
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

О.В. Филатова

Российский университет дружбы народов
Кафедра государственного и муниципального управления
ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198

В статье анализируются некоторые идеи повышения эффективности государственной службы. В частности, рассматриваются принципы, заимствованные из управленческой практики крупного бизнеса, такие как управление и оплата по результату, клиентоориентированный подход, сокращение затрат и экономия бюджета. Автором делается попытка осмысления отдельных проблем их реализации в системе государственной гражданской службы.

Ключевые слова: новое государственное управление, государственная служба, теория рационального выбора, государственные услуги.

В конце XX – начале XXI вв. в Западной Европе изменился характер государственного управления. Происходит перемена конфигурации: государство по-прежнему активно присутствует в социальной жизни, но содержание его деятельности меняется [16. С. 46]. Парадокс западных систем государственного управления состоит в том, что, чем больше свободы участия граждан в социальной жизни, тем больше она нуждается в организации. Поскольку в западных странах упрощается доступ к участию граждан в принятии решений, они могут участвовать в государственном управлении более активно, следовательно, количество проблем и участников увеличивается. Государство является единственным актором, который может агрегировать все интересы в управлении с общими (универсальными) проблемами [13]. Возникает проблема комплексного государственного управления. Для администрации она превращается в проблему нового мышления, требующую комплексных подходов, учета большого числа дополнительных параметров. В поисках решения подобных проблем разрабатываются альтернативные подходы к государственному управлению.

В литературе можно встретить разные точки зрения на пути усовершенствования деятельности государства вообще и работы государственной бюрократии в частности. В. Нисканен, например, предлагает экономический подход к проблеме оптимизации работы органов государственного управления. Согласно его теории, бюрократы должны стремиться максимизировать бюджет своей организации, а бюджет организации должен быть равен или

превышать общую сумму затрат, связанных с функционированием организации. Нисканен считает, что поведение и интересы бюрократии, в сущности, ничем не отличаются от поведения агентов на рынке и могут быть трактуемы в соответствии с рыночными принципами. При этом общественная полезность деятельности бюрократа не должна входить в противоречие с целью увеличения объема бюджетных средств, поскольку именно рост бюджета обуславливает целесообразность существования и эффективность работы организации, ведь это, по Нисканену, означает, что организация выдерживает конкуренцию. Власть бюрократических организаций на рынке почти не ограничена и приравнивается к власти монополий.

Нисканен, используя понятийный аппарат рыночной экономики, рассматривает функционирование бюрократической организации с точки зрения спроса и затрат. Если общий бюджет организации больше или равен минимальным общим затратам, ее деятельность может быть признана экономически эффективной. Если минимальные затраты значительно выше ценности для потребителей, существование такой организации бессмысленно, поскольку ее значимость для потребителя невысока и не окупает затрат. В том случае, если сумма бюджета просто покрывает общие минимальные затраты, организация работает не в убыток, однако и без прибыли [7].

Основанием для создания бюрократической организации может послужить спрос потребителей на определенные услуги или продукцию, однако их заинтересованность в сохранении организации бюрократического типа (такие организации Нисканен называет «бюро») ослабевает или исчезает по мере того, как «бюро» перестает создавать потребительские излишки. Единственная забота «бюро» в отношении затрат заключается в освоении доступного бюджета. Поэтому бюрократические организации не стремятся минимизировать затраты, в основном оказывая предпочтение капиталоемким процессам [7]. Соответственно не приходится говорить и об экономической эффективности таких организаций.

Для повышения эффективности работы бюрократических организаций Нисканен предлагает создать для них конкурентную среду с высокоэластичной функцией спроса. При этом поощряется создание новых бюрократических организаций, а существующие могли бы получать разрешение на производство продукции, уже производимой другими, и поощряться за такие действия. Предлагается изменить и мотивацию бюрократов, направив ее на сокращение расходов [7]. Предоставление некоторых услуг государственными организациями может быть передано частным, ориентированным на получение прибыли экономическим институтам.

Таким образом, Нисканен предлагает переориентировать работу государственных служащих на стиль работы коммерческой организации, чтобы они в конкурентной борьбе заняли свое место в капиталистической рыночной системе, и ставит вопрос о необходимости измерения продуктивности работы бюрократии рыночными методами.

К работам Нисканена условно относят возникновение теории нового государственного управления (англ. *New Public Management*; в российских источниках эту теорию называют менеджериальной теорией государственного управления, или менеджериализмом) [2]. Она основывается на гипотезе о том, что негативные черты государственных служб, работающих с населением, такие как длительное рассмотрение заявок, сроки выдачи документов, неудовлетворительное качество обслуживания, могут быть изжиты путем создания конкурентных условий. Эта цель может быть достигнута путем передачи части функций государственной бюрократии частным организациям, а также с помощью некоторого изменения форм и принципов деятельности государства. Еще одним новым направлением развития государственной службы в целом, а не только организаций, работающих с населением, стала идея внедрения принципов управления персоналом, характерных для крупных корпораций: управление и оплата по результату, разработка систем мотивации и др.

В западноевропейских странах идея нового государственного управления известна с 1980-х годов. Однако для России она является новой с точки зрения подхода и видения основных задач государственной службы. Главными целями внедрения принципов нового государственного управления являются сокращение количества чиновников и расходов на содержание государственного аппарата, а также дебиюрократизация оказания государственных услуг. Основным принцип нового государственного управления – государство нанято обществом для исполнения управленческих функций. В данном случае все управленческие действия, направленные на удовлетворение потребностей граждан, расцениваются как услуги. Государство и общество как бы вступают в отношения найма. Такое устройство системы государственного управления основано на горизонтальных связях между государственными служащими, представляющими различные подразделения одного государственного органа или различные государственные органы, на возможности проявлять инициативу на рабочем месте, клиентоориентированности, открытости и прозрачности работы государственной службы, обмене трудовыми ресурсами между государственной службой и другими секторами экономики, оплате труда по результату.

Легитимной может считаться администрация, добившаяся эффективности. Ранее легитимность заключалась в способности защищать «общий интерес», однако «новое государственное управление» предполагает, что если администрация экономически эффективна, то ее деятельность отвечает общим интересам.

Наиболее общая интерпретация эффективности состоит в следующем [13]:

- администрация должна лучше управлять теми средствами (активами), которыми обладает;
- эффективность оценивается не только финансовой рентабельностью, но и степенью реализации целей.

Таким образом, принципы модернизации администрации в соответствии с идеями нового государственного управления таковы [13]:

- уменьшение затрат на государственное управление;
- приоритет общественной эффективности (определение индикаторов оценки результативности и утверждения правил оценки);
- улучшение качества услуг, клиентоориентированный подход;
- гибкость правил государственной службы;
- поощрение инициативы и рост мотивации государственных служащих;
- проектная деятельность и делегирование ответственности.

Теоретической основой описанного подхода к организации государственной бюрократии является теория рационального выбора, базирующаяся, в свою очередь, на принципе индивидуальной рациональности, предполагающем признание разумности индивидуального выбора человека при условии его осознанности и добровольности. Инструментом эффективной борьбы с бюрократизмом в рамках теории рационального выбора считается развитие «мягкой инфраструктуры», что означает увеличение экономических прав человека и ограничение сфер деятельности государства, а также вмешательство государства в социально-экономические процессы только при плохой работе механизмов саморегуляции [15].

Поощрение инициативы и саморегуляции подразумевает и принцип «зачемещения», предполагающий поощрение государством инициатив, связанных с общественным самоуправлением (меценатство, добровольчество, создание ассоциаций и пр.). Государство регулирует отношения между такими субъектами, организует социальные субъекты, делегирует им полномочия по выполнению государственных задач. Основным принцип делегирования в таком случае – решение проблемы на том уровне, где она возникает.

Передавая некоторые функции государства частным организациям, государство надеется на рациональный выбор потребителя [10]. Выбирая ту или иную организацию, потребитель, согласно теории рационального выбора, остановится на той, которая предоставляет наиболее качественные услуги по самым приемлемым для него ценам. Начинает действовать механизм конкуренции: организации, предоставляющие некачественные или неоправданно дорогие услуги, вынуждены либо оптимизировать свою деятельность в соответствии с условиями рынка, либо покинуть его.

Внедрение принципов менеджизма порождает и новые проблемы управления. Так, например, трудности вызывает использование рыночных принципов регулирования при производстве общественных благ, обладающих свойствами неделимости, невозможности исключения того или иного индивида из их потребления, а также крайней затратности (национальная оборона, охрана правопорядка, инфраструктура) [1]. Человек не выбирает общественные блага, и невозможно предоставлять их выборочно – только тем, кто за них платит, при том, что и индивид, и общество не могут без них обойтись.

Еще одна проблема кроется в принципиальном различии целей и навыков менеджеров и государственных служащих. Базовый навык менеджера заключается в умении приносить организации доход, в то время как от государственного служащего, занимающегося финансовыми вопросами, требуется рациональное распределение имеющихся финансовых средств.

Одним из постулатов теории нового государственного управления, привлекающих внимание практиков, является переход к системе оплаты труда в соответствии с достигнутым результатом. Данный подход представляется обновленной интерпретацией предложенного М. Вебером принципа продвижения по иерархии организации в соответствии с заслугами и профессиональным ростом чиновника. Однако в действительности веберовское поощрение небезгранично, поскольку вряд ли возможно бесконечное продвижение даже делающего успехи сотрудника. Оплата по результату предполагает материальное поощрение с сохранением позиции служащего в административной иерархии. Данный принцип является одним из наиболее действенных способов мотивации служащих организации и может применяться с высокой периодичностью долгое время. Однако применительно к государственной бюрократической организации существуют некоторые сложности в его применении. В частности, как было указано выше, существует проблема оценки индивидуального вклада в деятельность организации. Следовательно, оценить результаты работы конкретного служащего крайне сложно, а в ряде случаев – невозможно из-за того, что результаты некоторых решений видны только с течением времени. Например, с точки зрения М. Олсона, размер вознаграждения государственных служащих, участвующих в производстве неделимых общественных благ, в большей степени зависит от косвенных показателей их деятельности, таких как занимаемая должность, уровень образования, точность следования указаниям руководства и учет его интересов [9. С. 39]. В России, как отмечает А.Г. Барабашев, попытка внедрения оплаты по результату на сегодняшний день не увенчалась успехом [2] из-за отсутствия точных критериев определения личного вклада каждого сотрудника в деятельность государственной организации.

Критики модели нового государственного управления находят противоречие между человеком – гражданином государства и человеком – клиентом государства, в то время как необходимость клиентоориентированного подхода, понимаемого как оказание помощи и содействие человеку в рамках компетенции чиновника, возникла и была осмыслена еще в дореволюционной публицистике и литературе. Приведем выдержку из «Дневника писателя» Ф.М. Достоевского:

«...Всякий знает, что такое чиновник русский, из тех особенно, которые имеют ежедневно дело с публикою: это нечто сердитое и раздраженное, и если не высказывается иной раз раздражение видимо, то затаенное, угадываемое по физиономии. <...> Особенно это наблюдается в самой мелкой букашке, вот из тех, которые сидят и дают публике справки, принимают от вас деньги

и выдают билеты и проч. Посмотрите на него, вот он занят делом, «при деле»: публика толпится, составилась хвост, каждый жаждет получить свою справку, ответ, квитанцию, взять билет. И вот он на вас не обращает никакого внимания. Вы добились наконец вашей очереди, вы стоите, вы говорите – он вас не слушает, он не глядя на вас <...> Вы, однако, готовы ждать и – вот он встает и уходит. И вдруг бьют часы и присутствие закрывается – уберите, публика!» [5].

Достоевский отмечает подчеркнутую зависимость человека от чиновника: «Ему непременно нужно выказать вам, что вы от него зависите: ...Ему нужно кому-то отмстить за какую-то обиду, отмстить вам за свое ничтожество».

Или еще одно литературное свидетельство не менее глубоко знавшего российское чиновничество Н.В. Гоголя: «Ничего нет сердитее всякого рода департаментов, полков, канцелярий и, словом, всякого рода должностных сословий» [4].

Недоброжелательность, нерасположенность, даже враждебность по отношению к человеку была свойственна присутственным местам в дореволюционное время, сохранилось это качество и при советской власти, не утратила его и современная администрация. При этом Достоевский с восхищением отзывался о немецких чиновниках, приводя пример личного общения с ними: «...они заняты сплошь весь день. <...> Для каждого-то он пересмотрит целые вороха писем, каждого-то выслушает, каждому-то выдаст справку, объяснение – и всё это терпеливо, ласково, вежливо и в то же время с сохранением достоинства... Он из мелкой букашки человеком становится, а не обращается из человека в букашку...» [5]. Идея клиентоориентированности, воспринимаемая и обсуждаемая как новая, в действительности очень старая, но до сих пор не удовлетворен запрос российского общества на изменение стиля общения государственных служащих и населения.

Для оказания услуг населению все более широко используются интернет-технологии, позволяющие повысить оперативность и прозрачность процесса работы с населением. Интернет-технологии дают возможность снизить временные затраты на сбор документов, упростить административные процедуры, сократить прямые контакты населения и государственных служащих, способствуя уменьшению возможности возникновения коррупционных отношений.

Успешно используются интернет-технологии для оказания государственных услуг в Канаде. Изменение качества предоставления государственных услуг происходило по двум направлениям: внедрение информационно-коммуникационных технологий в систему государственного и муниципального управления и переориентация внутренних процессов на клиентоориентированный подход [8. С. 82]. В результате была достигнута переориентация государственной службы: от формальных показателей к реальному результату. Использование информационных технологий было не самоцелью, а ско-

рее средством, позволяющим достигнуть улучшения качества государственных услуг. Уже имеющиеся услуги стали оказываться с использованием информационных технологий, при этом главное внимание уделялось не технологиям, а самим услугам. Система оказания государственных услуг посредством интернет-технологий в таком виде, в каком она существует в Канаде сейчас, составила из множества мелких инноваций и изменений рутинных процедур [8. С. 84]. Организация информации позволяет различным уровням управления работать как одно предприятие (общая инфраструктура, приложения, процессы и услуги).

В России к системе электронного общения с государственными органами переходят достаточно медленно. Однако в том, что касается оказания государственных услуг в настоящее время, есть некоторые изменения в сторону расширения применения интернет-технологий, особенно в сфере электронной оплаты услуг ЖКХ и прочих платежей, а также оформления паспортов.

На практике система нового государственного управления полностью не внедрена ни в одной стране, однако в некоторых странах некоторые ее элементы практикуются. При этом в каждой стране принципы нового государственного управления понимаются по-разному. Например, во Франции для повышения эффективности создают независимые специализированные организации, более адаптивные, чем крупные государственные администрации. Что касается изменений, связанных с положением государственных служащих, то повышается профессиональная мобильность (практика «вращающихся дверей») и меняются условия контракта: чаще всего он становится срочным. Вводятся механизмы материального стимулирования. Однако за последние 30 лет роль государства в жизни французского общества, вопреки ожидаемым эффектам, от внедрения элементов нового государственного управления только увеличилась. Изменились принципы распределения: уменьшилась доля расходов на центральный аппарат. Присутствие государства увеличилось в том числе из-за роста влияния местных администраций и организаций социального обеспечения. Увеличились расходы на образование [14].

В августе 2001 г. в России появилась концепция реформирования системы государственной службы. В 2002 г. была принята Федеральная программа «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 гг.)», реализация которой осуществлялась в 2003–2007 гг. В 2005 г. вступил в силу ФЗ № 79 «О системе государственной гражданской службы Российской Федерации», появление которого, наряду с другими мероприятиями административной реформы 2003–2005 гг., можно считать завершающим этапом институализации государственной гражданской службы в современной России.

Административная реформа 2003–2004 гг. [11] предполагала разделение функций федеральных органов исполнительной власти на правоустанавли-

вающие, отданные министерствам, контрольно-надзорные, исполняемые федеральными службами, и функции управления государственным имуществом, переданные агентствам. То есть фактически министерскую бюрократию федерального уровня исполнительной власти можно считать главным инструментом государственного управления, функции которого заключаются, прежде всего, в установлении «правил игры» для остальных субъектов и объектов управления. Сокращение функций, уход от функционального дублирования и снижение бюджетных расходов являлись приоритетными задачами административной реформы 2003–2004 гг. [11], некоторые аспекты которой, очевидно, были задуманы в соответствии с идеями нового государственного управления.

Менее радикальные преобразования в системе российской государственной бюрократии продолжились и после 2005 г. Задачи по завершению качественного преобразования системы государственной службы, оптимизации ее организации и функционирования на основе установленных законодательством Российской Федерации принципов, внедрению на государственной службе современных кадровых, информационных, образовательных и управленческих технологий [6] ставит перед собой Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 гг.)». Приоритетами развития государственной службы в последние годы являются мотивация государственных служащих, эффективность и прозрачность работы государственных органов.

На втором этапе сокращения функций государственной бюрократии (2009 г.) было предусмотрено проведение анализа целесообразности участия сторонних организаций в исполнении государственных функций и оказании государственных услуг, что также согласуется с основными принципами нового государственного управления [3. С. 40]. Концепция административной реформы предполагала новые методы организации трудовых ресурсов государственных организаций, основанные на внедрении технологий проектного управления, а также использование методов и процедур управления по результату. Более того, планировалось введение принципов оплаты труда по результату, заимствованных у частного сектора. Планировалось разработать набор показателей эффективности и результативности деятельности государственной бюрократии, а также определить критерии эффективности деятельности руководителей. Бюджетирование того или иного государственного органа предполагалось осуществлять в соответствии с ранее достигнутым результатом. Все вышеперечисленные меры согласуются с идеями нового государственного управления и направлены на более широкое использование элементов менеджмента коммерческих организаций в государственном управлении.

Необходимо отметить, что в процессе внедрения нововведений обнаружались некоторые трудности, которые возникли при применении всех вышепере-

численных новаций. Например, согласно А.Г. Барабашеву и А.В. Клименко, оценка результативности деятельности государственных служащих вызвала следующие затруднения [3. С. 59]:

– наиболее ответственные решения принимаются коллегиально, поэтому установить персонально ответственного за них человека едва ли возможно;

– затрудненность четкого разделения конечных и промежуточных результатов деятельности госорганов. Государственный служащий, как правило, ориентируется на достижение оперативных, реже тактических результатов, а конечные результаты, в основном, относят к уровню высшего руководства государственного органа.

Таким образом, построение работающей системы государственной службы по модели работы частного сектора оказалось весьма затруднительным для реализации. Принципы, хорошо отработанные в коммерческих организациях, в государственных структурах порождают новые проблемы управления.

Современные теоретические взгляды на бюрократию основаны на идее переноса принципов работы частного сектора на государственную службу, передачи некоторых функций государства частным организациям, а также на идее бюрократии как института, отвечающего за поиск возможностей и сфер сотрудничества и практическое налаживание взаимосвязей между государством и обществом. Трудности практического применения некоторых постулатов нового государственного управления позволяют сделать вывод, что реализация описанных в статье идей требует адаптации к специфике государственной службы как социального института и сферы профессиональной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Аткинсон Э.Б., Стиглиц Дж. Э.* Лекции по экономической теории государственного сектора: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1995.
- [2] *Барабашев А.Г.* Теоретические ориентиры дальнейшего развития государственной службы Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. Том I. – 2007. – № 1.
- [3] *Барабашев А.Г., Клименко А.В.* Ретроспективный анализ основных направлений модернизации системы государственного управления и государственной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 3.
- [4] *Гоголь Н.В.* Шинель. – М.: Издательство Академии наук СССР, 1952.
- [5] *Достоевский Ф.М.* Дневник писателя. – URL: http://az.lib.ru/d/dostoewskij_f_m/text_0480.shtml.
- [6] *Магомедов К.О.* Социология государственной службы. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
- [7] *Нисканен В.* Особая экономика бюрократии. Вехи экономической мысли. Экономика благосостояния и общественный выбор. – СПб.: Экономическая школа, 2004.
- [8] Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А.М. Марголина, П. Дуткевича. – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2013.

- [9] *Олсон М.* Бюрократия // *Итуэлл Дж., Милгейт М., Ньюмен П.* Экономическая теория. – М.: ИНФРА-М, 2004.
- [10] *Остром Э.* Теория рационального выбора коллективного действия. Бихевиористский подход. Обращение президента Американской политологической ассоциации, 1997 г. // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2010. – № 1.
- [11] Указ Президента от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре органов исполнительной власти». – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=101681>.
- [12] *Crozier M.* Etat moderne, etat modeste. – Paris: Editions du Seuil, 1991.
- [13] *Chevallier J.* L'Etat post-moderne. – Paris, 2004.
- [14] *Molénat X.* L'état, une entreprise comme une autre? // Sciences Humaines. – 2011. – № 228.
- [15] *Sommier I.* Les nouveaux mouvements contestataires. – Paris: Flammarion, 2001.

REFERENCES

- [1] *Atkinson Je.B., Stiglic Dzh. Je.* Lekcii po jekonomicheskoj teorii gosudarstvennogo sektora: Uchebnik. – М.: Aspekt Press, 1995.
- [2] *Barabashev A.G.* Teoreticheskie orientiry dal'nejshego razvitija gosudarstvennoj sluzhby Rossijskoj Federacii // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. Tom I. – 2007. – № 1.
- [3] *Barabashev A.G., Klimenko A.V.* Retrospektivnyj analiz osnovnyh napravlenij modernizacii sistemy gosudarstvennogo upravlenija i gosudarstvennoj sluzhby // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. – 2010. – № 3.
- [4] *Gogol' N.V.* Shinel'. – М.: Izdatel'stvo Akademii nauk SSSR, 1952.
- [5] *Dostoevskij F.M.* Dnevnik pisatelja. – URL: http://az.lib.ru/d/dostoewskij_f_m/text_0480.shtml.
- [6] *Magomedov K.O.* Sociologija gosudarstvennoj sluzhby. – М.: Izd-vo RAGS, 2010.
- [7] *Niskanen V.* Osobaja jekonomika bjurokratii. Vehi jekonomicheskoj mysli. Jekonomika blagosostojanija i obshhestvennyj vybor. – SPb.: Jekonomicheskaja shkola, 2004.
- [8] Novye tehnologii gosudarstvennogo upravlenija v zerkale kanadskogo i rossijskogo opyta: monografija / pod red. A.M. Margolina, P. Dutkevicha. – М.: Mosk. gorodsk. un-t upravlenija Pravitel'stva Moskvy, 2013.
- [9] *Olson M.* Bjurokratija // Itujell Dzh., Milgejt M., N'jumen P. Jekonomicheskaja teorija. – М.: INFRA-М, 2004.
- [10] *Ostrom Je.* Teorija racional'nogo vybora kollektivnogo dejstvija. Bihevioristskij podhod. Obrashhenie prezidenta Amerikanskoj politologicheskoj associacii, 1997 g. // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. – 2010. – № 1.
- [11] Ukaz Prezidenta ot 9 marta 2004 g. № 314 «O sisteme i strukture organov ispolnitel'noj vlasti». – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=101681>.
- [12] *Crozier M.* Etat moderne, etat modeste. – Paris: Editions du Seuil, 1991.
- [13] *Chevallier J.* L'Etat post-moderne. – Paris, 2004.
- [14] *Molénat X.* L'état, une entreprise comme une autre? // Sciences Humaines. – 2011. – № 228.
- [15] *Sommier I.* Les nouveaux mouvements contestataires. – Paris: Flammarion, 2001.

MODERN TRENDS IN THE PUBLIC SERVICE MANAGEMENT

Olga V. Filatova

Peoples' Friendship University of Russia
Department of Public Administration
Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198

The article analyses some ideas of the public service functioning improvement. Particularly it is devoted to such principles of management of big companies as management and remuneration by results, client approach, reduction of costs and budget saving. The author makes the interpretation of some problems of the realization of these principles in the public service system.

Key words: new public management, public service, the theory of rational choice, public services.