

Г. П. Кухарева,  
аспірант кафедри політології та філософії, ХарPI НАДУ, м. Харків

## ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОЇ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ ПРИ РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

G. Kukhareva,  
post-graduate student of Political Sciences and Philosophy Chair, KRI NAPA, Kharkiv

### WORLD THEORY AND PRACTICE IMPLEMENTATION IN UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS

*Досліджено міжнародну теорію щодо концепцій публічного управління, надано основні положення та характеристики таких концепцій, як Класична (бюрократична) концепція публічного управління (Old Public Management), Новий публічний менеджмент (New Public Management), Належне урядування (Good Governance), Пост-новий публічний менеджмент (Post New Public Management), Урядування публічної цінності (Public Value Governance), Нове публічне обслуговування (New Public Service), Нова Веберівська держава (Neo-Weberian State), Мережеве управління (Networks), Урядування цифрової ери (Digital Era Governance). Проаналізовано практику реформування публічного управління в європейських (Німеччина та Франція) та англоамериканських (Сполучені Штати Америки та Великобританія) країнах. Висвітлені проблемні питання реформування публічного управління України, фактори, що стримують втілення міжнародного досвіду в процесі реформування публічного управління України, запропоновані заходи щодо їх усунення.*

*The international theory in the field of public administration concepts including its main aspects and characteristics is investigated. The investigation of such concepts as Old Public Management, New Public Management, Good Governance, Post New Public Management, Public Value Governance, New Public Service, Neo-Weberian State, Networks, Digital Era Governance was made. The analysis of practice of public administration reforms in European (Germany and France) and Anglo-American (the United States of America and Great Britain) countries has been made. Problem issues of Ukrainian public administration reforms, as well as factors that constrain the international experience implementation in the process of Ukrainian public administration reforming are discovered, the measures to eliminate them are proposed.*

*Ключові слова: публічне управління, концепції публічного управління, реформи, міжнародний досвід, реформування публічного управління України.*

*Key words: public administration, concepts of public administration, reforms, international experience, Ukrainian public administration reforms.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне українське суспільство характеризується формуванням нового розуміння української державності, патріотизму, прагненням демократичних перетворень та розвитку громадянського суспільства. Згідно зі ст.1 Конституції України Україна є демократичною, соціальною, правовою державою [1]. Втілення цих характеристик має стати загальноукраїнською ідеєю та метою українського суспільства, що неможливо без встановлення дієвої та ефективної системи публічного управління.

Світова практика напрацювала великий досвід у питаннях розвитку, реформування та становлення публічного управління. Теоретиками розроблена низка концепцій публічного управління, практиками — втілюються в життя принципи і вимоги концепцій, з урахуванням особливостей кожної країни, обставин та місцевих умов.

Україна започаткувала процес реформування публічного управління. Євроінтеграція передбачає перетворення системи управління за європейськими стандартами, міжнародні фонди висувають свої вимоги до країни-позичальника. Водночас сліпе запозичення міжнародних практик навряд чи здатно призвести до бажаних результатів. Для виваженого та розумного підходу

до реформування публічного управління в країні, необхідно дослідити міжнародну теорію щодо концепцій публічного управління та практику їх втілення.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепції публічного управління та міжнародна практика розвитку і реформування публічного управління розглядаються в наукових працях таких вітчизняних дослідників, як О. Амосов, Н. Гавкалова, В. Дзюндзюк, А. Клименко, О. Кожемякіна, К. Козлов, В. Корженко, О. Котуков, Д. Красильников, Л. Новак Каляєва, С. Силакшин, В. Солових, Є. Троїцька, Д. Тютін та ін. Також це питання висвітлюється в роботах авторів інших країн (Г. Букерт, Дж. Каменські, Н. Коен, С. Політт, Дж. Розе, Х. Чан). Проте впровадження в практичну площину міжнародної теорії та практики публічного управління в Україні потребує комплексного підходу, що висвітлює їх взаємозв'язок та фактори впливу.

#### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження міжнародних теорій щодо концепцій публічного управління та практики їх

застосування для запровадження їх результатів при реформуванні публічного управління України.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За майже 130-ти річну історію дослідження публічного управління, в процесі його еволюціонування сформувалась низка концепцій публічного управління.

Більшість дослідників схиляється до виділення трьох основних концепцій публічного управління — Класична (бюрократична) концепція публічного управління (Old Public Management), Новий публічний менеджмент (New Public Management) та Належне урядування (Good Governance). Узагальнення результатів останніх досліджень в галузі, насамперед зарубіжних, дало змогу виділити та дослідити ще низку концепцій публічного управління, які відповідають сучасності та світовим тенденціям розвитку, а саме — Пост-новий публічний менеджмент (Post New Public Management), Урядування публічної цінності (Public Value Governance), Нове публічне обслуговування (New Public Service), Нова Веберівська держава (Neo-Weberian State), Мережеве управління (Networks), Урядування цифрової ери (Digital Era Governance).

Old Public Management є класичною бюрократичною формою організації, заснованою на теоріях В. Вільсона та М. Вебера. New Public Management є сукупністю адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу якої покладено широке застосування в адміністративній діяльності ринкових механізмів та приватної економіки. Good Governance є, яка характеризує соціально орієнтоване управління на розвинених демократичних засадах.

Реформи Пост-нового публічного менеджменту були зосереджені на проблемах, що виникли внаслідок збільшення вертикальної та горизонтальної спеціалізації в Новому публічному менеджменті. Зазвичай цей термін відноситься до змін у процесах бюрократії. Основні ідеї та заходи концепції направлені на зміцнення центрального політичного та адміністративного рівня шляхом структурної реінтеграції та збільшення можливостей на верхньому рівні. Головною метою реформ Пост-Нового Публічного Менеджменту було протидіяти розпаду та фрагментації, що виникла за Нового публічного менеджменту, і відновити горизонтальну інтеграцію та координацію в державних органах влади [2].

Концепція Нео-Веберівської держави (New Weberian State), запропонована Політ і Букерт [3, с. 119], намагається досягти балансу між ринком та державою, а також Новим публічним менеджментом веберівською бюрократією. Нео-Веберівська держава втілила поточне відродження класичних бюрократичних цінностей, яка з'єднується з ринковими цінностями. Концепція передбачає наявність балансу цінностей — ринкових, бюрократичних, професійних [4]. Не є правильним визначити концепцію як поєднання традиційної бюрократії та Нового публічного менеджменту. Перш за все, це бачення модернізованого, ефективного державного апарату, дружнього до громадян. Концепції притаманні як веберівські, так і власні нові елементи [3, с. 119].

Ефективність була головною темою традиційної державної адміністрації, ефективність та дієвість — Нового публічного менеджменту, а в нових підходах,

таких як Урядування публічної цінності (Public Value Governance), широко обговорюються цінності, що виходять за рамки ефективності та дієвості. На перший план висуваються питання, пов'язані з цінністю, які завжди були присутніми, але ж не домінуючим. За цієї концепції державні службовці мають високе покликання — обслуговувати суспільні інтереси, вони повинні прислухатися до закону, громадських цінностей, політичних норм, професійних стандартів та інтересів громадян. Ведеться постійний діалог та каталізація активного громадянського суспільства, з ціллю задоволення суспільних цінностей та досягнення користі для громадськості. При цьому жоден сектор не має монополії на публічну службу, а відносини підтримуються на основі спільних суспільних цінностей [5].

Концепція Нового публічного обслуговування (New Public Service), запропонована Робертом та Джанет Денхардт, заснована на взаєминах довіри з громадянами, створення спільних інтересів та спільних обов'язків шляхом колективних зусиль та спільних процесів, що передбачає широке залучення громадян, в чому концепція схожа із попередньою. Вчені визначили такі постулати концепції: обслуговувати громадян, а не клієнтів; шукати публічний інтерес; цінити громадянство вище підприємництва; мислити стратегічно, діяти демократично; усвідомлювати, що звітність це нелегко; служити, а не керувати; цінити людей, а не тільки продуктивність [6, с. 42].

Інформаційна революція в управлінні призвела до посилення децентралізації і фрагментації управлінського процесу, що створило мережевий принцип організації. Ці зміни ознаменували появу двох концепцій, як от: мережі (Networks) та Урядування цифрової ери (Digital Era Governance).

Модель мережі більше стосується використання та вибору різних форм організації урядування та надання послуг, з акцентом на самоорганізаційні мережі, а не ієрархії та ринкові механізми [7]. Мережева форма управління в першу чергу дала можливість найбільш повно використовувати прагнення творчих працівників до нововведень і ініціатив у відповідь на нові виклики часу, що дозволило перенести прийняття відповідальних управлінських рішень на низові рівні управління. Поділ процесу прийняття рішень став важливим важелем мережевого управління. Оскільки мережеві структури припускають активне використання творчого потенціалу як основи розвитку сучасної організації, саме творчість стає головним козирем нової організації в боротьбі зі старими ієрархіями індустріальної епохи [8].

Урядування цифрової ери (Digital Era Governance) запропонували Данлеві, Маргетс, Бастов і Тінклер [9, с. 479]. Оскільки державний сектор дедалі більше трансформується через цифрові технології, інформація стає головним ресурсом, управління інформацією та необхідність удосконалення інформаційних навичок переходять до центру [10].

Основними функціями концепції є:

- реінтеграція: цифрові технології полегшують об'єднання фрагментованого уряду (що залишилося від Нового публічного менеджменту) та розтоплення уряду (що залишилося від традиційних бюрократій);

- холізм на основі потреб: необхідно радикально спростити відносини між агентствами та їхніми клієнта-

ми, використовуючи цифрові технології та реінжинірингові процеси, щоб вилучати непотрібні етапи, повторення та дублювання;

— оцифровка: електронні канали замінюють традиційні, установою стає її веб-сайт [9, с. 481; 3, с. 123].

У світовій практиці концепції публічного управління майже не застосовуються в чистому вигляді. Кожна країна обирає свій шлях, із застосуванням підходів частіше не однієї, а кількох концепцій, залежно від національних особливостей, як свідчить зарубіжний досвід публічного управління. Більшість західних демократичних країн вдавались до спроби реформування управлінських систем починаючи з 80-х років ХХ сторіччя. Як правило, результатом цього ставала адміністративна реформа.

Використовуючи порівняльну структуру глобального тиску для аналізу впливу реформи державного управління на окремі країни, було встановлено, що фактичний результат реформ формується як внутрішнім контекстом, так і зовнішнім глобальним тиском. Тому окремі країни можуть фільтрувати глобальну хвилю реформ і скористатися перевагами реформ, щоб вони впливали на місцеву програму. У дусі порівняльного публічного управління можна виявити, як різні адміністративні системи реагують на однаковий тиск і вирішують ту саму адміністративну проблему, надають цінну можливість краще зрозуміти кожну систему [7].

Європейські країни пройшли великий шлях розвитку та становлення системи публічного управління. На сьогоднішній основним напрямком реформування в європейських країнах взагалі є "інформатизація та дебіюрократизація, новий менеджеризм, децентралізація (деконцентрація, аутсорсинг), приватизація та введення економічних елементів регулювання управлінських процесів, сервісне адміністрування, корпоративізм і неокорпоративізм" [11].

У континентальній Європі переважну роль грають Німеччина та Франція, кожна з яких має свою сильну адміністративну традицію. З двох країн для Франції переміни є менш важкими, завдяки тому, що вона достатньо централізована та керована президентом з сильними повноваженнями. У федеральній Німеччині у конституційному праві є деякі обмеження на зміни, тому можна очікувати, що якщо впровадження змін стане складним на федеральному рівні, воно більш того стане таким на нижчих рівнях і на рівні муніципалітетів [3, с. 119]. Водночас, обидві країни мають успішний досвід реформування публічного управління.

У Німеччині, як і в більшості західних країн, як-от: Великобританія, Нова Зеландія, Австралія, Сполучені Штати Америки, в 80-ті роки ХХ століття мало місце спроби реформування публічного управління, які мали в своїй основі чотири підходи — ринки та конкуренція, партисипативне управління, більша гнучкість та дерегуляція [12].

Процес модернізації публічного управління в Німеччині мав послідовний і погоджувальний характер і був спрямований на децентралізацію влади, забезпечення ефективності місцевого самоврядування, удосконалення діяльності управлінських структур всіх рівнів, за широкого залучення громадян до процесів прийняття рішень [12].

Політ та Букерт стверджують, що модернізація державного управління в Німеччині повинна розумітися в термінах революційності: на федеральному рівні існує лише декілька реформ, але справді нові піонери у сфері модернізації — це органи місцевого самоврядування. Елементами реформ на місцях стали: бюджетування, орієнтоване на результат; розрахунок вартості адміністративних продуктів; впровадження комерційної бухгалтерії; децентралізована відповідальність за ресурси; визначення показників для стандартів якості; орієнтація на клієнта; аутсорсинг, контракт та приватизація; відкритість до "конкуренції" [3, с. 282].

Реформи у Франції почалися з прийняття відповідних законодавчих актів. У 1982 році прийнятий Закон про права і свободи комун, департаментів і регіонів. У 1983 році прийнято закони про розділення компетенції між комунами, департаментами, регіонами і державою та про розділення джерел фінансування, інші пов'язані закони, якими було покладено початок проведенню політики двох напрямках: деконцентрації — передачі адміністративних функцій на місця органам влади, та децентралізації — передачі державних повноважень органам місцевого самоврядування [13].

Реформи були покликані зблизити менеджмент в публічних організаціях з менеджментом у сфері бізнесу, з одноразовим підвищенням якості надання послуг та оперативності їх надання, з орієнтацією на підвищення демократичності в роботі державних установ та спрощення процедур обслуговування населення [8]. Одним із напрямів реформування було спрощення адміністративних процедур, яке розпочалось з ретельного аналізу існуючих адміністративних послуг. Велика увага приділена питанню підвищення якості послуг населенню. Окрема увага приділялась реформуванню в інформаційній сфері, в ході якого передбачалась інформатизація на всіх рівнях, розвиток і широке використання Інтернету.

Франція часто розглядалася як країна, яка була досить стійкою до ідей Нового публічного менеджменту, які вийшли з Великобританії, США та Австралії з початку 1980-х років [3, с. 271]. Останні адміністративні реформи у Франції проходять за концепцією нового менеджеризму і створення моделі інформаційної держави, де головна мета — наблизити державу до громадянина, а акцент робиться на розвиток громадянського суспільства [8].

Англоамериканські країни є передовими світовими реформаторами. Вони розпочинали реформи нового публічного менеджменту, належного урядування, та йдуть далі в пошуках ідеальної моделі публічного управління.

Сполучені штати Америки характеризуються "бізнес-орієнтованою", "вільною підприємницькою" культурою. Система управління країни є дуже відкритою та фрагментованою, в зв'язку з чим принципи приватного сектора управління дуже легко увійшли до державного сектору. У різний час федеральна адміністрація виявила ентузіазм стосовно більшості сучасних методів та підходів управління, в тому числі управління цілями, скорочення витрат, порівняльний аналіз, реінжиніринг [3, с. 322].

Американська модель реформування публічного управління мала на меті створення управління заново

та передбачала радикальні зміни в короткі строки, що передбачало децентралізацію, контракти та розвиток партнерства.

Стратегія реформ передбачала три етапи. На першому етапі відбулась повна зміна бюрократичного підходу, оновлення професійного складу службовців, налагодження дієвого діалогу влади з народом. У 1994 році, на другому етапі реформ, було взято за напрямок передачу повноважень на місцевий рівень, розширення сфери приватизації, продаж активів. Велика увага приділялась кваліфікації вищого керівництва, видаленню шахрайства, зловживань, невиправданих витрат. Третій етап реформ, який розпочався у 1998 році, передбачав такі напрями реформування: трансформування великих агентств в оперативні адміністративні структури, розвиток "превентивного" менеджменту, надання службовцям більшої свободи дій при посиленні їх відповідальності, розвиток інформаційного сервісу, формування уряду, орієнтованого на використання горизонтальної структури організації, побудованої за географічним, а не галузевим принципом. За такої моделі зв'язок між відомствами вибудовується по горизонталі, виключаючи ієрархії, а зв'язати всі ланки стало можливо за допомогою інформаційних технологій [8].

Друга адміністрація Буша з 2001 по 2009 рік також була винятково сприятливою до застосування підходів приватного сектора, в своїй промові на початку повноважень Президент сказав, що реформи мають бути орієнтованими на громадянина, орієнтованими на результати та бути ринковими [3, с. 322].

Щодо стану справ на сьогодні, то Дональд Трамп агресивно використовує президентські повноваження в пошуках регуляторної реформи. Хоча план дій "Трамп" зроблений за зразком попередніх президентів Рейгана, Буша 41 та Буша 43, одна виконавча ініціатива є досить інноваційною. Це нововведення — так званий виконавський порядок "два-на-один", який вимагає скасування двох існуючих правил для кожного доданого нового правила, що забезпечує компенсацію витрат на нові правила [14].

Публічне управління Великої Британії на початку 21 ст. розвивається у рамках, визначених ще за часів прем'єрства М. Тетчер.

У 1980—1990 роки "у Великобританії спочатку консерватори, а потім і лейбористи почали впроваджувати систему "нового менеджменту" в державне управління, роблячи його усе більше ринковим і клієнтоорієнтованим, виділяючи публічні послуги і поступово розширюючи практику передачі їхнього надання в приватний сектор на ринкових умовах" [15].

За керівництва М. Тетчер у діяльність державних установ було введено принципи ринкової економіки, запроваджено конкуренцію з приватним сектором, проведено приватизацію державного майна, введено конкурсні тендерні процедури на виконання державних послуг. У системі державних установ було введено полуринки, за якими службовцям було надано можливість самостійного розподілу ресурсів, а державні установи перетворились частково на аналог госпрозрахункових організацій [8].

На сьогодні в Великобританії діє програма модернізації уряду, однією зі складових якої є впровадження електронного урядування, яка передбачає розвиток та

використання в публічних справах всіх видів електронного сервісу, за якою успішно надаються послуги громадянам у режимі он-лайн, впроваджується сплата податків через мережу Інтернет, діють інформаційні портали для громадян [16, с. 455].

Стосовно України, необхідно зауважити, що на сьогодні публічне управління в країні перебуває на етапі активного становлення та розвитку, що пов'язано із змінами соціально-політичного характеру, створенням нового правового поля, становленням на демократичній рейки та взяттям курсу на європейську інтеграцію. Відбувається широкомасштабна адміністративна реформа, реформа місцевого самоврядування з широким застосуванням міжнародного досвіду, в тому числі щодо проведення децентралізації, становлення нової системи публічної служби, адміністративно-територіальних перетворень, відбувається реформа в галузі надання публічних послуг населенню, інформатизація.

Водночас, спостерігаються такі негативні явища, як суттєва втрата кадрового потенціалу державних службовців, зменшення їх компетентності та моральних якостей, збереження корупційних проявів, тенденції до автономізації управлінської системи від суспільства.

Не вирішена проблема адаптації бюрократії до демократичних перетворень, майже відсутні стратегічні плани розвитку.

Приймаються законодавчі акти, спрямовані на реформування, велика кількість з яких є запозиченням зі світової практики. Водночас, проблемним є питання щодо розуміння сутності, принципів і заходів щодо подальшої реалізації законодавчих ініціатив. Як слушно зазначив виконавчий директор Асоціації міст України О. Слобожан, "будь-який законопроект у них починається з концепції, з філософії, з проблематики, зі SWOT-аналізу (виявлення сильних і слабких сторін, які потребують найбільшої уваги і зусиль), з PEST-аналізу (маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища), Smartgold аналізу. А в нас закон переключили, а як він буде працювати, не думають" [17].

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Світова теорія та практика публічного управління є взірцем для країн, що тільки йдуть шляхом перетворень задля встановлення демократичних засад управління. Європейські та англоамериканські країни пройшли шлях від ідей традиційної бюрократії до нового публічного менеджменту, належного урядування. Проведено децентралізацію, застосовано ринкові підходи, здійснюється інформатизація та підвищується якість надання послуг громадянам. Країни йдуть далі в напрямі опрацювання та застосування нових підходів та концепцій, в основному заснованих на ідеях публічної цінності та дієвого постійного діалогу з громадянами.

Україна сьогодні йде шляхом запозичення міжнародного досвіду. Водночас при такому запозиченні слід мати на увазі низку застережень.

Перш за все, навіть при тому ж комплексі реформ, передумови і причини реформи можуть бути цілком відмінні від міжнародного досвіду. За наявності теоретичних передумов, рівних для всіх, вбачається, що кожна країна застосовує теоретичні положення виключно із урахуванням національних, місцевих особливостей. На таке застосування впливають різні фактори — форма правління, історія країни, менталітет населення тощо.

По-друге, реформа державного управління може мати політичний вплив та зміна політики та політичної влади від бюрократів до інших партій [7].

По-третє, необхідно застосовувати "кращу практику", а не "найкраще підходить" [18]. Політики та менеджери, які мають занадто мало досвіду, можуть легко потрапити в пастку "модних підходів", переоцінюючи позитивні результати нової ідеї та недооцінюючи недоліки таких "моделей, що підходять усім" [19].

По-четверте, некритичне перенесення суміші інструментів управління з різних країн може легко призвести до суттєвих проблем, оскільки різні країни мають різний досвід демократичного врядування, володіють надзвичайно різними ресурсами, а також інституційною структурою. При цьому за відсутності міцної бази демократичного розвитку для нововведень досягнення позитивних результатів не є можливим [19].

По-п'яте, необхідно вивчати міжнародний досвід впровадження того чи іншого інструменту, передумови та особливості функціонування програм. Зазвичай, країні-позичальнику недостатньо інформації про передачу політики та її фактичне функціонування в країні-донорі [19].

Важливо розуміти, що існують правила гри, як-от: основні конституційні межі або правила приватної власності. Якщо центральна влада не застосовує договірні права, учасники ринку не можуть укласти контракти з впевненістю, що контракти будуть виконані. Створення, через конституцію та закони, основних інституційних рамок, обмін між різними учасниками може бути одним із перших завдань. Уряд України має створити абсолютно нову реальність з новими практиками, оскільки вся система країни є іншою, ніж на Заході. Цей процес є поступовим та складним, але ж важливі кроки необхідно робити виважено та ретельно.

Розглянувши теорію та практику реформування публічного управління в світі, слід зазначити, що для реформування потрібен час і виважений підхід, а запозичення міжнародного досвіду має відбуватись не сліпо, а з урахуванням місцевих особливостей і потреб. Вказане спонукає до проведення подальших розробок в напрямку вивчення міжнародного досвіду, звертаючи особливу увагу на конкретні процеси, механізми та деталі впровадження тих чи інших концепцій, та можливість їх реалізації в місцевих умовах, з розумінням сутності та духу ідеї реформування.

## Література:

1. Конституція України, Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року.
2. Cohen, N. Forgoing New Public Management and Adopting Post-New Public Management Principles: the

On-going Civil Service Reform in Israel // Public Administration and Development. — 2016 — vol. 36, p. 20—34.

3. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis — New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State. Oxford: Oxford University Press, Third Edition, 2011. 352 pp. [Online], available at: [http://www.academia.edu/11548460/Public\\_Management\\_Reform\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_-\\_New\\_Public\\_Management\\_Governance\\_and\\_the\\_Neo-Weberian\\_State](http://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_-_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo-Weberian_State)

4. Bringseilius L., Thomasson A. Balancing Stability and Change in the New Weberian State. [Online], available at: <https://statsvetenskapligtidskrift.files.wordpress.com/2017/03/08-bringseilius-och-thomasson.pdf>

5. Bryson J.M., Crosby B.C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management // Public Administration Review. — 2014. — vol. 74, iss. 4, p. 445—456.

6. Denhardt J.V., Denhardt R.B. The New Public Service: Serving, Not Steering. Expanded ed. M.E.Sharpe, New York. 224 p. [Online], available at: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PUBLIC%20ADMINISTRATION%20The%20new%20public%20service%20serving,%20not%20steering.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20ADMINISTRATION%20The%20new%20public%20service%20serving,%20not%20steering.pdf)

7. Wong W. The Search for a Model of Public Administration Reform in Hong Kong: Weberian Bureaucracy, New Public Management or Something Else? // Public Administration and Development — 2013. — № 33. — P. 297—310.

8. Василенко І.А. Адміністративно-державне управління в країнах заходу: США, Великобританія, Франція, Німеччина [Текст]: навчальний посібник / І.А. Василенко. — 2-ге вид. — М.: Логос, 2001. — 200 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/administrativnoe-pravo-7/index.htm>

9. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government. OUP Oxford. 304 p.

10. Brown D.C.G., Toze, S. Information Governance in Digitized Public Administration // Canadian Public Administration. — December 2017. — vol. 60, iss. 4, p. 581—604.

11. Попок А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. Попок // Вісник НАДУ: наук. журнал. — 2012. — № 2. — С. 13—20. Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-2-4.pdf>

12. Тильчик О.В., Нерода Ю.Ю. Особливості державного управління федеративної Республіки Німеччина та Польщі: досвід для України // Порівняльно-аналітичне право. — 2015. — № 1. — С. 223—226.

13. Науменко Р.А. Перспективи використання європейського досвіду при впровадженні сучасної моделі децентралізації влади в Україні [Електронний ресурс] / Р.А. Науменко, В.В. Рильська // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2015. — № 9. — Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902>

14. Belton K.B., Krutilla K., Graham J.D. Regulatory Reform in the Trump Era // *Public Administration Review*. — September/October 2017. — vol. 77, iss. 5, p. 643—644.

15. Солових В.П. Концепція соціальної держави та її вплив на державне управління // *Актуальні проблеми державного управління*. — 2009. — № 2 (36) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/1/08.pdf>

16. Світові моделі державного управління: досвід для України / За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніки, Х.М. Дейнеги. — К.: НАДУ, 2012. — 612 с.

17. ЗІК, телеканал. Інтерв'ю "Олександр Слобожан: Кожен день триває боротьба між старою і новою системою" [Електронний ресурс] / Режим доступу: [https://zik.ua/news/2018/04/05/oleksandr\\_slobozhan\\_kozhen\\_den\\_tryvaie\\_borotba\\_mizh\\_staroyu\\_i\\_novoyu\\_1299601](https://zik.ua/news/2018/04/05/oleksandr_slobozhan_kozhen_den_tryvaie_borotba_mizh_staroyu_i_novoyu_1299601)

18. Baimenov A., Everest-Phillips M. A Shared Perspective on Public Administration and International Development // *Public Administration Review* — May/June 2016 — vol. 76, iss. 3, p. 389—390.

19. Randma-Liiv, T. New Public Management versus Neo-Weberian State in Central and Eastern Europe. [Online], available at: [https://iss.fsv.cuni.cz/ISS-50-version1-080227\\_TED1\\_RandmaLiiv\\_NPMvsNWS.pdf](https://iss.fsv.cuni.cz/ISS-50-version1-080227_TED1_RandmaLiiv_NPMvsNWS.pdf)

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), *The Constitution of Ukraine*, available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/main/254K/96-вр> (Accessed 11 Mar 2018).

2. Cohen, N. (2016), "Forgoing New Public Management and Adopting Post-New Public Management Principles: the On-going Civil Service Reform in Israel", *Public Administration and Development*, vol. 36, pp. 20—34.

3. Pollitt, C. Bouckaert, G. (2011), *Public Management Reform: A Comparative Analysis — New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3rd ed, Oxford: Oxford University Press, UK, 352 p., [Online], available at [http://www.academia.edu/11548460/Public\\_Management\\_Reform\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_-\\_New\\_Public\\_Management\\_Governance\\_and\\_the\\_Neo-Weberian\\_State](http://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_-_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo-Weberian_State) (Accessed 11 Mar 2018).

4. Bringselius, L. Thomasson, A. (2017) "Balancing Stability and Change in the New Weberian State", *Statsvetenskaplig tidskrift*, vol.1, pp.155-162, [Online], available at: <https://statsvetenskapligtidskrift.files.wordpress.com/2017/03/08-bringselius-och-thomasson.pdf> (Accessed 1 Mar 2018).

5. Bryson, J.M. Crosby, B.C. Bloomberg, L. (2014), "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management", *Public Administration Review*, vol.74, iss.4, pp.445—456.

6. Denhardt, J.V. Denhardt, R.B. (2007), *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Expanded ed. M.E. Sharpe, New York. 224 p., [Online], available at [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/PUBLIC%20ADMINISTRATION%20The%20new%20public%20service%20serving,%20not%20steering.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PUBLIC%20ADMINISTRATION%20The%20new%20public%20service%20serving,%20not%20steering.pdf) (Accessed 9 Mar 2018).

7. Wong, W. (2013), "The Search for a Model of Public Administration Reform in Hong Kong: Weberian Bureaucracy, New Public Management or Something Else?", *Public Administration and Development*, vol.33, pp. 297—310.

8. Vasilenko, I.A. (2001), *Administrativno-derzhavne upravlinnia v krainah zahodu: USA, Velikobritania, Francia, Nimechina* [The Administrative-Public Management in Western Countries: USA, Great Britain, France, Germany], tutorial, 2nd ed, M, Logos, 200p., [Online], available at <http://bibliograph.com.ua/administrativnoe-pravo-7/index.htm> (Accessed 1 Mar 2018).

9. Dunleavy, P. Margetts, H. Bastow, S. Tinkler, J. (2008), *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. OUP Oxford. 304 p.

10. Brown, D.C.G. Toze, S. (2017), "Information Governance in Digitized Public Administration", *Canadian Public Administration*, vol. 60, iss.4, pp. 581—604.

11. Popok, A. (2012), "The Modern Approaches to Public Administration Reforms' Implementation: Foreign Countries Experience" *Visnik NAPA*, vol. 2, pp. 13—20, [Online], available at <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-2-4.pdf> (Accessed 1 Apr 2018).

12. Tilchik, O.V. Neroda, O.Y. (2015), "Germany and Poland Public Administration Features: the Experience for Ukraine", *Comparative and Analytical Law*, vol. 1, pp. 223—226.

13. Naumenko, P.A. (2015), "The Perspectives of European Experience Use in the Implementation of Modern Decentralization Model in Ukraine", *Public Administration: improvement and development*, vol.9, [Online], available at <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=902> (Accessed 1 Apr 2018).

14. Belton, K.B. Krutilla, K. Graham, J.D. (2017), "Regulatory Reform in the Trump Era", *Public Administration Review*, vol. 77, iss. 5, pp. 643—644.

15. Solovih, V.P. (2009), "Social State Concept and its Influence on Public Administration", *The Actual Problems of Public Administration*, vol. 2 (36), [Online], available at <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/1/08.pdf> (Accessed 14 Apr 2018).

16. Kovbasuk, Y.V. Zagorodnik, S.V. Krainika, P.I. Deynega, H.M. (2012), *Svitovi modeli derzhavnogo upravlinnia: dosvid dlia Ukraini* [The World Models of Public Administration: the Experience for Ukraine], NAPA, Kiev, Ukraine, 612 p.

17. ЗІК, TV (2018), "Олександр Слобожан: Every Day the Struggle between Old and New System is Continues", [Online], available at [https://zik.ua/news/2018/04/05/oleksandr\\_slobozhan\\_kozhen\\_den\\_tryvaie\\_borotba\\_mizh\\_staroyu\\_i\\_novoyu\\_1299601](https://zik.ua/news/2018/04/05/oleksandr_slobozhan_kozhen_den_tryvaie_borotba_mizh_staroyu_i_novoyu_1299601) (Accessed 16 Apr 2018).

18. Baimenov, A. Everest-Phillips, M. (2016), "A Shared Perspective on Public Administration and International Development", *Public Administration Review*, vol. 76, iss. 3, pp. 389—390.

19. Randma-Liiv, T. (2008), "New Public Management versus Neo-Weberian State in Central and Eastern Europe", [Online], available at: [https://iss.fsv.cuni.cz/ISS-50-version1-080227\\_TED1\\_RandmaLiiv\\_NPMvsNWS.pdf](https://iss.fsv.cuni.cz/ISS-50-version1-080227_TED1_RandmaLiiv_NPMvsNWS.pdf) (Accessed 14 Apr 2018).

*Стаття надійшла до редакції 19.04.2018 р.*