

Функціонування і розвиток механізмів державного управління  
УДК 351.77

**Орлова Наталія Сергіївна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Київський національний торговельно-економічний університет*

**Орлова Наталия Сергеевна**

*доктор наук по государственному управлению, профессор,  
профессор кафедры публичного управления и администрирования  
Киевский национальный торгово-экономический университет*

**Orlova Nataliia**

*Dr. Sc. (Public Administration), Professor,  
Professor of the Department of Public Administration and Administration  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У РЕФОРМУВАННІ  
СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я  
МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В  
РЕФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN REFORMING  
HEALTH SYSTEM**

***Анотація.** В статті доведено, що здоров'я населення є чинником довготривалого стійкого економічного зростання та підвищення національного доходу, тому забезпечення належного рівня здоров'я населення є пріоритетним завданням будь-якої держави, її системи охорони здоров'я. Обґрунтовано, що ключовими елементами реформи системи охорони здоров'я виступають структурні перетворення та зміна цілей політики в галузі охорони здоров'я. Виділено принципи пацієнт-*

центричної моделі, яка має чітке визначенні ролей та відповідальності уряду, місцевого самоврядування, керівників закладів охорони здоров'я. Визначено роль електронного урядування в системі реформування охорони здоров'я та виділено етапи реформування галузі в Україні. Узагальнено досвід впровадження електронних послуг в практику функціонування медичних закладів. Виділено основні проблеми використання електронних послуг в Україні. Систематизовано головні цілі держави спрямовані на сферу охорони здоров'я (забезпечення рівного і справедливого доступу до медичних послуг, забезпечення мікроекономічної ефективності, макроекономічний контроль за видатками в сфері охорони здоров'я) та визначено результат від їх досягнення. Результати аналізу системи охорони здоров'я в Україні свідчать, що сучасний стан охорони здоров'я в Україні характеризується рядом загроз національній безпеці в сфері охорони здоров'я. Досліджено особливості фінансування системи охорони здоров'я. Визначено, що важливою умовою для поліпшення фінансування закладів охорони здоров'я є децентралізація. Виділено основні напрями реформування системи охорони здоров'я та принципи нової реформи (орієнтованість на людей; орієнтованість на результат та орієнтованість на втілення цілей нової моделі фінансування медичних послуг).

**Ключові слова:** державне управління, реформування, охорона здоров'я, електронне урядування, електронна послуга

**Аннотація.** В статье доказано, что здоровье населения является фактором долговременного устойчивого экономического роста и повышения национального дохода, поэтому обеспечение надлежащего уровня здоровья населения является приоритетной задачей любого государства, ее системы здравоохранения. Обосновано, что ключевыми элементами реформы системы здравоохранения выступают

структурные преобразования и изменение целей политики в области здравоохранения. Выделены принципы пациент-центрической модели, которая имеет четкое определение ролей и ответственности правительства, местного самоуправления, руководителей учреждений здравоохранения. Определена роль электронного управления в системе реформирования здравоохранения и выделены этапы реформирования отрасли в Украине. Обобщен опыт внедрения электронных услуг в практику функционирования медицинских учреждений. Выделены основные проблемы использования электронных услуг в Украине. Систематизированы основные цели государства, которые направлены на сферу здравоохранения (обеспечение равного и справедливого доступа к медицинским услугам, обеспечения микроэкономической эффективности, макроэкономический контроль за расходами в сфере здравоохранения) и определен результат от их достижения. Результаты анализа системы здравоохранения в Украине свидетельствуют, что современное состояние здравоохранения в Украине характеризуется рядом угроз национальной безопасности в сфере здравоохранения. Исследованы особенности финансирования системы здравоохранения. Определено, что важным условием для улучшения финансирования учреждений здравоохранения является децентрализация. Выделены основные направления реформирования системы здравоохранения и принципы новой реформы (ориентированность на людей; ориентированность на результат и ориентированность на осуществление целей новой модели финансирования медицинских услуг).

**Ключевые слова:** государственное управление, реформирование, здравоохранение, электронное управление, электронная услуга.

**Summary.** The article proves that the health of the population is a factor of long-term sustainable economic growth and increase of national income,

*therefore ensuring the proper level of health of the population is a priority of any government, its health care system. It is substantiated that structural reforms and changes to health policy goals are key elements of health care reform. The principles of the patient-centric model, which has a clear definition of roles and responsibilities of the government, local self-government, heads of health care institutions are highlighted. The role of e-government in the healthcare reform system is identified and the stages of industry reform in Ukraine are highlighted. It is generalized the experience of implementation of electronic services in the practice of functioning of medical institutions. The main problems of using electronic services in Ukraine are highlighted. The main goals of the government are systematized in the sphere of health care (ensuring equal and fair access to medical services, ensuring microeconomic efficiency, macroeconomic control over health care expenditures) and determining the result from their achievement. The results of the analysis of the health care system in Ukraine indicate that the current state of health care in Ukraine is characterized by a number of threats to national security in the health sector. The peculiarities of financing the health care system are investigated. It has been determined that decentralization is an important prerequisite for improving the financing of healthcare facilities. The main directions of the reform of the health care system and the principles of the new reform (focus on people; result orientation and orientation on the implementation of the goals of the new model of financing of medical services) are highlighted.*

**Key words:** *public administration, reform, healthcare, e-governance, e-service.*

**Постановка проблеми.** За всі роки незалежності в Україні так і не вдалося створити ефективну систему охорони здоров'я, попри численні декларації та політичні дискусії про шляхи реформування медичної системи. Діюча система викликає справедливі нарікання і з боку

населення, і медичного персоналу, адже вона не здатна належним чином задовольнити потреби населення у медичній допомозі, забезпечити доступність, якість та своєчасність надання послуг з охорони здоров'я, належний рівень профілактики захворюваності та смертності тощо. Результати сучасної державної політики свідчать про те, що в Україні є необхідність реформування системи охорони здоров'я з урахуванням глобалізаційних процесів та технологічного прогресу для забезпечення ефективності галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з реформуванням системи охорони здоров'я розглядаються у працях Андрійвського І. [1], Гаврилюка О. [1], Гакало Т. [2], Лехан В. [3], Мина Ж. [2], Побережного А. [1], Попченко Т. [4], Ситаш Т. [5], Слабкого Г. [3], Сміянова В. [1], Стеценко Г. [1], Шевченко М. [3] та ін. Аналіз науково-теоретичних праць дозволив дійти висновку, що існують проблемні питання, які потребують уточнення. Виникає необхідність поглибленого дослідження механізмів державного управління, що дозволить визначити пріоритетні напрями державної діяльності щодо реформування системи охорони здоров'я.

**Метою статті** є визначення ефективних напрямів реформування системи охорони здоров'я для досягнення швидких результатів реалізації державної політики в цієї сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Сфера охорони здоров'я України розпочинає системні зміни, які включають зміну принципів фінансування галузі. Засади реформи фінансування системи охорони здоров'я викладено у відповідній Концепції, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1013-р. [6].

У грудні 2017 року Президент України підписав прийняті Верховною Радою України закони, які започаткували реформу охорони здоров'я в Україні: «Про державні фінансові гарантії медичного

обслуговування населення» та «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» [7-8]. Реформа має на меті вирішити гострі проблеми сфери охорони здоров'я, такі як низька якість та ефективність надання медичних послуг, неефективне витрачання бюджетних коштів і, як наслідок, катастрофічні витрати домогосподарств на охорону здоров'я.

Ключовими елементами реформи виступають структурні перетворення та зміна цілей політики в галузі охорони здоров'я. Основою для нової системи є пацієнт-центрична модель, що ґрунтується на таких принципах: забезпечення доступу до медичної допомоги; координація та інтеграція надання медичної допомоги; повага до потреб та очікувань.

Ефективне управління будь-якою галуззю у сучасних умовах неможливе без широкого застосування сучасних інструментів електронного урядування, у тому числі автоматизації обробки великих об'ємів даних та інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, оптимізації та автоматизації адміністративних процесів, запровадження електронних форм взаємодії. Створення нових можливостей для здійснення місцевою владою повноважень у сфері охорони здоров'я проходить в декілька етапів (табл.1).

*Таблиця 1*

**Етапи реформування системи охорони здоров'я в Україні**

| Етапи впровадження реформи                                                      | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап 1. Ухвалення законодавчих основ та консультації з громадськістю – 2017 рік | Цей етап передбачає закладення правових та інституційних основ для нової системи охорони здоров'я, запровадження нової моделі фінансування первинної медичної допомоги та початок впорядкування мережі закладів, що надають госпітальну медичну допомогу, через створення госпітальних округів.                                                     |
| Етап 2. Впровадження реформи – 2018-2019 рік                                    | У 2018 році в електронній системі охорони здоров'я медичні заклади підписують декларації про вибір лікаря та заключають договори із Національною службою здоров'я. У 2019 році лікарі перейдуть на електронний документообіг: електронні медичні картки пацієнта, рецепти на «Доступні ліки», направлення до вузьких спеціалістів, лікарняні листи. |

|                                                                       |                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап 3. Програма «Безкоштовна діагностика» - друга половина 2019 року | Поліклініки, які є закладами спеціалізованої амбулаторної допомоги, почнуть переходити на нову модель фінансування. |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Джерело:* складено автором на основі [9]

Протягом 2017 року Міністерство охорони здоров'я у партнерстві з громадськими та міжнародними організаціями провели у всіх регіонах України консультації щодо впровадження реформи. 19 жовтня 2017 року Верховна Рада дала старт реформі, ухваливши Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», також були внесені необхідні зміни до Державного бюджету. 14 листопада 2017 року ухвалено закон «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» [11].

З 1 квітня 2017 року в Україні діє програма «Доступні ліки», яка вже стала звичною для українців. Вже понад 6,6 млн. українців скористалися програмою та отримали ліки за понад 35 млн. рецептами на суму понад 1,8 млрд. грн. Нині у програмі бере участь більше 6000 аптек [11].

За 2018 рік пацієнти отримали ліки за 18 млн. рецептами на суму понад 1 млрд. грн. Пацієнти, які страждають на серцево-судинні захворювання, діабет 2 типу та бронхіальну астму нині можуть отримати за програмою 261 препарат, 59 з яких – повністю безоплатно [11].

Національна кампанія з вибору сімейних лікарів, терапевтів та педіатрів стартувала в квітні 2018 року. Вперше українці змогли вільно обирати лікаря, без прив'язки до місця «прописки». За сім місяців більше 20 млн. українців підписали декларації про вибір своїх лікарів. Кожен другий українець вже має лікаря, якому довіряє і до якого може звернутися з будь-якими проблемами зі здоров'ям або дізнатися, як вести здоровий спосіб життя і не хворіти.

У 2018 році зроблено перші кроки у створенні електронної системи охорони здоров'я: наприклад, декларації з лікарем укладені он-лайн. Впровадження надання електронних послуг в Україні відбувається

повільно і неефективно. Причини відсутності в Україні сталої інфраструктури електронних довірчих послуг та їх наслідки розглядаються в таких контекстах: організаційний контекст; нормативно-правовий контекст; соціально-економічний контекст; технологічний контекст.

Неефективність та ненадійність системи надання електронних послуг визначається загальним образом тим, що розвиток нормативно-правової бази інформаційної сфери недостатній; створення інфраструктури для надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним і фізичним особам інформаційних послуг з використанням мережі Інтернет відбувається повільно; рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності населення є недостатнім, впровадження нових методів навчання із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій – повільним; спостерігаються нерівномірність забезпечення можливості доступу населення до комп'ютерних і телекомунікаційних засобів, поглиблення «інформаційної нерівності» між окремими регіонами, галузями економіки та різними верствами населення.

Експерти Всесвітньої Організації Охорони Здоров'я визначають здоров'я населення як чинник довготривалого стійкого економічного зростання, підвищення національного доходу, що своєю чергою впливає і на соціальне благополуччя, сприяє безперервному економічному зростанню і зниженню рівня бідності [3].

За різних умов, забезпечення належного рівня здоров'я населення є пріоритетним завданням будь-якої держави, її системи охорони здоров'я, про що наголошено в стратегічних документах міжнародного, європейського та національного рівнів [5]. Головні цілі уряду держави спрямованні на сферу охорони здоров'я можна представлені в таблиці 2.

Медичну допомогу громадянам України надають 24,2 тис. громадських (державних) лікувально-профілактичних закладів та близько 3500 закладів недержавної форми власності. Останні в переважній

більшості випадків є невеликими приватними практиками і надають – за винятком стоматології, – тільки незначну частину від загального обсягу послуг.

Таблиця 2

**Головні цілі уряду спрямованні на сферу охорони здоров'я**

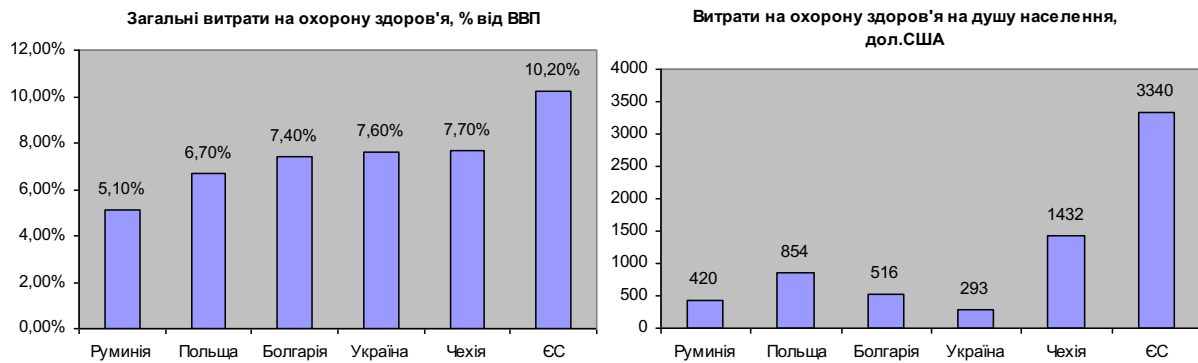
| Ціль                                                            | Результат                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Забезпечення рівного і справедливого доступу до медичних послуг | Громадяни повинні мати доступ до певного гарантованого мінімального рівня послуг, в межах якого медична допомога повинна надаватись в залежності від потреби хворого в ній, а не в залежності від здатності хворого за неї платити |
| Забезпечення мікроекономічної ефективності                      | Якість допомоги і ступінь задоволення пацієнтів повинні бути максимально можливими при мінімально можливих затратах ресурсів                                                                                                       |
| Макроекономічний контроль за видатками в сфері охорони здоров'я | Сектор охорони здоров'я повинен поглинати «розумну» частку валового національного продукту (зростання рівня видатків на охорону здоров'я)                                                                                          |

Джерело: розробка автора

Сучасний стан охорони здоров'я в Україні характеризується рядом загроз національній безпеці в сфері охорони здоров'я, серед яких основними є недостатнє та нераціональне використання джерел фінансування, а також недосконалість бюджетних механізмів управління коштами для фінансування і організаційної структури та господарського статусу закладів охорони здоров'я. Виникнення складної ситуації спричинено дефіцитом фінансових ресурсів, зниженням якості медичної допомоги, незадовільним матеріально-технічним станом та зростанням масштабів «тіньового» сектору у сфері охорони здоров'я.

В Україні загальні витрати на охорону здоров'я становили близько 7,6% від валового внутрішнього продукту (ВВП), що насправді стільки ж, або навіть більше, ніж у країнах, які приєдналися до Європейського Союзу, і вище, ніж у таких країнах як Польща, Румунія та Естонія, які забезпечують краще охоплення своїх громадян і отримують кращі результати у сфері охорони здоров'я. Через низький рівень ВВП, цей

показник у витратах на душу населення складає тільки 2391,7 грн. (близько 293 доларів США), що значно нижче, ніж 3340 в середньому по ЄС (рис.3).



**Рис. 3. Витрати на охорону здоров'я країн ЄС в 2018 році [12]**

Одним із ключових чинників такої ситуації є низький економічний розвиток країни. Україна витрачає значну частину ВВП на послуги охорони здоров'я, проте рівень ВВП на душу населення в Україні є нижчим, ніж у більшості європейських країн. Важливою умовою для поліпшення фінансування закладів охорони здоров'я є децентралізація. Зарубіжний досвід свідчить, що місцеві органи іноді використовують додаткові ресурси для лікарень, які є їхньою власністю, за рахунок регіонального оподаткування та платних послуг. В Україні кошти надмірно централізовані, місцеві бюджети охорони здоров'я дуже залежні від Державного бюджету і формуються за залишковим принципом. Регіони України дуже варіюють за рівнем життя, тому зрівнювання бюджетних нормативів не відповідає потребам населення [13].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Реформування системи охорони здоров'я має бути пов'язане зі змінами політики та інститутів охорони здоров'я, через які вона проводиться. Головними принципами нової реформи є орієнтованість на людей; орієнтованість на результат та орієнтованість на втілення цілей нової моделі фінансування медичних послуг. Ці принципи можуть бути успішними в реалізації, якщо реформування системи охорони

здоров'я зосередиться на наступних напрямках: щодо інституційних перетворень – удосконалення форм і методів управління галуззю охорони здоров'я на державному, регіональному та місцевому рівнях; щодо децентралізації в системі охорони здоров'я слід зазначити, що роль органів місцевого самоврядування має змінитися в бік розробки регіональної політики, реалізації місцевих програм та здійснення функцій з надання послуг громадського здоров'я; щодо стимулювання медичних закладів до підвищення структурної ефективності галузі – слід вибрати такий спосіб фінансування, який би оптимізував структуру надання медичної допомоги. Такий спосіб фінансування повинен заохочувати робітників закладів охорони здоров'я до раціонального використання наявних ресурсів.

### **Література**

1. Стеценко Г.С., Побережний А.І., Сміянов В.А., Андріївський І.Ю., Гаврилюк О.Ф. Реформа охорони здоров'я в Україні. Тернопіль: Лілея, 2006. 160 с.
2. Мина Ж., Гакало Т. Електронна медицина: поняття, форми та стратегія розвитку. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33197/1/060-134-135.pdf> (дата звернення 22.11.2019).
3. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я: український вимір. Україна. Здоров'я нації. 2010. №1. С. 5-23.
4. Попченко Т. П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2012. С. 5.
5. Ситаш Т.Д. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: тенденції та реформування. Механізм регулювання економіки. 2012. № 1. С. 164-169.

6. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80> (дата звернення 22.11.2019).
7. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення 22.11.2019).
8. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України від 22 листопада 2018 року № 2621-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2621-19> (дата звернення 22.11.2019).
9. Реформа системи охорони здоров'я. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (дата звернення 22.11.2019).
10. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України від 14 листопада 2017 року № 2206-VIII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19> (дата звернення 22.11.2019).
11. Як виписувати електронний рецепт на «Доступні ліки»: інструкція для лікарів. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/article/for-medical-staff/jak-vipisuvati-elektronnij-recept-na-dostupni-liki-instrukcija-dlja-likariv> (дата звернення 22.11.2019).
12. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <http://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf> (дата звернення 22.11.2019).
13. Орлова Н. С. Державна регіональна політики України в умовах реформування. Проблеми та перспективи розвитку державного

управління в умовах реформування: колективна монографія / за заг. ред. Чечель А.О., Хлобистов Є.В. Бельско-Бяла: Вища школа економіки та гуманітаристики, 2017. 493 с.

### **References**

1. Stetsenko, G.S., Poberezhny, A.I., Smiyanov, V.A., Andriyivsky, I.Y. and Gavriluk, O.F. (2006), *Reforma okhorony zdorov'ia v Ukraini* [Health care reform in Ukraine], Ternopil: Lilya, Ukraine.
2. Mina, Zh. and Gakalo, T. (2018), *Electronic medicine: concepts, forms and development strategy*. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33197/1/060-134-135.pdf> ((Accessed 22 November 2019).
3. Lehan, V.M., Weak, G.O. and Shevchenko, M.V. (2010), "Healthcare strategy development: the Ukrainian dimension", *Ukraina. Zdorov'ia natsii*, 1, 5-23.
4. Popchenko, T.P. (2012), *Reformuvannia sfery okhorony zdorov'ia v Ukraini: orhanizatsijne, normatyvno-pravove ta finansovo-ekonjmiche zabezpechennia: analit. Dop.* [Reforming the Health Care in Ukraine: Organizational, Regulatory and Financial Economics: An Analyst], Kyiv, NISD, Ukraine.
5. Sitash, T.D. (2012), "Financing the health care system in Ukraine: trends and reform. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 1, 164-169.
6. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2016), "On approval of the Health Care Financing Reform Concept: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1013-p of November 30, 2016, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80> (Accessed 22 November 2019).
7. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2017), "On State Financial Guarantees of Public Health Services: Law of Ukraine of October 19, 2017

- No. 2168-VIII”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (Accessed 22 November 2019).
8. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2018), “On Amendments to the Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine of November 22, 2018 No. 2621-VIII”, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2621-19> (Accessed 22 November 2019).
  9. The official site of Government portal (2018), “Health care reform”, URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya> (Accessed 22 November 2019).
  10. The official site of Verkhovna Rada of Ukraine (2017), “On improving the availability and quality of health care in rural areas: Law of Ukraine of November 14, 2017 No. 2206-VIII, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19> (Accessed 22 November 2019).
  11. The official site of Ministry of Health of Ukraine (2019), “How to Write an Online Prescription for Available Medicines: A Physician's Guide”, URL: <https://moz.gov.ua/article/for-medical-staff/jak-vipisuvati-elektronnij-recept-na-dostupni-liki-instrukcija-dlja-likariv> (Accessed 22 November 2019).
  12. The official site of Ministry of Health of Ukraine (2015), “National Health Care Reform Strategy in Ukraine for the period 2015-2020”, URL: <http://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf> (Accessed 22 November 2019).
  13. Orlova, N.S. (2017), “State Regional Policy of Ukraine in the Conditions of Reformation”, in Chechel, A.A., Khlobistov, E.V. (ed), Problems and Prospects of Public Administration Development in the Conditions of Reform. Higher School of Economics and Humanities, Bielsko-Biała, 493 p.