у 1980-х і 1990-х роках. З 2000 року була помітна тенденція до нової моделі, яку по-різному називають «нова державна служба», «нове державне управління» або «пост-новий державний менеджмент» [40].

Кожен із цих підходів до державного управління пов'язаний із окремою філософією та концептуальними рамками. Традиційний підхід до державного управління ґрунтується на підході зверху вниз та елітарному, за якого державним службовцям прищеплюються цінності ієрархії, незалежності та чесності та ізольовані від політиків та громадян

Основна увага в цьому підході зосереджена на структурі та організаційній ефективності, що уособлюються командуванням і контролем і підкріплюються чітким духом державного сектора. На відміну від цього, підхід нового державного управління базується на теорії громадського вибору та підході принципал-агент, за якого державні службовці вимагають нагляду та нагляду, щоб обмежити свою корисливу поведінку і таким чином запобігти неефективності та корупції. [38] підсумував перспективу нової державної служби в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

### Проблеми та підходи реформування державної служби

	Проблема	Підхід	Основний період дії
1.	Як можна поставити уряд на впорядковану ефективну основу?	«Веберівське» державне управління та розбудова потенціалу	Після здобуття незалежності
2.	Як можна наблизити владу до низових?	Децентралізація	1970-ті роки по теперішній час
3.	Як зробити уряд доступнішим?	Реформа оплати праці та зайнятості	1980-і та 1990-ті роки
4.	Як зробити так, щоб уряд працював краще і досягав наших ключових цілей?	Нове державне управління	1990-ті по теперішній час
5.	Як зробити владу більш чесною?	Чесність та антикорупційні реформи	1990-ті по теперішній час
6.	Як ми можемо зробити владу більш чуйною до громадян?	Реформи «знизу вгору».	Кінець 1990-х по теперішній час

У цій роботі ми зосереджуємось на ситуації щодо зміщення підходу, який окреслює три режими державного управління та управління, а також їх основні характеристики наступним чином: державне управління (державне управління та бюрократичне), Нове державне управління (НДУ-конкурентоспроможне та мінімалістичне) та Нове державне управління (НДУ-множина та плюралістичне).

## Старе державне управління

Під впливом ідей Макса Вебера, переважаючий підхід до державного управління протягом більшої частини 20-го століття спирався на модель бюрократії, засновану на подвійних принципах ієрархії та меритократії. Спочатку він був запроваджений як частина широкомасштабних бюрократичних реформ у Сполученому Королівстві та Пруссії наприкінці 19-го століття, щоб подолати патрімоніальні системи управління, де патронат і фаворитизм домінували в урядових рішеннях та державних призначеннях. Цей підхід мав ряд відмінних рис. Він спирався на централізований контроль, встановлював правила та вказівки, відокремлював формування політики від реалізації та використовував ієрархічну організаційну структуру[] Ключовими словами були ефективність та результативність в управлінні бюджетними та людськими ресурсами. Спираючись на праці Міноуг, Маккорт викладаємо основні риси цієї моделі:

- розмежування між політикою та обраними політиками, з одного боку, та адміністрацією та призначеними адміністраторами з іншого;
- адміністрування є безперервним, передбачуваним і керованим правилами;
- адміністратори призначаються на основі кваліфікації та є підготовленими професіоналами;
- існує функціональний розподіл праці, ієрархія завдань і людей;
- ресурси належать організації, а не особам, які в ній працюють;
- державні службовці служать державним, а не приватним інтересам.

Цей підхід «адміністрування та управління» до державного управління був орієнтиром для бюрократичних систем, запроваджених у всьому світі під час колоніального правління, а потім після здобуття незалежності в більшості країн. Інші країни запровадили варіанти цієї моделі, передусім спираючись на досвід Франції та Японії, де політичні чинники впливають на державні призначення за централізованою бюрократичною моделлю. Цей підхід добре спрацював у ряді країн, зокрема в Сінгапурі, де політичне керівництво після здобуття незалежності створило високоякісну та ефективну державну службу за

цим принципом. Подібний підхід дотримувався в Китаї в контексті однопартійної держави. Але багато постколоніальних держав зазнали зниження якості управління та ефективності державного управління в наступні роки, оскільки неопатримоніальний тиск утвердився, а державні ресурси та державні призначення підлягали особистому впливу політичних лідерів та їх послідовників.

У багатьох країнах, що розвиваються, починаючи з 1980-х років продовжували приймати централізовану бюрократичну модель державного управління як відправну точку для ефективного розвитку. Відновлення умов для низхідної та ієрархічної моделі розвитку після років хижацтва та неопатримоніального правління було бажаною метою багатьох реформ державного управління. Це було не безпідставно: якість бюрократії позитивно пов'язувалася з економічним зростанням у статистичній аналізі, проведеному

Попри все підхід до реформування державного сектору не просто ставив собі за мету відновити основи попередніх систем державного управління. Багато державної бюрократії вважалися роздутими, неефективними та корисливими, сформованими фундаментально під впливом факторів політичної економії. Фіскальні імперативи програм структурної перебудови означали, що державна служба часто була ціллю радикальних реформ, спрямованих на стримування витрат і підвищення ефективності, які зосереджувалися на зменшенні розміру державної служби, раціоналізації кількості департаментів і агенцій, а також стимулюванні оплати і реформи зайнятості. Ці реформи були покликані зменшити державні витрати та обмежити розмір і сферу діяльності уряду, але вони не відходили істотно від веберівської моделі централізованої та ієрархічної державної служби. Метою була менша, дешевша та ефективніша версія старого державного управління, а не його повна заміна новою моделлю. Це повинно було змінитися з появою підходу нового державного управління (НДУ).

Нове державне управління (НДУ) відноситься до низки нових підходів до державного управління та управління, які з'явилися в ряді країн ОЕСР у 1980-х роках. Модель НДУ виникла як реакція на обмеження старого державного управління у пристосуванні до вимог конкурентної ринкової економіки. У той час як стримування витрат було ключовим фактором прийняття підходів НДУ, впровадження принципів конкуренції та управління приватним сектором лежало в основі підходу НДУ. Ключові елементи НДУ можна узагальнити таким чином [40]:

- увага до уроків управління приватним сектором;
- зростання як практичного «менеджменту», як само по собі, а не як відгалуження професіоналізму, так і організацій «на відстані витягнутої руки», де реалізація політики організаційно віддалена від розробників політики (на відміну від «міжособистісних» дистанціювання розколу політик/адміністрація;
- орієнтація на підприємницьке лідерство в організаціях державної служби;
- акцент на контролі та оцінці вхідних і вихідних даних, а також на управлінні та аудиті ефективності;
- розбивка державних послуг на їх основні одиниці та зосередження на управлінні ними витратами; і
- зростання використання ринків, конкуренції та контрактів для розподілу ресурсів та надання послуг всередині державної послуги.

Так у Великобританії, Новій Зеландії, США та Скандинавії з середини 1980-х років укорінився підхід НДУ. Його теоретичні основи полягали у громадському виборі та теорії принципала-агента, які стверджують, що особистий інтерес керує бюрократичною поведінкою. Конкуренція, делегування, продуктивність і чуйність пропонують критерії для регулювання бюрократичної поведінки та досягнення кращих результатів. НДУ призвів до значних змін у емоції та підході державного сектора, особливо до культивування нових методів управління, маркетингу та укладання контрактів

на основні послуги з приватними компаніями та неприбутковими організаціями, а також до створення виконавчих агенцій, відповідальних та відповідальний за виконання. Більша зосередженість на управлінні за результатами замінила орієнтацію на державний сектор, керовану входами та результатами, тоді як управління продуктивністю все більше охоплювало державний сектор. [22]

Підходи НДУ також були прийняті рядом країн, що не входять до ОЕСР, часто як частина програм реформування державного сектору, які підтримувалися міжнародними агентствами допомоги, але їх вплив був нерівномірним. Яскраві приклади включають напівавтономні податкові служби в Африці та Азії, деякі з них дали вражаючі результати з точки зору цільових надходжень та зниження рівня корупції. Укладання контрактів на надання послуг приватним і некомерційним постачальникам у сфері охорони здоров'я, освіти, водопостачання та санітарії стало досить поширеним, але впровадження було неоднозначним, а результати були неоднозначними через проблеми регуляторної спроможності, якості та доступу, що призвело до складної та фрагментарної мозаїки надання послуг.

На практиці реформи НДУ у країнах, що розвиваються, приймалися дуже вибірково, часто поряд з організаційними структурами, що втілювали старе державне управління. Існує досить багато думок серед дослідників які ставлять під сумнів доцільність реформ НДУ у контексті слабкого потенціалу та політичної підтримки, наголошуючи на існуванні сприятливих інституційних та політичних умов як умови успіху, а також на розбудові основного потенціалу державного сектору як пріоритету реформ державного управління.

На думку Маккорт[37] використання підходу з використання хартій громадян в контексті Плану дій для ефективного та чуйного уряду, як одного з напрямків реформування НДУ, спрямованого на покращення реагування уряду. Станом на початок 2001 року було зареєстровано біля 68 статутів громадян сформульовано практичного пропонування центральним урядовим установам та на субнаціональному рівні. За даними про використання такого підходу, а



саме розміщення на урядових веб-сайтах статутів, які були відкриті для громадського контролю. Як результат використання такого підходу були визначені проблеми, включаючи відчуття, що ініціатива виходила згори, з мінімальними консультаціями, працівники, які постраждали, не пройшли навчання чи орієнтації, переміщення персоналу порушило виконання, концепція статуту була неправильною. зрозумілими клієнтами, а деякі норми чартерного обслуговування були або занадто слабкими, або занадто жорсткими». Податкове адміністрування було однією з сфер, де реформи НДУ мали більш позитивний вплив у країнах, що розвиваються. Ряд країн експериментували зі створенням напівавтономних податкових агенцій, які були підзвітні своїм міністерствам фінансів в обмін на очевидний прогрес у досягненні ключових цілей. Не всі з них були успішними, але кілька агенцій досягли вражаючих успіхів у збільшенні податкових доходів та підвищення ефективності збору податків[26].

Ключовими складовими успішних реформ НДУ в країнах ОЕСР[40]були послідовне політичне лідерство у напрямі та впровадженні політики, а також підтримка вищих посадових осіб і центральних відомств. У ширшому плані реформи НДУ критикували за особливий акцент на принципах управління приватним сектором, ослаблення демократичної підзвітності зі створенням виконавчих агенцій, а також за те, що вони не враховують потреби громадян як основне завдання реформи державного сектору.. Також доцільно видзначити деякі триводні моменти, щодо того із впровадженням НДУ зменшується узгодженість між урядами в результаті фрагментації політики та надання послуг між різними агенціями та постачальниками послуг.. Також існують деякі суперечливі в твердження про те, що НДУ був окремою парадигмою і ставить під сумнів її концептуальну строгість, стверджуючи, що вона складалася з групи різних підходів з деякими спільними характеристиками.. Ця критика поставила під сумнів ефективність реформ НДУ, і в першому десятилітті нового тисячоліття почали з'являтися нові підходи, спрямовані на вирішення проблем узгодженості та співпраці за допомогою «уседержавних» підходів і які

дедалі більше ставили громадян у центр реформ. замість того, щоб привілейувати ринок як основний рушій реформ. Цей новий набір підходів не просто пропонує альтернативну модель державного управління, а представляє нову й відмінну перспективу, яка підкреслює роль громадян у формуванні політики та спільному виробництві державних послуг.

З огляду на концептуальні та практичні проблеми, з якими стикається старе державне управління та нові підходи до державного управління, ряд теоретиків розробили свіжі концептуалізації державного управління, які відходять від попередньої схеми. Ці підходи ніщо відрізняє їх від попередніх традицій і забезпечує основу для цілісної альтернативи.[21]

Підхід до нового державного управління (НДУ), запропонований Осборном, бере дуже відмінну відправну точку від двох попередніх традицій державного управління. На відміну від акценту на бюрократичній ієрархії та адміністративних інтересах як визначальних рисах старого державного управління та управлінських дискреційних та договірних механізмах, пов'язаних з НДУ, підхід НДУ ставить громадян, а не уряд, у центр своєї системи відліків. У подібному ключі Бургон [9] закликає до нової теорії державного управління, яка ґрунтується на концепціях громадянства та суспільних інтересів, виражених як спільні інтереси громадян, а не як сукупність індивідуальних інтересів, визначених обраними посадовими особами або ринковими перевагами. . Центральне місце громадян як співвиробників політики та надання послуг принципово відрізняє підхід нового державного управління як від державницького підходу, пов'язаного зі старим державним управлінням, так і від ринкових підходів НДУ, а не просто пропозицію нової форми державного управління.

НДУ включає в себе ряд особливостей цієї нової літератури: держава є одночасно множинною, оскільки надання державних послуг здійснюється кількома взаємозалежними суб'єктами, і плуралістичними в тому, що численні процеси та внески формують формування політики. У цьому відношенні Бургон підкреслює фрагментацію політичного простору з появою багатьох

акторів і юрисдикцій разом зі зростанням взаємозалежності між акторами, що діють на місцевому, національному та глобальному рівнях. Уряд розглядається як лише один актор поряд з іншими, що займаються обговоренням політики та наданням послуг, і більше не вважається єдиною або переважаючою силою, що формує державну політику та її впровадження. На думку Денхардта і Денхардта[11] «політика, яка керує суспільством, є результатом складного набору взаємодій, що включають численні групи та численні інтереси, які в кінцевому підсумку поєднуються захоплюючим і непередбачуваним чином».

Підхід НДУ акцентує увагу на міжорганізаційних відносинах та управлінні процесами, в яких довіра, відносини капіталу та відносини контракти служать основними механізмами управління, а не організаційною формою та функцією. У цьому відношенні НДУ суперечить звичайним підходам до державного управління, які, як правило, акцентують увагу на внутрішньоорганізаційних процесах у сфері управління на відміну від міжорганізаційних процесів між урядом та приватними та некомерційними акторами.

На практиці існує кілька різних напрямків мислення, які становлять підхід нового державного управління, кожен з яких відрізняється тим, який акцент вони приділяють основним механізмам управління. Дотепер контекстною системою відліку для цього набору підходів були Сполучені Штати Америки та декілька але формують цілісну парадигму і мають різні рамки посилення, але деякі спільні риси можна виявити країн ОЕСР, але твердження цієї статті полягає в тому, що це

Група підходів має більш широке застосування, забезпечуючи міцнішу основу та концептуальний орієнтир для реформи державного сектору в країнах, що розвиваються, ніж попередні моделі.

### 1.3. Нові підходи до переформатування державної служби

Підхід нової державної служби (НДС) є, мабуть, найбільш послідовним з цих підходів. Вона починається з того, що в центрі уваги державного управління мають бути громадяни, громада та громадянське суспільство. У цій концепції головна роль державних службовців полягає в тому, щоб допомогти громадянам сформулювати та задовольнити їхні спільні інтереси, а не контролювати чи керувати суспільством. Це різко контрастує з філософською передумовою підходу НДУ, в якому трансакції між державними менеджерами та клієнтами відображають особисті інтереси та оформляються ринковими принципами. Він також відрізняється від старого підходу до державного управління, коли громадяни пов'язані з бюрократією як клієнти або виборці та розглядаються як пасивні одержувачі механізмів формування політики та надання послуг зверху вниз [10]. Для них характерним був контроль та ієрархія, а не множинність і залучення відносини. Ці відмінності у філософії та підході наведені в таблиці 1.2. Модель «Нова державна служба» підходить до державного управління з точки зору демократичної теорії, виходячи з поняття активного та залученого громадянства. Громадяни виходять за межі вузьких власних інтересів на широкі суспільні інтереси, і роль державних службовців полягає в тому, щоб сприяти можливості посилення участі громадян у пошуку рішень суспільних проблем. Державні менеджери повинні набути навичок, які виходять за межі здатності контролювати або керувати суспільством у пошуку політичних рішень, щоб більше зосередитися на посередницькій діяльності, веденні переговорів і вирішенні складних проблем у партнерстві з громадянами. Прагнучи задовольнити ширші суспільні потреби та розробити рішення, які відповідають суспільним інтересам, уряди повинні бути відкритими та доступними, підзвітними та чуйними та працювати, щоб служити громадянам.

Таблиця 1.2

Порівняння точок зору: старе державне управління, нове державне управління та нова державна служба

	Старе державне управління	Нове державне управління	Нова державна служба
Теоретичні основи	Політична теорія, наївне суспільствознавство	Економічна теорія, позитивістське суспільствознавство	Демократична теорія
Раціональність і моделі поведінки людини	Адміністративна раціональність, суспільний інтерес	Техніко-економічна раціональність, особистий інтерес	Стратегічна раціональність, інтерес громадян
Концепція суспільних інтересів	Політика, закріплена в законі	Агрегація індивідуальних інтересів	Діалог про спільні цінності
Кому реагують державні службовці?	Клієнти та складові	Клієнти	Громадяни
Роль уряду	«Веслування», реалізація орієнтована на політично визначені цілі	«Керівне управління», що служить каталізатором розв'язання ринкових сил	«Обслуговування», ведення переговорів та посередництво в інтересах громадян
Механізми досягнення цілей політики	Адміністрування програм через державні установи	Створення механізмів і стимулів через приватні та некомерційні агентства	Створення коаліцій державних, неприбуткових приватних агентств
Підхід до відповідальності	Ієрархічні адміністратори, відповідальні перед обраними лідерами	Результати, що рухають ринок, є результатом накопичення особистих інтересів	Багатогранні державні службовці, які керуються законом, цінностями, професійними нормами та інтересами громадян
Адміністративний розсуд	Обмежені права на розсуд державним службовцям	Широкі можливості для досягнення підприємницьких цілей	Розсудливість потрібна, але обмежена та підзвітна
Передбачається організаційна структура	Бюрократичні організації з повноваженнями зверху вниз і контролем клієнтів	Децентралізовані громадські організації з первинним контролем у відомстві	Спільні структури зі спільним керівництвом
Передбачається мотиваційна основа державних службовців	Оплата та пільги, захист державної служби	Підприємницький дух, бажання зменшити розміри та функції влади	Державна служба, бажання зробити свій внесок у суспільство

Переважні форми підзвітності мають виходити за межі формальної підзвітності державних службовців перед виборними посадовими особами в управлінні та виконанні бюджетів і програм, щоб задовольнити ширший набір підзвітних відносин з громадянами та громадами. Нарешті, підхід НДС також підтверджує важливість а етос державної служби, наголошуючи на цінностях і мотиваціях державних службовців, відданих ширшому суспільному благу

Аналогічно, Бургон використовує концепцію демократичного

громадянства, щоб відкрити нові перспективи, де роль державних адміністраторів не обмежується відповіддю на запити користувачів або виконанням наказів. Запропонований нею підхід до нового державного управління містить чотири елементи:

- побудова взаємовідносин з громадянами та групами громадян;
- заохочення спільної відповідальності;
- розповсюдження інформації для піднесення публічного дискурсу та сприяння спільному розумінню суспільних проблем;
- пошук можливостей залучення громадян до діяльності влади.

Здійснюючи новий акцент на громадських інтересах і громадянах як на центрі уваги державної служби, модель «Нова державна служба» забезпечує корисну корекцію до переважаючих уявлень про контроль та управління, пов'язаних із попередніми моделями державного управління та управління. Але вона ще далека від забезпечення всеохоплюючої парадигми, яка пропонує комплексні рішення, яких не змогли забезпечити реформи державного сектору, засновані на попередніх підходах. З наголосом на залученні громадян як основного напрямку державного управління, структура НДС є високою нормативною та орієнтованою на цінності. Інші науковці також підкреслюють важливість інтеграції міжорганізаційних вимірів нової державної служби для охоплення значення плюралізації надання послуг [7]. Тому кілька інших напрямків перспективи «постнового державного управління» заслуговують на увагу в пошуках більш комплексного підходу. Вони, відповідно, зосереджуються на загальнодержавних підходах, цифровому управлінні та мотивації для вирішення проблем організаційної узгодженості та реагування, пов'язаних з НДУ, ставлячи потреби та інтереси громадян у центр діяльності державного управління та прославляючи дух державного сектора.

Загальноурядовий підхід виник у відповідь на відсутність узгодженості та проблеми координації, пов'язані з НДУ. Зокрема, передача повноважень центрального уряду спеціалізованим цільовим організаціям, таким як регулюючі органи та агентства з надання послуг, підірвала узгодженість

центрального уряду та послабила його здатність реагувати на кризи та складні проблеми. Посилений центральний нагляд і посилення горизонтальної співпраці, що передбачає загальнодержавний підхід, розглядаються як необхідна корекція проблем фрагментації, спричиненої НДУ, хоча зусилля з координації урядової політики та надання послуг через організаційні кордони не є новим явищем. Підхід «всього уряду» з'явився в таких країнах, як Австралія, Нова Зеландія та Великобританія, які найбільше просунулися з реформуванням НДУ і в яких проблеми координації були найбільш очевидними, однак загальноурядові ініціативи, як правило, доповнюють, а не замінюють реформи НДУ у їх повному обсязі, фактично відновлюючи чисту модель НДУ. У цьому відношенні створення в 2001 році Відділу надання послуг прем'єр-міністру Великобританії при уряді лейбористів було спрямоване на підвищення стандартів виконання та досягнення результатів у пріоритетних сферах політики шляхом кращої координації, чіткості цілей, формулювання планів виконання та постійного вимірювання продуктивності. З тих пір підхід одиниць доставки набув популярності в різних частинах світу як засіб усвідомлення переваг більш об'єднаного підходу до реалізації політики

## РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

### 2.1. Дослідження засад запровадження реформи державної служби та децентралізація

**Адміністративна децентралізація** спрямована на перерозподіл повноцінної, відповідальності та фінансових ресурсів для надання державних послуг між різними рівнями державного управління. Це передача відповідальності за планування, фінансування та управління визначеними державними функціями від центрального уряду та його агентств до місцевих підрозділів державних агентств, піпорядкованих підрозділів чи рівня уряду, напівавтономним державним органом чи корпораціями чи регіональними , регіональними чи функціональними органами влади.[6]/

Слід зазначити що основні форми адміністративної децентралізації - деконцентрації, делегування та передачі повноцінного – мають різні характеристики.

**Деконцентрація.** Деконцентрація, яка часто вважається самою слабкою формою децентралізації і найчастіше використовується в унітарних державах, перерасподеляє повноцінність ухвалення рішень, а також фінансові та управлінські обов'язки між різними рівнями центрального уряду. Він може просто перекласти відповідальність з посадовими особами центрального уряду в столиці на тех, хто працює в регіонах, провінціях чи округах, або може створити сильную місцеву адміністрацію чи місцевий адміністративний потенціал під контролем міністерства центрального уряду.

**Делегація.** Делегування - це більш широка форма децентралізації. Порядок делегування центрального уряду передає відповідальність за прийняття рішень і управління державними функціями напівавтономними організаціями, які не повністю контролюються центральним урядом, але в



кінцевому підсумку підчетні йому. Правління делегують обов'язки при створенні державних підприємств або корпорацій, житлових влад, транспортних владей, округів зі спеціальними послугами, напівавтономних шкільних округів, регіональних корпорацій розвитку або спеціальних підрозділів за реалізацією проєктів. Зазвичай ці організації мають велику свободу врахування при прийнятті рішень. Вони можуть бути схвалені від обмежень щодо штатного персоналу державної служби та можуть мати можливість нараховувати з користувачів плату за послуги.

**Деволуція.** Третій тип адміністративної децентралізації - це децентралізація. Коли уряд передає функції, вони передають повноцінність щодо прийняття рішень, фінансів та управління квазіавтономним органом місцевого самоврядування з корпоративним статусом. Передача повноцінного, як правило, передає відповідальність за послуги муніципалітетів, які вибирають своїх власних міністрів і ради, збільшують свої власні доходи і мають незалежну повноту для прийняття інвестиційних рішень. У децентралізованій системі органів місцевого самоврядування є четки та юридичні визнані географічні кордони, в яких вони здійснюють свою владу та в межах, які вони виконують громадські функції. Саме цей тип адміністративної децентралізації лежить в основі більшої частини політичної децентралізації.

Реформа державної служби зазвичай [8] є допоміжною стратегією для більш загальної децентралізації державних операцій або надання послуг. Децентралізація державної служби не є самоціллю - це робиться для того, щоб краще надавати послуги, більш ефективно керувати ресурсами або підтримувати інші загальні кінцеві цілі. Державну службу в цілому можна розглядати як один із основних інструментів, за допомогою яких держава виконує свої зобов'язання. У контексті децентралізації цей інструмент часто необхідно видозмінювати, щоб ефективно, справедливо і дійсно виконувати новий набір обов'язків. Таким чином, реформа державної служби - це процес зміни правил і стимулів для отримання більш ефективних, переданих своєму делу та результативних державних службовців у нещодавно

децентралізованому середовищі.

Державним службам на всіх рівнях влади потрібен дієвий, мотивований та ефективний персонал, щоб надавати якісні послуги своїм громадянам. Коли функції та структура державної служби децентралізовані, існуючі бюрократичні моделі мають бути реорганізованими за мірою зміни ролі та гs\pdsnyjens Таким чином, децентралізація забезпечує потребу в кваліфікованому персоналі та підвищує важливість програми з нарощування потенціалу.

Процес децентралізації: розподіляє владу як географічно, так і інституційно: децентралізація змінює розташування влади та робочих місць. Переміщення географічно або між рівнями уряду часто розглядають питання, пов'язані зі статусом, престижем та низькою мобільністю робочої сили. У країнах Східної Європи з перехідною економікою, наприклад, делегітимація центральної держави і поява представника уряду на місцевому та проміжному рівні [11] управління ускладнили розподіл людських ресурсів. Для забезпечення гнучкості можуть знадобитися програми та механізми стимулювання мобільності між посадами, які усувають витрати на децентралізацію.

Створює нові обов'язки для неочевидних учасників: децентралізація створює більше можливостей для місцевої автономії та реагування на більш спеціалізовані групи, а також забезпечує субнаціональними органами влади більше можливостей для неухвалення, якщо не будуть передбачені конкретні кроки для створення місцевого технічного та управлінського потенціалу.

Може розраховувати економіку від масштабу / експертні групи: потреба в спеціалізованому персоналі частково пов'язана з розміром території, на якій працює організація. Менше певного розміру мати спеціалістів чи технічний персонал може бути контрпродуктивним чи неефективним із точки зору витрат. Існують методи, які можна використовувати для вирішення цієї проблеми, один з яких - надати в контексті схем децентралізації можливість наділяти органи місцевого самоврядування повноцінністю формування асоціацій та об'єднувати

свої ресурси для забезпечення діяльності, требуючої спеціалізованого персоналу.

Вводить більше рівнів у державі: децентралізація, особливо політична децентралізація, створює клас державних службовців, які залежать від конкретної інформації, що вони отримують (зворотній зв'язок зі своїми округами), можуть мати інші переваги, ніж працівники, які мають більш високий рівень. Це розуміння поглядів і переконань, які можуть викликати конфлікт всередині державних служб, необхідні механізми для ефективного управління.

Створює протиріччя між місцевою автономією та національними стандартами: децентралізація послаблює національний контроль і створює потенціал для більш регіональних різновидів в умовах державної служби. Деяка можливість для варіацій дозволяє регіонам гнучко наймати держслужбу, яка відповідає потребам спільноти та бюджетним обмеженням. Національні стандарти оплати праці, правомочності та режиму можуть гарантувати стабільну якість, але вони також можуть забезпечити витрати на персонал (особливо для місцевих секторів освіти та охорони здоров'я), що виходять за рамки деяких місцевих можливостей; Системи передачі грантів повинні враховувати можливості фінансування в цих та інших типах обов'язкових витрат.

Може збільшити адміністративні витрати: створення додаткового рівня уряду - дорогих пропозицій, і хоча центральний уряд - в кращому випадку - може знизити свою роль і дозволити персоналу в контексті децентралізації, емпіричні дані показують, що ці працівники часто знову поглинають місцеве управління. Таким чином, немає чистої зміни зайнятості в державному секторі. У гіршому випадку зайнятість у центральному уряді залишається незмінною, в той час як зайнятість у місцевих органах влади росте.

## **2.2 Організаційно-правовий механізм реалізації реформи державної служби та децентралізації**

Основні питання при оцінці пріоритетів реформ державних служб совпадають з питаннями в більш загальній політиці децентралізації: при яких умовах деконцентрації чи передачі управління людськими ресурсами чи організаційної відповідальності нижнього рівня уряду? Яка необхідна потужність необхідна на різних рівнях, щоб система працювала?

Подвійна задача з нарощування місцевого потенціалу та адаптації до змін у потребах міждержавної координації може бути складною навіть тоді, коли бюджети дозволяють проводити всестороннє навчання, а всі зацікавлені сторони підтримують реформи. Однак більш часті реалії бюджетних обмежень і змішана підтримка практично гарантують, що великомасштабна реформа державної служби буде тривалим і вартісним процесом, який не сприяє темпам децентралізації послуг або сектору.

Створення місцевого потенціалу. Місцевий (або, по крайній мірі, субнаціональний) потенціал - один із найважливіших факторів, створюючих добре децентралізовану державну службу. З досвіду країн які впровадили реформу з децентралізації державної служби, де вже існують місцеві установи, головним завданням було впровадження децентралізації з урахуванням інституційних та юридичних аспектів якості, а також у зміцненні потенціалу в області управління персоналом. У місцях, де органи місцевого самоврядування знаходяться в зародковому стані або існують тільки на неформальному рівні, необхідне створення інституційної та правової основи, перш ніж проводити якісь реформи управління[7].

Ступінь місцевого потенціалу визначає, які стратегії управління людськими ресурсами будуть існувати і бажані. Децентралізація управління людськими ресурсами з більшою ймовірністю досягає успіху в тих випадках, коли органи нижнього рівня мають фінансові та управлінські можливості для встановлення конкурентоспроможних пакетів вознаграждения та рівня

заробітної плати, які приваблюють місцеві таланти. У цих випадках переваги гнучкості, що дозволяють місцевим органам влади встановлювати рівень найма, можуть перевешувати ризик використання міжрегіонального нерівності. У тих випадках, коли на місцевому рівні відсутні таланти та навички, може бути переважно унітарна система найму, щоб гарантувати наявність необхідних навичок на місцевому рівні у всіх регіонах. У технічних випадках, коли центр зберігає великий контроль над людськими ресурсами, слід проявляти обережність, щоб не обмежувати можливості управління місцевими зацікавленими сторонами.

Адаптація до децентралізації: загальні головні принципи. Правова база має чітко визначати обов'язки та стандарти. Створення міцної правової бази - для вирішення питань, пов'язаних з фінансуванням та звітністю, для визначення типу необхідних механізмів контролю (особливо фінансових) та того, хто за них не має відповідальності, для оцінки практики найму та схем компенсації, а також для вирішення проблем, пов'язаних із закупкою громадських робіт - повинні бути пріоритетом у будь-яких зусиллях щодо реформування, щоб забезпечити раціональне використання державних ресурсів та мінімізувати корупцію.

Послідовність та прозорість у пріоритеті. У питаннях укомплектування персоналом, компенсації чи нагляду за місцевою адміністрацією, і, що найважливіше, у наданні послуг, дуже важливо забезпечити прозорість і зміни в адміністрації (і, науково, на державній службі) не розглядаються, як інструмент лишати права голосу одиниць груп або віддавати перевагу іншим.

Механізми звітності повинні бути ясними та точними. Доцільне запровадження четвертої процедури звітності щодо вищого рівня уряду (центрального уряду, наприклад, у разі регіональних адміністрацій) і по горизонталі, стосовно інших державних установ на тому ж рівні. У середньостроковій та довгостроковій перспективі аудиторські суди можуть стати корисним регулюючим механізмом. Перехід від існуючої системи до нового необхідно ретельно спланувати, щоб уникнути конфлікту між новими

механізмами звітності та стійкими механізмами.

Створення каналів моніторингу для загального громадянства та державних службовців. За рахунок включення великої кількості громадян у процеси моніторингу ефективності державних служб децентралізації створюється більше можливостей для тренувань між державними службовцями та громадянами. Дослідження інтересів приватних груп може допомагати створенню прозорого виконання положень державними службовцями своїх обов'язків. Для цього потрібне створення сервісів за допомогою яких можна відносно швидко і недорого розглядати скарги громадян, щодо роботи державних службовців.

Постійне підвищення кваліфікації державних службовців, має сприяти формуванню нових робочих відносин. Крім нарощування місцевого потенціалу, навчання може бути інструментом для створення персональних мереж між різними рівнями уряду, регіонами чи типами державних службовців. Одна з рекомендацій, наприклад, може брати участь у спільному навчанні професійних державних службовців і місцевих політиків, щоб вони краще розуміли, чого від них чекають і чого вони можуть очікувати іншого від іншого.

Доцільно заохочувати органи влади всіх рівнів визначати та планувати типи працівників, які знадобляться для виконання нових обов'язків. У короткостроковій перспективі такі грубі плани заміняють комп'ютеризований потенціал управління підприємствами та персоналом для управління людськими ресурсами, які не охоплюють багатьох країн, і можуть допомогти усунути дублювання працівників, непотрібний найм та інші дорогі помилки. По крайній мірі вони можуть бути упорядкованими у довгостроковому плануванні та визначенні ролей.

## **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

### **3.1. Особливості трансформаційних перетворень в українському суспільстві у напрямі розвитку сервісної держави**

Реформа системи державного управління в Україні є центральним напрямком реформування державного устрою. Для забезпечення ефективності дій напрямку реформування системи державного управління, а також з метою дотримання конкурентоспроможності країни та виконання певних аспектів щодо європейської інтеграції. За умов професійної, відповідальної та ефективної системи центральної влади можлива ефективна діяльність українського уряду в різних сферах політики розвитку громад.

Для зменшення адміністративного тягара державного нагляду, та підвищення якості адміністративних послуг, а також забезпечення легітимності і передбачуваності адміністративно-правового забезпечення необхідно впровадження певних дій, які покращать позиції країни в глобальному рейтингу конкурентоспроможності.

Крім того, для створення ефективної системи державного управління потрібно перш за все впровадження і дотримання умов демократичного правління на основі верховенства права.

За оцінками експертів станом на 2018[22] рік, а також оцінки проведеного аудиту Україна посіла в міжнародному рейтингу, у глобальному індексі конкурентоспроможності 110 місце в державних установах (із 140 країн), 49 місце, щодо прозорості бюджету.

В Україні для впровадження реформ из децентралізації відбувається прийняття загальних адміністративних процедур відповідно до прийнятих Україною стандартів ЄС та поступового узгодження окремих адміністративних послуг з певними загальними принципами для розвитку регіонів.

Адміністративні процедури та адміністративні послуги впровадяться

згідно аспектів інституціоналізації основних принципів та правил адміністративних процедур, що в свою чергу сприятиме правовій визначеності та забезпеченню дотримання прав громадян та юридичних осіб.

Коли держава обумовлює їхні права та обов'язки дотримання таких принципів, як законність (рішення, прийняті відповідно до законів і законодавства), встановлення реальних фактів, важливих для прийняття рішень, право висловлювати думки, право на отримання обґрунтованих письмових рішень та право на отримання позасудових засобів правового захисту. У деяких випадках відновлення права на позов і права на судовий захист є незамінними для функціонування сучасної системи державного управління, заснованої на верховенстві права. Законом також сформульовані єдині принципи та правила розгляду адміністративних справ, передбачена можливість спеціальних нормативних актів для окремих сфер управління та окремих видів справ. Відомчі закони поступово будуть узгоджуватися із загальними принципами.

Особлива увага при впровадженні реформи з децентралізації державного управління приділяється подальшому розвитку та удосконаленню роботи центрів надання адміністративних послуг, збільшення кількості адміністративних послуг, що надаються через такі центри, підвищення їх якості. Сучасний підхід до надання адміністративних послуг органами державної влади має базуватися на концепції держави обслуговування.

Ще в 1987 році Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) прийняла програмний документ під назвою «Адміністрація як послуга, громадськість як клієнт». У цьому документі йшлося про зміну парадигми надання адміністративних послуг: від держави, яка сама перевіряє якість таких послуг, до держави, яка надає ефективні адміністративні послуги, якість яких тепер оцінює клієнт.

Таким чином, концепція сервісної держави базується на служінні держави споживачам послуг і суспільству в цілому. Цю концепцію впроваджували різні країни світу, такі як Фінляндія, Швеція, Нідерланди,



Канада та інші, де надання адміністративних послуг базується на критеріях ефективності, своєчасності, компетентності, професіоналізму, зручності та доброзичливості.

В Україні перехід до стану обслуговування розпочався у 1998 році з розробки Концепції адміністративної реформи.

У рамках заходів, спрямованих на підвищення якості і адмінпослуг, планується впровадження механізмів спрощення/оптимізування адміністративних процедур, скорочення адміністративного навантаження, створення списів таких процедур. Відбір критеріїв ґрунтуються на подіях у житті окремих людей, їх вплив і та частота запитів, зокрема народження, зміна місця проживання. Перш за все, розроблені і впроваджені описи вибраних процедур із зазначенням часу та витрат, необхідних для забезпечення відповідності, разом із процедурами їх максимального спрощення/оптимізації. Так і процедури будуть встановлені і за законом. При цьому буде організаційно-електронна інформаційна система буде вдосконалено, проводиться навчання державних службовців, відповідні процедури періодично переглядаються та коригуються.

Для покращення доступності і адміністративних послуг доцільна докорінна децентралізація базових адміністративних послуг, законодавче врегулювання плати за адміністративні послуги, та забезпечення узгодження змін із Законом України «Про адміністративні послуги». Також постійно збираються відгуки клієнтів щодо їх задоволеності якістю наданих адміністративних послуг центри надання адміністративних послуг.

Електронне врядування – це використання інформаційно-комунікаційних технологій підвищення ефективності і системи державного управління, прозорості і та його зручність, зокрема його експлуатаційну складову, що забезпечує функціонування державних органів. Основним завданням є створення (удосконалення) реєстрів даних на громадян, юридичних осіб, земельні ділянки та нерухоме майно, податки та соц. переваги; забезпечити сумісність систем та обмін даними на оперативний

рівень замість вимоги подання сертифікатів та інше документи. Сумісність систем сприятиме обміну даними між ними реєстри (кожен елемент даних буде надано та введено в реєстр час ) та органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Регістри буде відкритим для органів виконавчо ї влади та місцевого самоврядування. Там із захистом персональних даних буде забезпечено. Це сприятиме спрощенню надання адміністративних послуг щодо підтвердження фактів та відомості, що містяться в державних реєстрах органами державного управління громадянам та юридичним особам, зокрема в електронній форм і з використанням веб-сервісів. Для цього розроблена система обміну даними державних реєстрів «Трембіта». Дану систему електронного сервісу, використовують біля 155 органів державної влади та місцевого самоврядування. Система «Трембіта» дозволяє передавати значний перелік інформації з державних реєстрів, з метою спрощення механізму отримання сервісу адмінпослуг. Дана система була перероблена для потреб української держави, використовуючи подібну систему естонського цифрового продукту, і майже повністю відповідає вимогам європейського союзу. Цікавим є факт, щодо девізу програми «Трембіта»- « Бігати повинні дані, а не люди!!». Програмне забезпечення «Трембіти» на сьогодні активно використовується програмою «ДІЯ»,що значно скорочує витрати часу громадян для отримання певних послуг, а також навантаження адміністративної системи надання відповідних послуг на запити громадян.

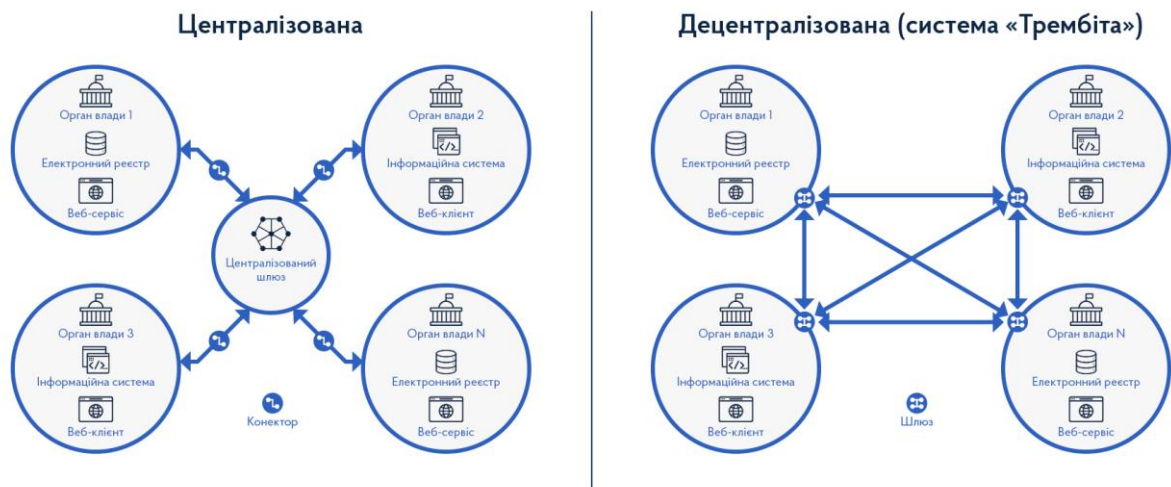


Рисунок 3.1 Архітектура системи інтероперабельності

Основними перевагами «Трембіти» є її відносно надійний, безпечний механізм міжвідомчої взаємодії державних органів, які надають , або приймають участь у наданні певної інформації у якості адмін. послуги.

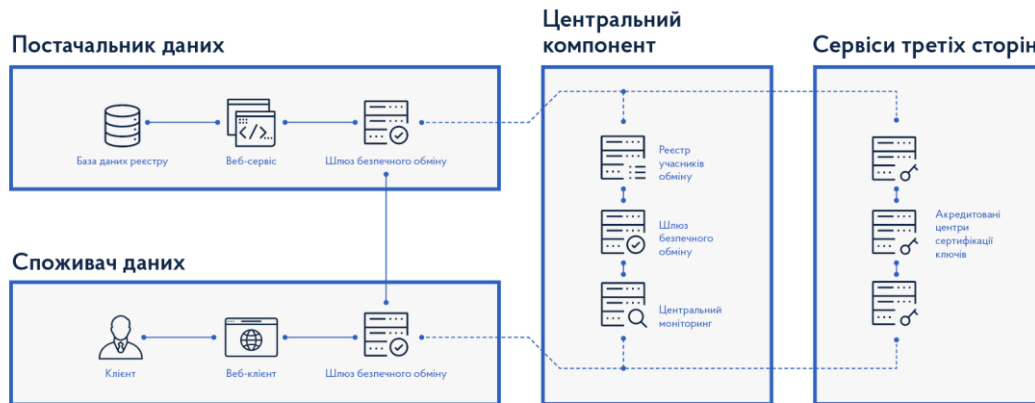


Рисунок 3.2 Компоненти системи е-взаємодії «Трембіта»

Також в подальшому передбачаються впровадження взаємодії даного програмного забезпечення між органами державного управління та бізнес структурами, відповідна постанова була погоджена на засіданні Уряду України від 23 червня 2021 року. Ця постанова спростить механізм взаємодії держави і бізнесу, наприклад таким чином: отримання певної інформації щодо наявності пільг при придбанні квитків, або сплати комунальних платежів. Крім вище наведеного «передбачається , що дана програма доможе створювати певні комунікації в середині великого бізнесу- ці комунікаційні системи будуть такої захищені, від можливості кібератак. Також в Україні запроваджений ще один доволі сучасний сервіс «Вулик» – який використовується в ЦНАПах. Дана програма була розроблена програмою «U-LEAD з Європою», згодом тільки протягом 2021 року до цієї системи було підключено 250 ЦНАПів по всій Україні.

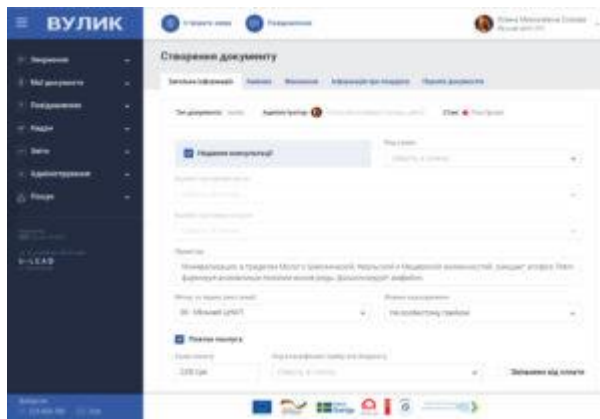


Рисунок 3.3 Дизайн інформаційної системи «Вулик»

Дана програма розроблена з сервісами інтеграції даних програми «Трембіта», що в свою чергу також спрощує взаємодію між органами влади. Використовуючи «Вулик» ЦНАПи можуть також отримувати інформацію з певних реєстрів інформаційних системи які в свою чергу підключені до систем «Трембіта».

### **3.2 Моніторинг сервісної діяльності органів публічної влади для ідентифікації вимірів оцінки надання публічних.**

Питання створення сервісної держави є актуальним. Кабінет Міністрів України наголошую про необхідність підвищення якості надання адміністративних послуг шляхом децентралізації.

Проте слід зазначити про наявність певних проблем з боку особливої уваги, щодо отримання та доступу до адмінпослуг набуло особливої актуальності з настанням певних пандемічних умов існування громадян країни. Крім вище згаданого, не слід забувати про конституційне право, отримувати певні послуги гарантовані державою.

Таким чином, належний доступ до цих адміністративних послуг важливий не лише для споживача послуги, а й для держави як такої, оскільки свідчить про взаємні правовідносини між цими суб'єктами права.

Як зазначалося вище, у 2012 році Верховна Рада прийняла Закон

України «Про адміністративні послуги», яким на нормативному рівні визначено правові основи реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних та юридичних осіб щодо надання адміністративних послуг; закріплено визначення адміністративної послуги;

Також варто згадати розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 травня 2014 р. № 523-р «Деякі питання надання адміністративних послуг органами виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг», яке, зокрема, містить перелік адміністративних послуг, що надаються органами виконавчої влади через АСК.

Крім того, Кабінетом Міністрів України прийнято низку нормативно-правових актів про порядок надання адміністративних послуг в АЦП.

Нині триває реформа державного управління; вона спрямована на побудову, зокрема, сервісно-орієнтованої держави, яка надає зручні послуги громадянам. До ключових результатів цієї реформи, на думку Кабінету Міністрів України, можна віднести продовження розвитку мереж АСК за умови розширення переліку послуг, що в них надаються; впровадження цифрової трансформації адміністративних послуг; створення та запуск Єдиного державного веб-порталу електронних послуг. Крім того, Верховна Рада України ухвалила в першому читанні урядовий законопроект «Про адміністративний суд» (реєстр. № 3475).

Моніторинг є передпосилкою для підвищення ефективності державного сектора, а інформація – ключем до підзвітності. Системний збір, аналіз та представлення інформації є критичними елементами програми децентралізації, оскільки цю інформацію можна використовувати для перевірки відповідності цілей політики, аналізу альтернативних результатів та прийняття майбутніх рішень. Інформація про фінансові потоки (наприклад, складення бюджету та звітність про витрати), а також про інші входи, виходи та, де можливо, результати. Така інформація є важливою, як на місцевому рівні - для інформування місцевих виборців і для громадської участі в політичному процесі, так і на центральному рівні - для моніторингу та контролю за

діяльністю на місцевому рівні, що фінансується (принаймні частично) з центральних джерел.

Якщо місцева громадськість не знає, які громадські товари та послуги надаються, наскільки добре вони надаються, хто їх одержувачі, скільки коштують товари та послуги і хто за них заплатив, місцеві округи не будуть заохочувати ефективне уряд. Централізований моніторинг та оцінка результатів діяльності на місцевому рівні мають приблизно такий самий ефект, щоб забезпечити те, що національні інтереси замінюють конкретні місцеві інтереси. Без деякого централізованого моніторингу не може бути жодних гарантій того, що функції національних значень виконуються відповідним чином після того, як вони були децентралізовані, що макроекономічні наслідки децентралізації поняті або які наслідки запропонованих змін у міжбюджетних чи адміністративних відносинах, які повинні бути проаналізовані.

Багато децентралізованих країн мають слабкі або неадекватні механізми, що дозволяють громадянам і уряду більш високого рівня контролювати, оцінювати і підтримувати децентралізацію - це не змішує децентралізацію досягти деяких з її цілей, але обмежує її здатність досягти значного підвищення ефективності. Завдання моніторингу та оцінки субнаціональних фінансових можна суттєво підсилити для обліку покращення фінансового обліку та звітності, а також створити аналітичні можливості для моніторингу та оцінки. Але необхідність ретельного моніторингу виходить за межі фінансів. В залежності від цілі надання послуг потреба в моніторингу буде відрізнятися. Наприклад, різні аспекти децентралізації можуть по-різному впливати на будівництво та обслуговування різних типів інфраструктури, програми охорони здоров'я чи освіти. і яка частина вигоди від програми досягає цієї цільної групи. У подавляючих більшості випадків країни є значними ресурсами системи соціальної захисту, але не можуть зібрати дані та відстежити, хто виходить вигідним і як вони відстежують. Країни витрачають значні ресурси системи соціальної захисту, але не можуть збирати дані та відстежувати, хто отримує вигоду і як вони потерпіли. Країни витрачають значні ресурси системи

соціальної захисту, але не можуть збирати дані та відстежувати, хто отримує вигоду і як вони потерпіли.

За даними європейських агенцій з досліджень реформування системи державного управління в Україні 94% громадян задоволені послугами АСЦ. Індекс лояльності відвідувачів АСЦ за результатами грудневого аналізу зворотного зв'язку становить 78% (це відмінна оцінка і свідчить про високий рівень обслуговування), оскільки сервіс постійно трансформується та вдосконалюється.

Аналізуючи дані п'ятирічного терміну впровадження програми надання адміністративних послуг в Україні в рамках Програми U-LEAD з Європою, можна засвідчити наступне, з 2016 року відбувалась підтримка новостворених громад на шляху змін і трансформації. За цей період в Україні розпочалася реформа з децентралізації. Уряд, парламент та нові органи місцевого самоврядування досягли значних досягнень..

В результаті партнерства з громадами по всій Україні плануються створити біля 1300 точок доступу до послуг. У цю кількість входять основні центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) та їх територіальні підрозділи, віддалені робочі місця та мобільні офіси.

Протягом означеного періоду програму підвищення кваліфікації пройшли понад 11 тис. працівників АСК та органів місцевого самоврядування; U-LEAD з Європою також розробив ІТ-системи, які оптимізують надання комунальних послуг і роботу в АСК: Трембіта та Вулик. Ці системи офіційно поставляються та керуються Урядом України.

U-LEAD з Європою продовжить підтримувати децентралізацію в Україні, але цей розділ прямої підтримки 484 партнерських громад зараз завершується.

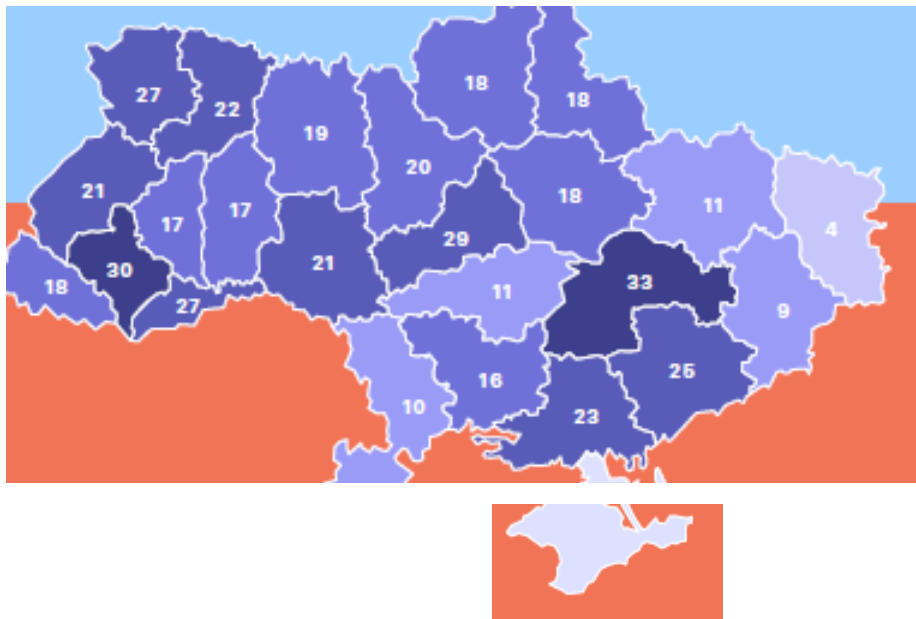


Рисунок 3.4 Щодо впровадження програми «Трембіта» та «Вулик» для надання адмінпослуг на території України за підтримки Міністерства Цифрової трансформації.

Дані програми використовуються на території України виключно в рамках домовленості між Урядом України та Європейським Союзом. В рамках цієї угоди передбачено підготовку пропозицій щодо поліпшення якості надання адміністративних послуг для населення, в рамках програми «U-LEAD з Європою».

Також в рамках дії програми «U-LEAD з Європою», та на основі проведених досліджень дійшли наступних висновків, щодо проблемних аспектів впровадження програм з надання адмінпослуг:

- не відпрацьований механізм взаємодії ЦНАПів з органами місцевого самоврядування;
- існують практичні прогалини в законодавстві, які не поліпшують процес надання адмінпослуг, а саме в громадах;
- немає актуалізації стратегічного бачення впровадження цифровізації е-послуг;
- не визначені пріоритети напрямків е-форм при запровадженні адмінпослуг.



### **3.3 Концепція управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій**

Зважаючи на недоліки та проблеми роботи органів з надання адмін послуг, які були зазначені в попередньому розділі потрібно більш прискіпливо підходити до вирішення питань, зокрема, яким чином ЦНАПи можуть підсилити цифровізацію послуг, а також наблизити ці послуги до громадян України.

У відповідності до проблеми з відсутності актуалізації стратегічного бачення впровадження цифровізації е-послуг. Наявність даної проблеми та неусунення, можуть створити певну розрізненість дій органів місцевого самоврядування при запровадженні е-послуг, а також у рамках повноважень органів місцевого самоврядування.

Для усунення даної проблеми необхідно організувати доступність до е-послуг, для всіх громадян, як через онлайн та офлайн режими доступу до е-послуг;

Наступним кроком є створення механізму переведення всіх адмін послуг в систему е-форми, зважаючи на ймовірність виникнення комунікаційних бар'єрів з отримання послуг у даному форматі.

Також певний перелік послуг, що входить до функціоналу Органів місцевого самоврядування, також потребу поступової цифровізації, а для цього необхідно передбачити певні функціональні можливості на Єдиному державному порталі е-послуг.

Наступною проблемою є недостатня врахованість потенціалу ЦНАПів та запровадження використання е-послуг, недостатня компетенція службовців, з боку надання е-послуг, запровадження певної цифрової ідентифікації наданих послуг.

Дана проблематика є також актуальна для України в тому числі, через неможливість ефективного і повномасштабного впровадження цифровізації послуг ЦНАПів. За оцінками експертів е-послугами станом на 2019 рік

користувалось лише 5 % громадян. Хоча слід зауважити про значне зростання звернення громадян до е-послуг у зв'язку з подіями останнього часу, а саме COVID-19.

По-друге оскільки Цнапи – виконують роль посередників в деяких питаннях при наданні послуг. З метою усунення даної проблеми доцільно внести доповнення до переліку адмінпослуг, Закону « Про адміністративні послуги», також немає достатньо чіткої конкретизації послуг які входять до функціоналу ОМС та ЦНАПів, хто є кінцевим бенефіціаром.

Не менш важливим є проведення профорієнтаційних заходів щодо цифрової грамотності громадян з використання е-послуг.

Також зважаючи на створення нової концепції державного управління, а саме децентралізації. Слід брати до уваги той факт, неможливості протиставлення цифровізації програми децентралізації повноважень. Слід звернути увагу на те що територія України є доволі великою, але не всі українці мають доступ до цифрових технологій, тому навіть за умови децентралізації послуг доцільно наближати адміністративні послуги до мешканців сільських територій.

Поширити можливість за рахунок адмінпослуг ЦНАП надання послуг Пенсійного фонду України.

Немаловажною проблемою є також організація в органах які надають е-послуги , налагодити систему зберігання цифрової інформації.

До цих пір ще в деяких структурах які надають адмінпослуги і ЦНАПАх в тому числі, зберігається використання надлишкового документообігу, що уповільнює процеси надання адмінпослуг, дублювання інформації яку вносять до системи е-послуг. З метою усунення цієї проблеми доцільно буде оптимізувати державні реєстри , та розробити певні алгоритми е-взаємодії.

## ВИСНОВКИ

У роботі отримано результати, які сукупно дають можливість розв'язати важливу проблему, що полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій. Отримані результати дослідження дають підстави сформулювати такі висновки і рекомендації:

1. З'ясовано, що наукове підґрунтя для формування механізмів управління з позиції підходу нового державного управління, яке акцентує увагу на міжорганізаційних відносинах та управлінні процесами, в яких довіра, відносини капіталу та відносини контракти служать основними механізмами управління, а не організаційною формою та функцією. НДУ суперечить звичайним підходам до державного управління, які, як правило, акцентують увагу на внутрішньоорганізаційних процесах у сфері управління на відміну від міжорганізаційних процесів між урядом та приватними та некомерційними акторами.

2. Обґрунтовано методологічні домінанти функціонування системи публічного управління яка спрямована на перерозподіл повноцінної, відповідальності та фінансових ресурсів для надання державних послуг між різними рівнями державного управління. Це передача відповідальності за планування, фінансування та управління визначеними державними функціями від центрального уряду та його агентств до місцевих підрозділів державних агентств, піпорядкованих підрозділів чи рівня уряду, напівавтономним державним органом чи корпораціями чи регіональними, регіональними чи функціональними органами влади.

5. Обґрунтовано основні засади когнітивно-інформаційного механізму управління розвитком сервісної держави з метою формування її меритократичного простору в умовах суспільних трансформацій.

6. Проаналізовано зарубіжний досвід становлення сервісних держав Канади та країн Скандинавії (Швеції, Норвегії, Данії).

7. Досліджено сучасний стан впровадження інструментів електронної демократії в Україні у контексті цифрової трансформації.

Окреслено етапи суспільних трансформацій в українському суспільстві, які впливають на процес формування сервісної держави та доповнено їх періодизацію новим етапом, початком якого є 2019 р., що варто визначити як етап політичної цифровізації соціуму.

8. Доведено необхідність впровадження системи моніторингу сервісної діяльності органів публічної влади у контексті ідентифікації вимірів оцінки якості надання публічних послуг, як специфічного виду управлінської діяльності органів публічної влади.

9. Розроблено концепцію управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій в Україні в основу якої закладено: перелік суб'єктів системи публічного управління, що впливають на формування сервісно-орієнтованої влади; сукупність ознак сервісної держави [38].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коженко Я. В., Мамычев А. Ю. Сервисное государство: проблемы теории и практики реализации. Государство и власть, 2020. № 3. С. 44–46.
2. Хамітов Н., Гармаш Л., Крилова С. Історія філософії. Проблема людини та її меж: навч. посіб / під.ред. Н. Хамітова. Київ: КНТ, Центр навчальної літератури, 2017. 296 с.
3. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2018. 256 с.
4. Barber, M. (2008). *Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services* London: Methuen
5. Національна парадигма сталого розвитку України: монографія /М. А. Хвесик, О. М. Алимов та ін.; за заг. ред. Б. Є. Патона. Київ: Державна установа “ІСПСР НАН України”, 2017. 72 с.
6. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2019 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.
7. Майлс Й. Сервисные инновации в XXI веке. Форсайт. 2019. Т.5. № 2. С. 4–15.
8. Долечек В. Адміністративна реформа: поліпшення якості і підвищення ефективності державних послуг. Вісник НАДУ, 2017. № 1. С. 217 - 224.
9. Nunberg, B., (1992). *Managing the Civil Service: Reform Lessons from Advanced Industrialized Countries*. Policy Research Working Paper, WPS 945. Washington D.C: The World Bank. Available from [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1992/08/01/000009265\\_3961003052453/Rendered/PDF/multi\\_page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1992/08/01/000009265_3961003052453/Rendered/PDF/multi_page.pdf).
10. Osborne, S. P. (2016). *The New Public Governance?* Public Management Review, vol. 8, No. 3, pp. 377-388. Available from [spp.xmu.edu.cn/wp-](http://spp.xmu.edu.cn/wp-)

- content/uploads/.../the-New-Public-Governance.pdf.
11. Данилишин Б. М. Як децентралізувати управління в Україні. Економічна правда URL: <http://www.epravda.com.ua/columns/2015/07/13/550472/>.
  12. Терещенко Л. К. Услуги: государственные, публичные, социальные. Журн. рос. права, 2020. С. 15–23.
  13. Зернов С. В. Применение социальных сетей для создания сервисного государства. URL: <http://viperson.ra/wind.php?ID=637833>.
  14. Корженко В. В. Методологічні та евристичні інтенції сучасної концепції “governance”. Державне будівництво, 2017. № 1. URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/doc/1/01.pdf>.
  15. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє: доп. Римському Клубові / упоряд. В. Рубцов. Київ: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2019. 248 с.
  16. 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. Харків: ХарПІ НАДУ Магістр, 2018. 191 с.
  17. Зулькарнай И. Государство как фирма по предоставлению общественных услуг. Общество и экономика, 2017. № 5. С. 74–115.
  18. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду; Швейцарсько-український проєкт “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ: ТОВ Софія – А, 2018. 144 с.
  19. Гладун З. С. Проблеми здійснення в Україні адміністративної реформи. Актуальні проблеми правознавства: Науковий збірник ЮІ ТАНГ. Тернопіль: ТАНГ МОН України, 2020. № 1. С. 72.
  20. Афонін Е. А. Людська ідентичність та особливості її впливу на політику й державне управління. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навчальний посібник. Київ: НАДУ при Президенті України, 2020. С. 265–289.

- 21.Європейська соціальна хартія від 03.05.1996 р., ETS N 163. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_062).
- 22.Венедиктова І. В. Юридична природа публічних послуг. Вісник Харківського національного університету, 2019. № 1(5). 2009. С. 66–69.
- 23.Акимов Е. О. Концептуальный подход к формированию системы риск менеджмента и механизм его реализации. Экономика и государственное управление: теория и практика, 2019. №10. С. 143–152.
- 24.Rippe K P. Ethikkommissionen in der deliberativen Demokratie, Angewandte Ethik als Politikum. Frankfurt, Germany / M. Kettner (Hrsg.), Angewandte Ethik als Politikum. Frankfurt, 2001. 686 p.
- 25.Flint D. Philosophy and Principles of Auditing: An Introduction. Palgrave Macmillan, 1988. 208 p.
- 26.Михайлюк Я. Б. Теоретичні засади надання адміністративних послуг у країнах Європейського Союзу та України. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-12-2015/item/451-teoretychni-zasady-nadannya-administratyvnyh-poslug-u-krayinah-yevropeyskogo-soyuzu>.
- 27.Тимошук В. П. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. URL: <http://fmd.kh.ua/administratyvni-poslugy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html>.
- 28.Юзифович Є. Є., Астапова Н. Л. Досвід зарубіжних країн у сфері надання послуг. Право та державне управління, 2018. №3 (24). 130–136.
- 29.Arter D. Democracy in Scandinavia: Consensual, Majoritarian or Mixed?. Manchester University Press, Manchester, 2018. 304 p.
- 30.Іщенко А. М., Литвин Н. В. Актуалізація та імплементація зарубіжного досвіду реформування державного управління. Держава та регіони: Серія Державне управління, 2017. № 4 (56). С. 13–17.
- 31.Оперативні матеріали Міністерства юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/>.
- 32.Офіційний веб-портал вакансій державної служби. URL:

<https://career.gov.ua/>.

33. Шуляк С. О., Любаров Ю. Й. Нова парадигма публічного адміністрування. Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць, 2018. № 135 (8). С. 289–291.
34. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лип. 2013 р. № 386 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80>.
35. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац.акад. держ. упр. при Президентові України; наук.- ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 3. 288 с.
36. Ризики модернізації в контексті трансформації українського суспільства. Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія, 2018. №3. С. 186–189.
37. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма – ответы на глобализацию. Київ: Прогресс-Традиция, 2020. 304 с.
38. Колтун В. С., Коваль О. М. Європейський досвід оптимізації надання публічних послуг органами місцевого самоврядування. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: матеріали щоріч. Всеукр. наук –практ. конф. за міжн. участю від 25 квіт. 2018 р., м. Київ / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Завгороднюка. Київ : НАДУ, 2018. Т.1. 588 с.
39. Євсюкова О.В. Формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій: дисертація на здоб наук ступеню д.н.держ.упр. Київ: НАДУ– 467 с.