

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КУЗЬМЕНКО АННА ЮРІЇВНА

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351

(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ
СВІТОВОГО ДОСВІДУ

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

А. Ю. КУЗЬМЕНКО

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

СИМОНЕНКО Леся Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: **КУЗЬМЕНКО Анну Юріївну**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » грудня 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ **КУЗЬМЕНКО Анна Юріївна** _____ захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

КУЗЬМЕНКО А. Ю. Формування інноваційної моделі місцевого самоврядування з використанням світового досвіду. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У зв'язку з пандемією Covid-19, введенням в Україні режиму воєнного стану змінилися соціальні потреби суспільства для нового життєвого порядку або нову норму, тому коригування моделі надання адміністративних послуг місцевими органами влади є також є необхідністю. Це коригування є реформою послуг яка може бути застосована протягом періоду формування нових умов, тому у цьому контексті, внесення цілеспрямованих змін до процесів надання послуг в організаціях публічного сектору для їх ефективної діяльності. Це означає створення нової структури, яка позиціонує громаду як партнера та учасника процесу надання послуг інформації в процесі надання послуг, а не лише як кінцевих користувачів. Таким чином, місцеві органи влади несуть відповідальність за підготовку нових форми та моделі надання адміністративних послуг, які є більш комфортними та справедливими. Для цього уряду необхідно докорінно змінити спосіб або механізм надання державних послуг. Ця ідея є актуальною з огляду на поточний стан суспільства, яке дуже активне, має мотивацію жити краще і комфортніше жити краще і комфортніше, незважаючи на загрозу та інші труднощі.

Ключові слова: інноваційна модель, серісно-орієнтована держава, публічні послуги, територіальні громади, органи місцевого самоврядування.

SUMMARY

KUZMENKO A. Formation of an Innovative Model of Local Self-Government Based on International Experience. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Due to the Covid-19 pandemic and the introduction of martial law in Ukraine, the social needs of society have changed for a new way of life or a new norm, so adjusting the model of administrative service delivery by local authorities is also a necessity. This adjustment is a service reform that can be applied during the period of formation of new conditions, so in this context, it means making targeted changes to the service delivery processes in public sector organisations for their effective operation. This means creating a new structure that positions the community as a partner and participant in the process of providing information in the process of service delivery, and not just as end users.

Thus, local governments are responsible for preparing new forms and models of administrative service delivery that are more comfortable and fair. To do this, the government needs to fundamentally change the way or mechanism of public service delivery. This idea is relevant given the current state of society, which is very active and motivated to live a better and more comfortable life, despite the threat and other difficulties.

Key words: service-oriented state, digital economy, e-service, public service, public sector, state strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	7
	1.1. Теоретичні засади виникнення інноваційної моделі місцевого самоврядування	7
	1.2. Моделі інноваційного управління та підходи до реформування публічного сектору	9
	1.3. Роль моделі сервісно-орієнтованої держави в сталому розвитку територій	11
	Висновки до першого розділу	15
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	16
	2.1. Законодавчі основи імплементації моделі сервісно-орієнтованої держави в публічній діяльності в Україні	16
	2.2. Модель сервісно-орієнтованої держави як форма усунення ризиків корупційної діяльності	18
	Висновки до другого розділу	20
РОЗДІЛ 3.	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	21
	3.1. Становлення сервісно-орієнтованої держави в Швеції	21
	3.2. Становлення сервісно-орієнтованої держави в Великій Британії	23
	3.3. Особливості забезпечення механізмів управління розвитком сервісно-орієнтованої держави	24
	Висновки до третього розділу	27
ВИСНОВКИ		28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		29
ДОДАТКИ		32

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах прагнення Україною імплементації новітніх стратегій для продовження європейської інтеграції обумовила проведення відповідних реформ усєї системи публічного управління з адаптацією до сучасних потреб з врахуванням особливостей соціального, економічного, культурного, соціального, політичного та іншого розвитку України.

Існують численні дослідження державного управління та реформування державного сектору в розвинених індустріальних країнах. Кожен з підходів до державного управління пов'язаний з певною філософією та концептуальною основою. Питання впровадження моделі сервісно-орєтнованої держави як механізм забезпечення сталого розвитку регіонів висвітлюються у працях вітчизняних і закордонних вчених, дослідників, експертів.

Наслідуючи вищезгаданий дух змін, потрібні інновації в місцевих послугах. Інновації тут необхідні як правильне рішення нової нормальної епохи і як зусилля, спрямовані на розбудову потенціалу для соціальних змін. Слід враховувати, що існуюча криза вплинула на тривалу реструктуризацію соціального сектору і значно заважає економічному, політичному та іншим вимірам. Крім того, надання послуг місцевими органами влади на новому сучасному рівні вимагатимуть прийняття складних рішення про те, які послуги мають бути передані, як вони працюють, яка система оплати і хто має їх надавати.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи є теоретично обґрунтувати роль інноваційної моделі місцевого самоврядування для того, щоб показати можливості формування та впровадження інноваційних інструментів в діяльності публічного сектора. Для досягнення мети були визначені та розв'язувались такі завдання:

- необхідність проведення аналізу теоретичні та правові засади розвитку інноваційної моделі місцевого самоврядування в Україні та за кордоном;

- розкрити можливість формування та імплементації інноваційної моделі місцевого самоврядування в Україні з врахуванням зарубіжного досвіду;

- розробити рекомендації для реалізації інноваційної моделі місцевого самоврядування з врахуванням зарубіжного досвіду

Об'єкт дослідження – процес формування інноваційної моделі місцевого самоврядування

Предмет дослідження – актуальні питання імплементації зарубіжного досвіду, формування і впровадження інноваційної моделі місцевого самоврядування в Україні

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить: порівняльний аналіз для розгляду досліджень у вітчизняних та зарубіжних науковців; діалектичний метод для дослідження інноваційної моделі місцевого самоврядування; системний аналіз для забезпечення цілісності матеріалу роботи; узагальнюючий метод для підготовки пропозицій, а також графічний метод для візуалізації матеріалу.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять статистичні данні, а також матеріали органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, нормативно-правові акти, дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених, інтернет-ресурси та особисті напрацювання автора.

Практичне значення роботи пов'язане з можливістю практичного використання напрацьованих результатів в роботі державних органів з метою впровадження актуальних, практичних рекомендацій для формування інноваційної моделі, що дозволить забезпечити сталий розвиток територій.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення даного дослідження обговорювалися на 3 науково-практичних конференціях та були оприлюднені на:

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг становить _ сторінки, обсяг основного тексту 30 сторінок. Робота містить 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 32 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Передумови виникнення нових форм

Економічні та політичні кризи 1980-х та 1990-х років століття, слабкість надмірно розгалуженого публічного сектору та критика традиційної моделі адміністрування стали фундаментом для пошуку більш ефективних та дієвих форм державного управління. Підвищення якості управління мало бути досягнуто шляхом впровадження в державний сектор ринкових механізмів і методів управління, які широко використовуються в приватному секторі, а також шляхом орієнтації адміністрації на результативність діяльності, економічну ефективність, якість та орієнтацію на результат. Науковці, які досліджують сучасні адміністративні реформи, зазначають про глобальну реформу державного управління, яка на думку прихильників нового публічного управління розглядають його як альтернативу традиційному функціонуванню державного управління [2,7,9].

В сучасних умовах прагнення Україною імплементації новітніх стратегій для продовження європейської інтеграції обумовила проведення відповідних реформ усієї системи публічного управління з адаптацією до сучасних потреб з врахуванням особливостей соціального, економічного, культурного, соціального, політичного та іншого розвитку України. Як зазначає Євсюкова О.В. [4,5] формування інноваційної сучасної моделі управлінської діяльності передбачає трансформацію сталих поглядів на функції, механізми та принципи публічної служби на яких буде базуватися нова модель публічного адміністрування.

Існують значні відмінності між країнами щодо того, як виникло місцеве самоврядування і як воно розвивалося протягом багатьох років. Конституційне становище місцевого самоврядування, компетенції та завдання виборних

органів місцевого самоврядування відрізняються в різних країнах [12,17], а також відрізняються національні правові та культурні традиції. Процеси реформування державного управління, ініційовані з цією метою, отримали назву «нове публічне управління». Така трансформація полягає у переході від традиційної концепції «публічного адміністрування» (Old Public Administration) до «нового публічного управління» (New Public Management), що відбулося у 1980-х – 1990-х рр. та характеризується наростанням, починаючи з 2000-х рр., тенденцій розвитку моделі, що отримала назву «нового публічного сервісу» (New Public Service) [26, 28, 29] Згідно з традиційною моделлю державного управління, ключовим завданням місцевого самоврядування як частини держави загального добробуту (welfare state) було надання ключових послуг на місцевому рівні. Експерти, державні службовці та політики визначали конкретні потреби одиниці. Місцева влада в ролі постачальника послуг у державі загального добробуту надавача послуг у державі загального добробуту була домінуючим суб'єктом: вона збирала податки і розпоряджалася землею, отриманою від центрального уряду, та була переконана, що її дії характеризуються особливим духом публічного сектору та розширенням повноважень через легітимність, отриману на місцевих виборах.

Логіка міркувань традиційного державного управління ґрунтувалася на дихотомії між політикою та адмініструванням. Професіоналізм і партійна заангажованість були головними ідеологічними принципами для державних службовців і обраних політиків відповідно в період, коли традиційне розуміння державного управління домінувало в місцевому самоврядуванні. Такий спосіб управління послугами місцевого самоврядування змінився під впливом місцевого самоврядування змінився під впливом хвилі нового публічного менеджменту, що призвело до спочатку реорганізацію місцевого самоврядування на початку 1970-х років, а потім реформи, запроваджені консервативними урядами у 1980-х. Починаючи з 1980-х років, професіоналізм і партійність як домінуючі ідеології місцевого самоврядування почали поступатися місцем іншим ідеологіям [2,5, 21,22,25].

1.2. Моделі державного управління та підходи до реформування державного сектору

Існують численні дослідження державного управління та реформування державного сектору в розвинених індустріальних країнах. Кожен з підходів до державного управління пов'язаний з певною філософією та концептуальною основою. Традиційний підхід за Вебером, Осборном, McCourt [5, 19, 20,22,] до державного управління ґрунтується на елітарному підході «зверху-вниз», в якому державні службовці реалізують цінності ієрархії, незалежності та добродетності, та ізольовані від політиків і громадян.

Формулюванні та запровадженні основні ідеї панівного підходу до державного управління протягом більшої частини 20-го століття спиралися на модель бюрократії, яка запроваджувала два принципа: ієрархії та меритократії. Спираючись на централізований контроль, ця при цій моделі встановлювалися правила та керівні принципи, відокремлювалася розробка політики від її реалізації та використовувалася ієрархічна організаційна структура.

В подальшому, традиційна бюрократична система управління починає поступово замінюватися новою, в якій є присутніми елементи ринкових механізмів. Так, М.В. Дзевелюк зазначає, що «людина» починає сприйматися як суб'єкт -споживач послуги та стає клієнтом, в той же час як мета діяльності державних установ розглядається як задоволення потреб та відповідних запитів споживачів [1, 2]. Таким чином, з'являється модель в публічному управлінні, яка є інновацією щодо впровадження інституційно нової форми «сервісно-орієнтованої держави» та «servicisation» («сервісування або обростання послугами») [5, 21]

Моделі державного управління в країнах, що розвиваються як правило, спираються на досвід розвинених країн, а реформи державного сектору часто віддзеркалювали ініціативи з реформування що походять з 26 країн-учасників Європейського Союзу та 36 країн Організації європейського економічного співробітництва (наприклад, Австралія, Австрія, Бельгія, Великобританія,

Греція, Данія, Іспанія, Ісландія, Ірландія, Італія, Канада, Корея, Люксембург, Мексика, Німеччина, Норвегія, Нова Зеландія, Нідерланди, Польща, Португалія, Словаччина, США, Туреччина, Угорщина, Фінляндія, Франція, Чеська Республіка, Швейцарія, Швеція та інші). Було розроблено кілька концепцій для класифікації та аналізу різних підходів до державного управління та реформування державного сектору в розвинених індустріальних країнах, однак більшість з них зосереджені на переході від старого державного управління до «нового публічного управління», що відбувався у 1980-х та 1990-х [5, 29].

Таким чином, з 2000 року спостерігається помітна тенденція до нової моделі, яку по-різному називають «ною державною службою», «новим державним управлінням», «пост-державним менеджментом», «новим державним управлінням» або «пост-новим державним управлінням» або «новий публічний сервіс» [4,5, 14, 21, 22,].

Перехід до такої моделі вважається так званою реформою «знизу вгору», яка покликана реалізувати завдання зробити уряд більш чутливим до потреб громадян. Відповідно, модель «нової публічної служби» базується на демократичних принципах та відповідальності органів публічної влади перед суспільством, у межах яких державні службовці не керують суспільством, а надають послуги та відповідають на запити громадян [2, 4, 12].

Ці реформи принесли найбільші зміни у Великій Британії, але вони також були запроваджені і в інших європейських країнах, наприклад, в Ірландії, Швеції, Німеччині та інших країнах Європи: Ірландії, Швеції, Німеччині, і в найменшій мірі у Франції, хоча нова форма публічного управління не стала новою, універсальною моделлю управління державним сектором. У ході дискусії про реформування публічної служби, яка триває в Україні, проводяться дебати щодо такої реформи державної служби та вийшли до нової концепції мережевого управління в громадах.

1.3. Концепція сервісно-орієнтованої держави в наукових дискурсах

Концепція державних послуг розвивалася в різних ідеях і розуміннях в різних країнах, тому не існує фіксованого і однакового визначення для кожного часу в усіх країнах [6]. Загалом державні послуги вважаються публічними послугами які завжди протиставляються приватним послугам, де узагальнюються визначення, запропоновані науковцями або експертами щодо публічних послуг, узагальнюються щодо державних послуг. Зокрема, публічні послуги визначаються як послуги, які значною мірою або повністю фінансуються за рахунок податків. Ці публічні послуги охоплюють сфери державного управління, включаючи центральний та регіональний уряд, органи охорони здоров'я, освіти, оборони, правосуддя/побутові питання, а також напівдержавні некомерційні організації. Цим вона відрізняється від послуг приватного сектору, які є високо комерціалізованими в деяких видах своєї діяльності [16]

Відповідно до цього, низка науковців (Рис. 1) пропонують розглядати поняття державних послуг через призму трьох сфер, а саме:

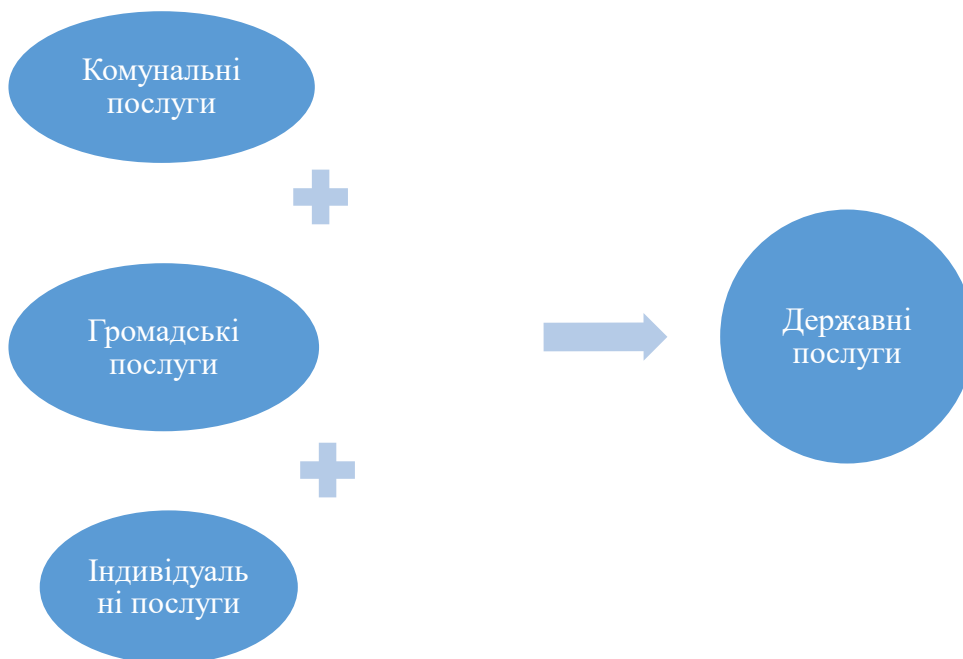


Рис. 1.1. Основні сфери державних послуг [5,10,24]

Так, 1) *Державні послуги в розумінні комунальних послуг*, а саме, техніко-економічне тлумачення терміну, що стосується типів послуг, які зазвичай надаються урядом, а саме: техніко-економічне значення зазвичай надаються урядом, такі як поштові послуги, дороги, залізничні колії послуги, дороги, залізничні колії тощо.

2) *Громадські послуги які стосуються публічних або спільних просторів*. У цьому сенсі публічні послуги більш чітко визначені щодо змісту та цінності. Публічна сфера – це інституції в яких члени громади беруть колективну участь у прийнятті рішень для спільного блага. Це забезпечується тим, що всі члени суспільства мають доступ до інформації та знань, необхідних для виконання своїх обов'язків.

3) *Публічні послуги* можна перекласти як надання інформації громадянам і головною метою є задоволення інтересів та вподобань індивідуальних споживачів.

Незважаючи на те, що за своєю природою природа державних послуг є монополією, зумовленою владними повноваженнями (без вибору і ціни), уряд все одно зобов'язаний забезпечувати надання якісних публічних послуг, посиляючись на кілька передумов як на стандарти для суспільства.

До цього часу поняття стандартів якості державних послуг стандартів якості державних послуг включало в себе кілька концепцій відповідно до динаміки суспільних запитів. Це призвело до формулювання нової ідеальної моделі обслуговування моделі ідеального сервісу для уряду. Так, концепція Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V [11] ставить у рівне становище урядом і суспільством. Старі відносини, які ставлять уряд як домінуючого актора на службі вважається неприйнятним у демократичній країні. Відповідно, модель «нової публічної служби» базується на демократичних принципах та відповідальності органів публічної влади перед суспільством, у межах яких державні службовці не керують суспільством, а надають послуги та відповідають на запити громадян, яка містить кілька основних принципів, серед яких [5,11].:

1) Принцип служіння, а не керування. Це передбачає насамперед, діалог, який дозволяє напрацьовувати спільні цінності та відповідальність державних службовців на запити громадян, а також побудувати відносини, які в першу чергу зосереджують увагу на довірі та співробітництві.

2) Головна мета – це суспільний інтерес. Державним службовцям необхідно сприяти пошуку суспільного бачення публічних послуг та створювати можливості для формування як спільних інтересів, так і спільної відповідальності між усіма стейкхолдерами в інтеграції моделі сервісно-орієнтованої держави.

3) Необхідно мислити стратегічно, враховуючи демократичні принципи. Це передбачає розробку необхідних політик, стратегій, планів, програм, які є ефективними тільки якщо застосовувати принципи проведення діалогу між інституціями громадянського суспільства, базуючись в тому числі й на співробітництві.

4) Служити громадянам. Цей принцип передбачає застосування найкращих цінностей лідерства, яке допомагає громадянами робити суспільний запит, а державні службовці допомагають сформулювати та віднайти шляхи для досягнення спільних інтересів, і в той же час, відмовитися від контролю та не намагатися керувати суспільством.

5) Підзвітність - це підзвітність, а не побічний продукт. Необхідність приділення уваги посадовими особами додержання вимог норм публічного права, які насамперед проголошують та закріплюють суспільні цінності, професійні стандарти, інтереси громадян та інше.

6) Цінують людей, а не лише продуктивність. Передбачає, що в довгостроковій перспективі мережева система організації, що забезпечують реалізацію публічних послуг мають шанс на успіх, але за умови, якщо застосовується принцип поваги до усіх людей, та застосовується співробітництво та спільне лідерство.

7) Цінують громадянство та державну службу вище, ніж підприємництвом. Цей принцип передбачає раціональне, підзвітне та прозоре

використання публічних коштів. Оскільки, на думку авторів, публічні інтереси найкраще плануються, реалізуються та звітуються службовцями, які мають бажання та прагнуть зробити внесок в розвиток суспільства.

Нова форма управління в місцевому самоврядуванні залишається важливою основою для роздумів про те, як управлінський апарат може слугувати досягненню суспільних цілей. П. Смоук пропонує аналізувати позитивні та негативні наслідки таких реформ, оскільки в попередніх дослідженнях переважала оцінка того, наскільки децентралізація відповідає нормативним критеріям і наскільки вона була реалізована відповідно до задуманого. Останні дослідження надають пріоритет різним результатам децентралізації, зокрема покращенню надання послуг, якості життя та врядування (наприклад, інклюзивному залученню громадян та прозорості), а також вивчають фактори, що лежать в основі ефективності роботи місцевих органів влади. Він вказує на важливі функціональні компоненти належного врядування і виокремлює механізми (наприклад, приватизація, спільне виробництво та управління ефективністю) та цінності (наприклад, ефективність та чуйність до громадян), які можуть вплинути на ефективність державного сектору. Однак, замість того, щоб бути генеральним планом, ці елементи зараз доречніше розглядати як список цілей і потенційних заходів, які мають бути реалізовані за допомогою обґрунтованих, що враховує місцевий потенціал.

Загалом, представлені принципи ставлять громадян і громадськість як головну відповідальність уряду за надані послуг, що надаються урядом. У цьому контексті вони просувають ширші демократичні цінності, орієнтовані на потреби громадян та суспільні інтереси в кожній дії, спрямованій на задоволення. Таким чином, мислення на службі повинно змінитися на нову модель, наголошуючи на співпраці з різних взаємопов'язаних вимірах [2, 5, 6,10].

Висновки до першого розділу

В сучасних умовах прагнення Україною імплементації новітніх стратегій для продовження європейської інтеграції обумовила проведення відповідних реформ усієї системи публічного управління з адаптацією до сучасних потреб з врахуванням особливостей соціального, економічного, культурного, соціального, політичного та іншого розвитку України.

Загалом, представлені принципи ставлять громадян і громадськість як головну відповідальність уряду за надані послуг, що надаються урядом. У цьому контексті вони просувають ширші демократичні цінності, орієнтовані на потреби громадян та суспільні інтереси в кожній дії, спрямованій на задоволення. Таким чином, мислення на службі повинно змінитися на нову модель, наголошуючи на співпраці з різних взаємопов'язаних вимірах.

Такий спосіб управління послугами місцевого самоврядування змінився під впливом місцевого самоврядування змінився під впливом хвилі нового публічного менеджменту, що призвело до спочатку реорганізацію місцевого самоврядування на початку 1970-х років, а потім реформи, запроваджені консервативними урядами у 1980-х.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Законодавчі основи імплементації моделі сервісно-орієнтованої держави в публічній діяльності в Україні

Розглядаючи концепцію нової інноваційної моделі місцевого самоврядування в сервісній державі необхідно визначити основні фундаментальні принципи такої моделі. Наприклад, Євсюкова О.В. [4,5], аналізуючи основні напрямки адміністративної реформи в зарубіжних країнах, запропонував наступні принципи сервісно-орієнтованої держави, а саме:

1. В сервісно-орієнтованій державі головна мета – максимальне розвантаження публічного сектору від надання послуг (сервісної роботи) шляхом передачі її на місцевий локальний рівень, які є максимально наближені до мешканців, які в свою чергу і є кінцевими споживачами.

2. Громадяни повинні мати можливість самостійно обрати як сервісні послуги у відповідності до своєї потреб так і обрати виконавця цих послуг – суб'єкта надання таких послуг.

3. Принцип конкуренції, який має закласти основу для можливості залучення приватного сектору приймати участь сектору боротися за споживача для надання послуги яка фінансується за рахунок держави.

4. Фінансування за рахунок державного або місцевого бюджету під час отримання послуги повинно відбуватися та прагнути досягти найкращого результату

5. Основні повноваження публічного сектору – провести оцінку потреб та визначити основні головні потреби громадян, як основних споживачів цих послуг – «людино-орієнтований» підхід.

6. Орієнтація на результат – головний принцип для застосування ринково орієнтованих механізмів та впровадження бюджетування кращого результату.

7. Впровадження принципів децентралізації, що передбачає передачі повноважень з державного рівня на місцевий рівень із запровадженням елементів побудови мережі в управлінні.

Розпочавшись в 2014 році процес децентралізації в Україні був підтриманий Урядом, який прийняв низку нормативно-правових актів, що закріпили основну мету та принципи формування інноваційної моделі органів місцевого самоврядування, а саме Концепцію реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, прийнятих Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» (із змінами та доповненнями), «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» одночасно змін до Бюджетного і Податкового кодексів України, які передбачали фінансові механізми реалізації децентралізації [1, 5].

У 2016 року Уряд України розробив та затвердив Стратегію реформування державного управління до 2020 року і План заходів з її реалізації, що відповідають європейським стандартам належного урядування та яка передбачала впровадження з урахуванням європейських стандартів належного урядування. Зазначені стратегічні документи містять описову частину системи принципів і критеріїв для оцінювання державного управління, що ґрунтується на міжнародно визнаних стандартах і вимогах, а також на кращих практиках Європейського Союзу (ЄС), враховуючи найкращі практики країн-учасниць [1].

Таким чином, проголошені основні принципи та очікувані результати реформи державного управління до 2025 року передбачають основну мету, а саме:

- необхідність впровадження політик та стратегій надання високоякісних та доступних публічних послуг одночасно зі створенням відкритих зрозумілих адміністративних процедур для громадян та приватного сектору;
- розбудова системи професійної державної служби, яка орієнтується на захист прав та інтересів громадян;

- розбудова державних інституцій, які для досягнення ефективності в своїй роботі забезпечують прозорість, відкритість та підзвітність перед громадянами та приватним сектором, розробляючи державні стратегічні документи та імплементують їх для забезпечення досягнення Сталих цілей розвитку ООН [1].

2.2. Основні засади формування інноваційної моделі місцевого самоврядування в Україні

Один із ключових етапів децентралізації – це підвищення спроможності органів місцевого самоврядування, перетворення їх на активні потужні центри, що мають сфокусуватися на формуванні місцевих та впровадження державних політик, які спроможні стати лідерами у формуванні сервісно-орієнтованої моделі на місцях та здатні підвищити ефективність своєї діяльності в цілому. Над реформою на даний час активно працюють Кабінет Міністрів України та Секретаріат Кабінету Міністрів України одночасно з Міністерством цифрової трансформації, та інші органи виконавчої влади з представниками організацій міжнародної технічної допомоги та інституціями громадянського суспільства [1].

Формування нових державних та локальних політик передбачає, що органи місцевого самоврядування мають перейти від роботи з планування заходів до роботи з аналізу, моніторингу та оцінки задач та пошуку варіантів рішень та прогнозування рішень, що дозволить досягти наступних цілей:

- *зрозумілими,*
- *збалансованими,*
- *прозорими та відкритими,*
- *реалістичними*

Задля вдосконалення сфери надання публічних послуг передбачається впровадження на законодавчому рівні нормативно-правового закріплення

адміністративної процедури з врахуванням принципів Європейського Союзу, підвищать якість та доступність в наданні публічних послуг, а також збільшать частку електронних послуг, які доступних в електронній формі, а також зменшення формалізованого навантаження на приватний сектор та громадян.

Це означає, що робота органів місцевого самоврядування має на меті концентруватися на постійному моніторингу та оцінці проблем що повинні призвести до пошуку можливих збалансованих варіантів їх вирішення, виробленні відповідних політик і оцінці ймовірних чи наявних наслідків реалізації цих політик. Також місцева влада має організувати проведення консультації зі стейкхолдерами та, за можливості, враховувати їх пропозиції щодо місцевих політик, регіонального чи місцевого розвитку та дійти згоди щодо варіантів вирішення проблем, запровадити моніторингові заходи та оцінку впливу локальних рішень, що вже імплементуються та ті, які будуть прийматися для оперативного коригування.

Використовуючи цю концепцію, яка є однією з основних в демократичних громадянства, щоб відкрити нові перспективи, де роль державних адміністраторів не обмежується реагуванням на запити користувачів або виконанням наказів. Запропонований підхід нової моделі містить чотири принципи:

- побудова відносин співпраці з громадянами та громадянами та групами громадян;
- заохочення спільної відповідальності;
- поширення інформації для підвищення публічного дискурсу та поширення інформації для підвищення рівня суспільної дискусії;
- пошук можливостей для залучення громадян до участі в управлінні.

Зробивши новий акцент на суспільних інтересах і громадянах як центри уваги державної служби, модель сервісно-орієнтованої держави забезпечує корективи в домінуючі уявлення про контролю та управління, пов'язаних з попередніми моделями державного управління та менеджменту. Але вона все ще далека від тієї моделі, яка пропонує комплексні рішення, та які не змогли

запропонувати реформи державного сектору засновані на попередніх підходах [5, 6, 18, 28].

Тому, відповідно, зосереджуючись на загальнодержавних підходах, цифровому врядуванню та мотивації для вирішення проблеми організаційної узгодженості та реагування нова модель сервісно-орієнтованої держави, ставить потреби та інтереси громадян у центрі зусиль у сфері державного управління та залучення приватного сектору.

Висновки до другого розділу

Задля вдосконалення сфери надання публічних послуг передбачається впровадження на законодавчому рівні нормативно-правового закріплення адміністративної процедури з врахуванням принципів Європейського Союзу, підвищать якість та доступність в наданні публічних послуг, а також збільшать частку електронних послуг, які доступних в електронній формі, а також зменшення формалізованого навантаження на приватний сектор та громадян.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

3.1. Становлення сервісно-орієнтованої держави в Швеції

У 1990-х роках Швеція продовжувала дотримуватися стратегій реформ, шведське державне управління Швеції було більше децентралізовано в результаті передачі з державного рівня на рівень муніципалітетів додаткових завдань, особливо у сфері соціальних послуг соціальні послуги та освіта [24]. Виклик цій організаційній формі надання публічних послуг муніципалітетами, що виник на початку 1990-х років, полягав у запровадженні реформ, що впливають з ідеології Нового публічного менеджменту. Це було пов'язано з кількома подіями. По-перше, дискусія про нову форму державного управління, що йшлося про «квазімонополію» шведського муніципального сектору в наданні соціальних послуг, яку дедалі частіше критикували ті, хто, спираючись на концепції, виступав за конкуренцію, аутсорсинг та аутсорсингові послуги [14, 15].

Окрім цього, Закон про місцеве самоврядування 1991 року значно розширив права муніципальних рад самостійно визначати інституційну структуру та організацію місцевого самоврядування, включаючи організацію надання соціальних послуг. Нове законодавство дозволило муніципальним радам передавати (або «укладати контракти») завдання місцевого самоврядування «корпораціям, що належать місцевим органам влади, комерційним підприємствам, установам і організаціям, а також місцевим органам влади) корпораціям, комерційним компаніям, об'єднанням, неприбутковим організаціям, фондам або приватним особам» [28]

Починаючи з 1990-х років, шведські муніципалітети дотримуються двох основних ідеологічно натхненних моделей організаційних змін організаційних

змін, натхненних ідеологією НПМ. По-перше, деякі муніципалітети почали використовувати аутсорсинг у наданні послуг, укладаючи контракти з організаціями Реформи, натхненні новим державним менеджментом у Швеції, Німеччині та Франції, були представлені переважно на основі дослідження: [24, 26]

Концепція нового державного менеджменту цілями, як приватними (комерційними), так і неприбутковими. Зокрема, це стосувалося догляду за людьми похилого віку. Зокрема, це стосувалося догляду за людьми похилого віку. Друга закономірність була пов'язана з проголошеними намірами надати мешканцям «вільний вибір» щодо «купівлі» послуг «на ринку», наприклад, таких як догляд за людьми похилого віку. Деякі муніципалітети запровадили фінансовані ними «ваучери» (еквівалентні витрати, які б вони понесли, якби безпосередньо надавали відповідну послугу). Уряд на початку 1990-х років заохочував такий спосіб задоволення потреб мешканців, зобов'язавши муніципалітети пропонувати батькам «освітні ваучери», якщо вони бажали віддати своїх дітей до некомунальної (недержавної), так званої незалежної школи.

З появою на ринку потужних міжнародних провайдерів (особливо в енергетичному секторі) шведські муніципалітети почали продавати свої частки в муніципальних компаніях або їх частину - приватним компаніям. Нещодавні бюджетні проблеми також стимулювали муніципалітети до монетизації своїх активів. Шведські муніципалітети почали відмовлятися від багатьох традиційних

видів діяльності, таких як надання комунальних послуг (енергопостачання, водопостачання, каналізація, утилізація відходів тощо). Сектор комунальних послуг, який історично належав до компетенції муніципалітетів, був приватизований внаслідок появи міжнародних постачальників та міжнародної конкуренції. Запроваджено менеджеристськими (управлінськими) концепціями, ідея орієнтації на результат була широко прийнята муніципальними адміністраціями. Концепція «розподілу ролей

покупця і постачальника» була застосована насамперед до послуг послуги охорони здоров'я.

3.2. Становлення сервісно-орієнтованої держави в Великій Британії

Ефекти реформ, інспірованих «Новим державним менеджментом», були найбільш очевидними у Великій Британії (а також в Австралії, Новій Зеландії та США), але подібні тенденції можна знайти і в інших європейських країнах.

Так, нормативно правовими актами було зобов'язано місцеві органи влади укладати контракти на надання послуг на основі обов'язкових конкурсних торгів. Завданням органу влади є задоволення потреб, але постачальник послуг не обов'язково має бути місцева влада, тому обсяг функцій органів місцевого самоврядування було скорочено шляхом їх передачі цільовим установам та організаціям (так званим квазі-неурядовим - або квазі-громадським) таким чином розвиваючи ринок для постачальників багатьох послуг (Skelcher 2000). Таким чином виникла концепція «сприяння» місцевим органам влади (enabling councils) в якій відображалися основні принципи та механізми як слід управляти державними послугами, в яких ефективність і захист прав споживачів відігравали ключову роль були ефективність і захист прав споживачів. В результаті посилення споживацької орієнтації в місцевому самоврядуванні, центральний уряд почав закликати до вибору більш якісних послуг і меншого фокусу на економії коштів. Краще управління означає виведення споживача на перший план.

Принцип найкращої вартості, запроваджений у 2000 році (Best Value), згідно з яким замовлення послуг здійснюється на тендерній основі, але переможець тендеру зобов'язаний забезпечити найкращу якість при заданій вартості (співвідношення ціни та якості), а також рекомендації з метою укладання контрактів на надання послуг з приватним сектором або передачі їх приватним підприємствам або неприбутковим організаціям. Також було

запроваджено програму показників ефективності (Performance Indicators), розроблену для кожного місцевого органу влади Інспекцією освіти, Інспекцією соціальних послуг та Житловою інспекцією. Інспекцією освіти, Інспекцією соціальних послуг та Житловою інспекцією. Дані про результати діяльності місцевих рад разом з рейтингами інспекцій узагальнюються Ревізійною комісією у Комплексній оцінці ефективності діяльності (Comprehensive Performance Assessment), яка розроблена як узгодженої та інтегрованої системи для вимірювання ступеня ефективності діяльності, що приписується місцевим органам влади місцевим органам влади. Ці оцінки забезпечують надзвичайно сильні стимули для рад покращувати надання послуг. В той час як найкращі виконавці винагороджуються «додатковими свободами» та фінансуванням, а ті, хто працює погано, можуть бути покарані, наприклад, шляхом делегування їхніх завдань іншим підрядникам або навіть передачі їхніх повноважень їхні повноваження в руки призначених урядом адміністраторів.

. Загалом, оцінку за принципом найкращої вартості та комплексну оцінку ефективності можна розглядати як ще один крок центрального уряду, спрямований на те, щоб запровадити певний рівень централізованого управління та контролю за діяльністю органів влади певний ступінь централізованого керівництва і контролю, [13,22,24]

3.3. Особливості забезпечення механізмів управління розвитком сервісно-орієнтованої держави

Модель послуг стає більш гнучкою у реагуванні на потреби громади і може адаптуватися до умов, що виникають у різних соціальних ситуаціях. У зв'язку з основними аспектами побудови нової моделі державних послуг є наступні сфери:

- 1) Політичне, соціальне, економічне та культурне середовище;
- 2) Інституційне, ділове та технологічне середовище;

- 3) цілі та характеристики партнерів;
- 4) процес співпраці;
- 5) моделі співпраці;
- 6) Моделі співпраці;
- 7) Результати проекту та модель співпраці.

Якщо за підтримки внутрішнього та зовнішнього середовища внутрішнього та зовнішнього середовища, потім залучені сторони, після чого залучені сторони, а потім сам процес співпраці, а також сервісна діяльність сам процес співпраці, а також пропоновані сервісні послуги та методи управління, що використовуються для регулювання цих послуг, відповідатимуть потребам громади. Отже, використання вищезазначених факторів при формуванні нової сервісної моделі місцевого самоврядування сприятиме досягненню цілей надання послуг на основі нової доктрини державної служби.

У зв'язку з пандемією Covid-19, введенням в Україні режиму воєнного стану змінилися соціальні потреби суспільства на новий життєвий порядок або нову норму, тому коригування моделі надання адміністративних послуг місцевими органами влади є також є необхідністю. Це коригування є реформою послуг яка може бути застосована протягом періоду формування нових умов, тому у цьому контексті, внесення цілеспрямованих змін до процесів надання послуг в організаціях публічного сектору для їх ефективної діяльності. Це означає створення нової структури, яка позиціонує громаду як партнера та учасника процесу надання послуг інформації в процесі надання послуг, а не лише як кінцевих користувачів [15]. Таким чином, місцеві органи влади несуть відповідальність за підготовку нових форми та моделі надання адміністративних послуг, які є більш комфортними та справедливими. Для цього уряду необхідно докорінно змінити спосіб або механізм надання державних послуг. [20] Ця ідея є актуальною з огляду на поточний стан суспільства, яке дуже активне, має ентузіазм і мотивацію жити краще і комфортніше жити краще і комфортніше, незважаючи на загрозу чуми та інші труднощі.

Навіть в таких умовах, громада готова брати участь у розвитку публічних послуг на місцях, навіть якщо їхні можливості дуже обмежені [14]. Можна сказати, що очікування від державних послуг зросли в геометричній прогресії разом із з розвитком нових технологій, але кошти для інвестування в державні послуги обмежені кошти, які можна інвестувати в державні послуги.

Наслідуючи вищезгадані зміни, потрібні інновації в місцевих послугах. Інновації тут необхідні як правильне рішення нової нормальної епохи і як зусилля, спрямовані на розбудову потенціалу для соціальних змін. Слід враховувати, що існуюча криза вплинула на тривалу реструктуризацію соціального сектору і значно заважає економічному, політичному та іншим вимірам, політичні та інші виміри [25]. Крім того, надання послуг місцевими органами влади на новому нормальному рівні вимагатимуть прийняття складних рішень про те, які послуги мають бути передані, як вони працюють, яка система оплати і хто має їх надавати. Цей процес потребує часу для органів місцевого самоврядування, але на основі існуючих нормативно-правових актів, звичайно, стає правовою основою для визначення того, що і як має бути зроблено [21]. З цієї причини органи місцевого самоврядування також повинні брати участь в обговоренні про нові форми та відповідні моделі надання послуг у цю епоху нової звичної адаптації [17]. Таким чином, нове нормальне життя вимагає прийняття нових змін для місцевих органів місцевого самоврядування та навколишнього середовища, які мають відношення до реалізації права громадян на послуги.

Важливість інновацій для публічної служби управління, щоб бути більш ефективним у його реалізації реалізує права громадян в умовах динамічних суспільних умов [17, 22] Це є наслідком попиту (з боку громадськості та держави), що призводить до того, що кілька різних організацій, що надають державні послуги, для того, щоб збільшити свою спроможність обмінюватися інформацією, розробляти спільні стандарти даних та змінювати відповідні практики між організаціями.

Висновки до третього розділу

Таким чином, лише через процес інновацій державні послуги можуть перейти від моделі масового надання послуг до більш персоналізованої. Справа в тому, що інновація - це не просто нова ідея, але й нова практика. З іншого боку, інновація може включати винахід або адаптацію до контексту, місця або періоду, у формі поширення практики в інших організаціях, у різних місцевостях і юрисдикціях. та юрисдикціях [12, 19]

Враховуючи вищезазначені аспекти, дуже доречно використовувати нову модель як основу для реалізації нової парадигми публічної служби в сучасному вимірі. З цієї причини необхідно проводити дослідження, щоб визначити ефективні форми надання сервісних послуг під час епідемії, режиму дії воєнного стану або введення карантинних заходів, а також надання види послуг, які підходять в епоху технологічних та інформаційних трансформації звертаючись до якості послуг як доктрини нової якісно та продуктивно надавати публічні послуги. Висновки дослідження щодо цих аспектів можуть стати матеріалом для формулювання нової моделі надання послуг місцевою владою.

ВИСНОВКИ

Існують значні відмінності між країнами щодо того, як виникло місцеве самоврядування і як воно розвивалося протягом багатьох років. Конституційне становище місцевого самоврядування, компетенції та завдання виборних органів місцевого самоврядування відрізняються в різних країнах (Humes 1991), а також відрізняються національні правові та культурні традиції. Процеси реформування державного управління, ініційовані з цією метою, отримали назву «нове публічне управління». Така трансформація полягає у переході від традиційної концепції «публічного адміністрування» (Old Public Administration) до «нового публічного управління» (New Public Management), що відбулося у 1980-х – 1990-х рр. та характеризується наростанням, починаючи з 2000-х рр., тенденцій розвитку моделі, що отримала назву «нового публічного сервісу» (New Public Service).

У зв'язку з пандемією Covid-19, введенням в Україні режиму воєнного стану змінилися соціальні потреби суспільства для нового життєвого порядку або нову норму, тому коригування моделі надання адміністративних послуг місцевими органами влади також є необхідністю. Це коригування є реформою послуг яка може бути застосована протягом періоду формування нових умов, тому у цьому контексті, внесення цілеспрямованих змін до процесів надання послуг в організаціях публічного сектору для їх ефективної діяльності. Це означає створення нової структури, яка позиціонує громаду як партнера та учасника процесу надання послуг інформації в процесі надання послуг, а не лише як кінцевих користувачів. Таким чином, місцеві органи влади несуть відповідальність за підготовку нових форми та моделі надання адміністративних послуг, які є більш комфортними та справедливими. Для цього уряду необхідно докорінно змінити спосіб або механізм надання державних послуг. Ця ідея є актуальною з огляду на поточний стан суспільства, яке дуже активне, має ентузіазм і мотивацію комфортніше жити краще і комфортніше, незважаючи на загрози та інші труднощі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади.
<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
2. Бовкун, О. (2022). ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КЛАСИФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ. *Економіка та суспільство*, (37).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-57>
3. Васильєва, Н. В. Сервісна держава: різноманітність розуміння та проблемність побудови. *Університетські наукові записки*, 2017, 1: 279-288.
4. Євсюкова О. В. Теоретико-концептуальні передумови формування сервісно-орієнтованої держав. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. № 2 (15). С. 17–24.
5. Євсюкова О. В. Формування механізмів управління розвитком сервісної держави в умовах суспільних трансформацій : дис. ... докт. наук з держ. управл. : 25.00.02. Київ, 2020. 467 с.
6. Мсюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 12.
7. Altschuler, A., & Zegans, M. (1997). *Innovation and public management: Notes from the state house and city hall*(Innovation in American Government ed.). (A. Altschuler, & R. Behn, Eds.) Washington, D.C: Brookings Institution.
8. Barrett, D. (1998). *Paradox Process : Creative Business Solutions Where You Least Expect to Find Them*. New York:AMACOM.
9. Brouwer, J., & Schilder, A. (1998). *A Survey of Dutch Administrative Law*. Nijmegen: Ars Aequi Libri.
10. Colgan, A., Rochford, s., & Burke, K. (2016). *Implementing Public Service Reform - Messages from the literature*. Dublin: Centre for Effective Services.

11. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
12. Hartley, J. (2005, January). Innovation in Governance and Public Services : Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-34.
13. Hermann, M. P., & Otto, B. (2016). Design Principles for Industrie 4.0. Presented at the 49th Hawaiian International Conference on Systems Science. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
14. Holgersson, J., & Karlsson, F. (2014). Public e-service development : Understanding citizens» conditions for participation. *Government Information Quarterly*, 31, 396-410. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.02.006>
15. Huijboom, N., Van den Broek, T., Frissen, V., Kool, L., Kotterink, B., Nielsen, M., & Millard, J. (2009). Public Services 2.0 : The impact of social computing on public services. Luxembourg : Office for official publications of the European Communities, Institute for Prospective Technological Studies, Joint Research Centre, European Commission.
16. Humphreys, P. (1998). Improving Public Service Delivery. CPMR Discussion Paper No.7.
17. Martin, L. L., Levey, R., & Cawley, J. (2012). The “new normal” for local government. *State and Local Government Review*, 44(1S), 17S–28S. <https://doi.org/10.1177/0160323X12440103>
18. McCourt, W. (2013). Models of Public Service Reform : A Problem - Solving Approach. Washington D.C: The World Bank. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6428>
19. Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in The Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office.
20. Osborne, S. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8(3), 377-388. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

21. Perlman, B. (2010). Governance Challenges and options for state and local governments. *State & Local Government Review*, 42, 246-257. <https://doi.org/10.1177/0160323X10390050>

22. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform A Comparative Analysis : Public Management, Governance and The Neo- Weberian State* (Third Edition ed.). Oxford: Oxford University Press.

23. Prefontaine, L., Ricard, L., & Sicotte, H. (2000). *New Models of Collaboration for Public Service Delivery: Worldwide Trends*. Working paper Pivot Research Group. PWC. (2013).

24. *Future of Government Tomorrow's leading public body*. PWR Research Report. Retrieved July 27, 2020, from https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc_future_of_government_pdf.pdf.

25. Rao, S. (2013). *Civil Service Reform: Topic Guide*, Birmingham, UK : Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC). Birmingham: University of Birmingham. Retrieved from <http://www.gsdrc.org/go/topic-guides/civil-servicereform>.

26. Robinson, M. (2015). *From old Public Administration to the New Public Service : Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. Singapore: Global

27. "World Bank. 2012. *The World Bank Approach to Public Sector Management 2011-2020: Better Results from Public Sector Institutions*. © Washington, DC. <http://hdl.handle.net/10986/22534>