

УДК 35.08:35.073(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2026.5.8>

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЇЇ РОЛІ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИК

Плаксенко Марія Леонідівна,

кандидат політичних наук,

докторант кафедри публічної політики

Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0009-0005-7827-4006

Сучасний стан реформи державного управління в Україні обумовлений процесами європейської інтеграції, повоєнним відновленням та цифровою трансформацією. Такий стан речей потребує переосмислення теоретичних засад функціонування державного апарату та його ролі у формуванні державних політик. Для розуміння найкращих теоретичних засад, які можна застосувати в Україні, авторка у статті відстежила еволюції моделей державної служби, що сформувалися у світовій науці державного управління упродовж кінця XIX – початку XXI століття та проаналізувала трансформацію ролі державної служби у формуванні політик у межах кожної з моделей. Методологічною основою дослідження стали історико-хронологічний метод, компаративний аналіз, системний і структурно-функціональний підходи, контент-аналіз першоджерел та рамкових документів галузевих міжнародних організацій. На основі узагальнення теоретичної традиції виокремлено шість послідовних моделей державної служби: класичну веберівську бюрократію, традиційне публічне адміністрування, модель держави загального добробуту, новий публічний менеджмент, нове публічне врядування у поєднанні з управлінням публічною цінністю, цифрову епоху врядування у поєднанні з неовеберівською державою. Визначено, що роль публічної служби у виробленні політик зазнала фундаментальної трансформації за цей період. Відбувся перехід від політично нейтрального виконавця до активного співавтора рішень, від технічного експерта до координатора мережевого вироблення політик і носія державної цінності. Обґрунтовано, що актуальний український контекст найбільше відповідає логіці неовеберівської моделі з помітними елементами цифрової епохи врядування та місія-орієнтованого державного сектору. Виокремлено наскрізні лінії трансформації, а саме зміну провідної функції державної служби, зміну характеру відносин з політичним керівництвом, зміну розуміння легітимності рішень та зміну інструментів вироблення політик. Сформульовано перспективи подальших досліджень, що передбачають емпіричну верифікацію застосовності виокремлених моделей до української державної служби, розроблення методики оцінки інституційної спроможності для кожної з моделей та адаптацію сучасних інтегративних підходів до контексту повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

Ключові слова: державна служба, формування політик, моделі державного управління, інституційна спроможність, новий державний менеджмент, нове державне врядування, управління державною цінністю, неовеберівська держава, цифрова епоха врядування.

Plaksenko Mariia. EVOLUTION OF PUBLIC SERVICE MODELS AND ITS ROLE IN POLICY MAKING

The current state of public administration reform in Ukraine is conditioned by the processes of European integration, post-war reconstruction and digital transformation. This state of affairs requires a rethinking of the theoretical foundations of the functioning of the state apparatus and its role in the formation of state policies. To understand the best theoretical foundations that can be applied in Ukraine, the author in the article traced the evolution of civil service models that were formed in the world science of public administration during the late 19th – early 21st centuries and analyzed the transformation of the role of civil service in the formation of policies within each of the models. The methodological basis of the study was the historical-chronological method, comparative analysis, systemic and structural-functional approaches, content analysis of primary sources and framework documents of industry international organizations. Based on the generalization of the theoretical tradition, six consecutive models of the civil service are distinguished: classical Weberian bureaucracy, traditional public administration, the welfare state model, new public management, new public governance combined with public value management, the digital era of governance combined with the Neo-Weberian state. It is determined that the role of the public service in policymaking has undergone a fundamental transformation during this period. There has been a transition from a politically neutral executor to an active co-author of decisions, from a technical expert to

a coordinator of networked policymaking and a bearer of state value. It is substantiated that the current Ukrainian context most closely corresponds to the logic of the Neo-Weberian model with noticeable elements of the digital era of governance and a mission-oriented public sector. Cross-cutting lines of transformation are distinguished, namely, a change in the leading function of the civil service, a change in the nature of relations with political leadership, a change in the understanding of the legitimacy of decisions, and a change in the tools of policymaking. Prospects for further research are formulated, which include empirical verification of the applicability of the selected models to the Ukrainian civil service, development of a methodology for assessing institutional capacity for each of the models, and adaptation of modern integrative approaches to the context of post-war reconstruction and European integration of Ukraine.

Key words: *civil service, policy development, public administration models, institutional capacity, new public management, new public governance, public value management, Neo-Weberian state, digital era of governance.*

Вступ. З 2016 року в Україні триває реформа державного управління, яка зокрема спрямована на виконання Кластеру 1 переговорів про вступ до ЄС. Це в свою чергу актуалізує потребу комплексного теоретичного осмислення моделі державної служби, на якій має бути побудована майбутня архітектура українського державного апарату. Адже реформа спирається тим чи іншим чином на певну теоретичну конструкцію того, чим є державна служба, які сервіси і кому вона надає, у яких відносинах перебуває з політичним керівництвом країни і яким є її внесок у формування державних політик. Без визначеної моделі реформа може перетворитися на набір альтернативних інституційних інтервенцій без спільного концептуального ядра.

Матеріали та методи. Особливістю сучасного етапу є те, що Україна реформує державну службу не лише в умовах війни і повоєнного відновлення, а й у момент, коли в самій світовій науці державного управління відбувається переосмислення моделей після майже чотирьох десятиліть домінування ринково-орієнтованих підходів. Реактуалізація державної спроможності, поява концепцій місія-орієнтованого державного сектору, цифрова трансформація та зростання попиту на доказове вироблення політик принципово змінюють уявлення про роль державної служби. У цьому контексті систематичне дослідження еволюції моделей державної служби та трансформації її ролі у виробленні політик набуває не лише теоретичного, а й безпосереднього прикладного значення для України.

Проблематика моделей державної служби та їхньої еволюції розробляється у світовій науковій літературі понад століття. Класичні засади ефективної бюрократії викладено у працях М. Вебера [1], а політико-адміністративний дуалізм був уперше сформульований В. Вільсоном [2] та концептуально розвинутий Л. Гюліком, Д. Уолдо, Г. Саймоном. Перехід до парадигми нового публічного менеджменту описано у роботах К. Гуда [3] та Д. Осборна і Т. Гіблера [4]. Подальші трансформації розкриті у концепціях нового державного врядування С. Осборна [5], управління публічною цінністю

М. Мура [6] та цифрової епохи врядування П. Данліві зі співавторами [7]. Зasadничою для розуміння стійкості веберівських основ у сучасних умовах є концепція неовеберівської держави К. Політта і І. Бовкарта [8].

На відміну від домінуючих у 1990-х роках концепцій ринковізації, на початку ХІ століття відбувається повторне відкриття державної спроможності як самостійної категорії аналізу [9]. Б. І. Пітерс у новітніх редакціях класичної праці «Політика бюрократії» подає системний аналіз політико-адміністративних відносин з урахуванням реформ останніх десятиліть [10]. М. Маццукато обстоює модель місія-орієнтованого державного сектору як відповідь на сучасні виклики [11]. На рівні міжнародних організацій сформовано рамкові документи, що опрацюють стандарти спроможності державної служби, насамперед «Принципи державного управління» Програми SIGMA [12] та «Рекомендацію щодо лідерства і спроможності публічної служби» ОЕСР [13].

У вітчизняній науковій думці питання моделей державної служби та їхньої адаптації для України розкрито у працях С. Сergyїна, І. Хожило, Є. Бородіна [14], В. Купрія [15]. Водночас комплексний теоретико-методологічний аналіз еволюції моделей державної служби саме у вимірі трансформації її ролі у формуванні політик, з прикладною орієнтацією на актуальні завдання реформи в Україні в умовах євроінтеграції, лишається недостатньо опрацьованим, що і визначає предметне поле цієї статті.

Мета статті – систематизувати теоретичні моделі державної служби, що сформувалися у світовій науці державного управління упродовж кінця ХІХ – початку ХХІ ст., та проаналізувати трансформацію ролі державної служби у формуванні державних політик у межах кожної з моделей. Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання для реалізації:

– розкрити сутність кожної моделі за критеріями організаційної логіки, домінуючої цінності та відносин з політичним керівництвом;

– виявити трансформацію ролі державної служби у формуванні політик у переході від однієї моделі до іншої;

– сформулювати концептуальні висновки щодо релевантності виокремлених моделей для актуального українського контексту реформи.

Дослідження здійснено на основі поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, адекватних поставленому завданню теоретико-методологічної реконструкції еволюції моделей державної служби. Базовим методом є історико-хронологічний, що дав змогу простежити логіку послідовних трансформацій моделей державної служби з кінця XIX ст. до сучасного періоду у зв'язку з ширшим інтелектуальним та соціально-політичним контекстом їх формування. Компаративний метод застосовано для зіставлення виокремлених моделей за єдиними критеріями: організаційна логіка, домінуюча цінність, характер відносин державної служби з політичним керівництвом, провідна функція у формуванні політик та інструменти її реалізації. Системний підхід забезпечив цілісність аналізу, в межах якого окремі моделі державної служби розглядаються як елементи ширшої системи інституційних, ціннісних і управлінських трансформацій державного управління. Структурно-функціональний метод дозволив відмежувати формальну організаційну побудову моделей від функцій, пов'язаних з формуванням політик. Критично-аналітичний метод застосовано до оцінки наслідків імплементації кожної з моделей, насамперед нового публічного менеджменту, в контексті дискусії про збереження аналітичної спроможності держави.

Емпіричну основу дослідження становлять три групи джерел. Першу групу формують першоджерела теоретичних моделей, а саме праці М. Вебера, В. Вільсона, Л. Гюліка, П. Друкера, К. Гуда, Д. Осборна і Т. Гейлера, М. Мура, С. Осборна, П. Данліві зі співавторами, К. Політта і Г. Бовкарта, М. Мащукато. До другої групи належать рамкові документи галузевих міжнародних організацій, що операціоналізують стандарти спроможності державної служби. Насамперед, мова про Принципи державного управління Програми SIGMA та Рекомендація ОЕСР щодо лідерства і спроможності публічної служби. Третю групу становлять вітчизняні наукові праці з реформи державної служби та інституційної спроможності органів публічної влади. Контент-аналіз цих джерел поєднано з методом синтезу, який дозволив сформулювати інтегровану аналітичну рамку для зіставлення моделей за наскрізними критеріями та обґрунтування висновків щодо релевантності окремих моделей для сучасного етапу реформи державного управління в Україні.

Результати. Систематизація моделей державної служби здійснюється авторкою у статті за шістьма послідовними етапами розвитку, кожен з яких відповідає характерному історичному та інтелектуальному контексту і пропонує свій тип відповіді на питання, чим є державна служба і яким є її внесок у формування політик.

1. Класична веберівська бюрократія (кінець XIX – перша третина XX ст.). Макс Вебер у праці «Господарство і суспільство» обґрунтував раціонально-правову бюрократію як ідеальний тип організації влади, що ґрунтується на безособовому застосуванні норм, ієрархічній структурі, спеціалізації, кар'єрному принципі добору за заслугами та документально оформленому процесі прийняття рішень. Бюрократія розглядалась як технологічно найефективніша форма організації, що забезпечує передбачуваність, обчислюваність і об'єктивність державних дій [1]. Інтелектуально близькою до веберівської конструкції є концепція Вудро Вільсона, який у роботі «Дослідження адміністрування» обґрунтував політико-адміністративний дуалізм, тобто розділення політики як сфери ухвалення ціннісних рішень і адміністрування як сфери їх безпосереднього виконання [2]. У цій моделі державна служба є технічно компетентним, політично нейтральним і дисциплінованим виконавчим апаратом, що реалізує рішення політичного керівництва. Її роль у формуванні політики є більш допоміжною: підготовка обґрунтувань, аналітичне забезпечення, формальне оформлення проєктів рішень. Водночас сам Вебер визнавав, що зосередження експертизи у бюрократії неминуче породжує власну форму впливу, яку він визначив як «панування за допомогою знань».

2. Традиційне публічне адміністрування (1930–1960 рр). Подальший розвиток моделі пов'язаний з американською школою публічного адміністрування Лютера Гюліка, який синтезував принципи управління у відомій формулі ПОКУКПБ (англ. POSDCORB) [16]. Це класичний управлінський акронім, запропонований Гюліком у 1937 році, який в українському перекладі адаптується через сім ключових функцій керівника:

- планування (*planning*) – визначення завдань та методів їх виконання;
- організація (*organizing*) – створення структури підпорядкування для розподілу роботи;
- кадри (*staffing*) – підбір, навчання та забезпечення умов праці для персоналу;
- управління (*directing*) – прийняття рішень та надання інструкцій підлеглим;
- координація (*coordinating*) – узгодження дій різних підрозділів задля спільної мети;

- підзвітність (*reporting*) – інформування керівництва та команди про результати роботи;
- бюджетування (*budgeting*) – фінансове планування, бухгалтерський облік та контроль витрат.

На практиці зростання масштабу й складності державних функцій після Другої світової війни перетворило державну службу на фактичного співтворця політик: експертне знання вищих посадовців ставало вирішальним для формулювання економічних, соціальних та секторальних програм. Дослідження, узагальнені пізніше у працях Майкоа Ліпські з вуличного рівня бюрократії, зафіксували, що навіть рядові службовці фактично здійснюють імплементаційну політику завдяки дискреційним повноваженням [17]. Таким чином, попри формальне утримання дуалістичної моделі, реальна роль державної служби у формуванні політик істотно зросла.

3. Модель держави загального добробуту (1950–1970 рр). Кейнсіанська економічна політика, програми соціального забезпечення та регуляторне розширення держави у країнах західної півкулі зумовили формування моделі держави загального добробуту. Державна служба у цій моделі набуває функцій архітектора великих державних програм, секторального планування і управління економічними циклами. Аналітична функція урядів досягла піку впливовості: вищий корпус державної служби формувал стратегічні рішення в умовах відносної політичної стабільності. Водночас саме у цей період формувалась критика бюрократичної моделі. Мова йде про самовідтворення бюрократичних інтересів, що призводило певним чином до відсторонення громадянина від процесу ухвалення рішень.

4. Новий публічний менеджмент (1980–1990 рр). Криза кейнсіанської моделі, неоконсервативний поворот у політиці та потреба в оптимізації державних видатків зумовили формування парадигми нового державного менеджменту (*New Public Management*). У 1991 році Крістофер Гуд у статті «Публічний менеджмент для всіх сезонів» сформулював сім складових нової доктрини: акцент на менеджерських навичках, явні стандарти й показники результативності, контроль за виходами замість процедур, дезагрегація великих структур, конкуренція, приватносекторні стилі управління, ощадливе використання ресурсів [3]. Сама ідея управління, орієнтованого на результат, що стала ядром нового підходу, інтелектуально вкорінена у працях Пітера Друкера, який ще у 1954 році у книзі «Практика менеджменту» вперше системно сформулював концепцію управління за цілями (*Management by Objectives*), а у 1964 році у праці «Управління задля результатів» (*Managing for Results*) розгорнув її як цілісну систему стратегічного менеджменту [19; 20]. Дру-

ківський наголос на чітко визначених цілях, вимірюваних результатах і відповідальності менеджерів за досягнення цих результатів став концептуальною основою для управління за цілями в державному секторі та для більш пізніх систем стратегічного планування і моніторингу результативності.

Девід Осборн і Тед Гейблер у роботі «Перевинахід уряду» обґрунтували бачення Уряду як «підприємницького» – каталізатора, що конкурентно надає послуги [4]. У межах нового публічного менеджменту державна служба переосмислювалась як надавач послуг, орієнтований на клієнта-громадянина, з акцентом на вимірюваних результатах і контрактних відносинах між політичним керівництвом і агенціями. Роль у формуванні політик зазнала значної трансформації: відбулося формальне відокремлення підготовки політик від їх імплементації, що, з одного боку, мало посилити стратегічний фокус політичних підрозділів, а з другого – призвело у багатьох країнах до згортання аналітичної спроможності виконавчих органів влади і фрагментації державного апарату. Крістофер Політт і Гіт Бовкорт зазначили, що результатом реформи нового публічного менеджменту стало також часткове послаблення професійної політики як цілісної функції держави [8].

5. Нове публічне врядування та управління публічною цінністю (2000-ні рр). Критика нового публічного менеджменту породила декілька паралельних, але теоретично пов'язаних реакцій. Стефан Осборн у концепції нового публічного врядування (*New Public Governance*) обґрунтував тезу про те, що сучасна державна служба функціонує не у вертикальній моделі «принципал – агент», а у мережевій моделі взаємодії з широким колом стейкхолдерів, а саме різними заінтересованими сторонами з державних органів влади, бізнесу, громадськості та експертного середовища [5]. У межах цієї моделі державна служба стає координатором мережевого формування політик, посередником між інтересами і знаннями різних акторів. Згодом Марк Мур у праці «Створення публічної цінності» представив концепцію стратегічного трикутника публічної цінності, уповноважуючого середовища й операційної спроможності, у якій державний службовець визначається як активний носій державної цінності, а не лише нейтральний виконавець [6]. Ева Соренсен і Якоб Торфінг далі розвинули теорію демократичного мережевого врядування, вказавши на потребу нових процедур легітимації партисипативних рішень [18]. Сукупно ці підходи зміщують роль державної служби у формуванні політик від односторонньої експертизи до фасилітації та співтворення. Можна зазначити, що принципи державного управління SIGMA значною мірою інкорпують

саме цю логіку, що є частиною публічних консультацій, оцінки регуляторного впливу і міжвідомчої взаємодії [12].

6. Цифрова епоха врядування та необвеберівська держава (з 2010 р). Британський політолог Патрік Данліві у концепції цифрової епохи врядування (*Digital-Era Governance*) описав перехід до інтегрованих, потребо-орієнтованих, цифрових державних послуг, що зменшує фрагментацію, спричинену новим публічним менеджментом [7]. У межах цифрової епохи врядування державна служба отримує навички, що пов'язані з аналітикою даних, проєктним мисленням і циклічним удосконаленням рішень. Цифрова трансформація змінює інструментарій формування політик: дані стають первинним ресурсом доказового аналізу, а цифрові платформи нормотворчості – інструментом стандартизації якості рішень. Паралельно вже зазначені вище К.Політт і Г.Бовкарт обґрунтували концепцію неовеберівської держави (*New Weberian State*), що поєднує класичні веберівські основи (ієрархія, законність, професіоналізм) із сучасними елементами (орієнтація на результат, цифровізація, участь громадян, прозорість) [8]. Неовеберівська держава є реакцією континентальної Європи на ринково-орієнтований радикалізм нового публічного менеджменту і формує сучасну рамку реформ у країнах Балтії та Центральної Європи. У вимірі вироблення політик неовеберівська модель повертає державній службі статус ключового носія аналітичної функції держави, але переосмислює його через сучасну рамку доказового підходу, оцінки регуляторного впливу й публічних консультацій. Найновіші теоретичні дослідження італо-американської економістки та науковиці Маріанни Маццукато доповнюють цю еволюцію концепцією місія-орієнтованого публічного сектору, у якій державна служба описується як активний агент розв'язання масштабних суспільних викликів (зеленого переходу, цифрової трансформації, соціальної інклюзії тощо) [11].

Систематизація всіх цих шести моделей дозволяє виокремити кілька наскрізних ліній трансформації. По-перше, відбулася зміна провідної функції державної служби у формуванні політик: від технічного імплементації (модель 1) через експертного співтворця (моделі 2–3), надавача послуг (модель 4) і мережевого координатора (модель 5) до активного носія державної цінності та цифрово-аналітичного актора (модель 6). По-друге, змінився характер відносин з політичним керівництвом: державна служба стала партнером у формуванні політик. По-третє, змінилося розуміння легітимності рішень: від процедурності до доказовості, партисипації та результативності. По-четверте, змінилися інструменти формування політик: від відомчих експертних висновків

до інтегрованих цифрових платформ, що поєднують оцінку регуляторного впливу, публічні консультації та постійний моніторинг. Ці лінії трансформації не відтворюють лінійного прогресу, а накладаються одна на одну: у сучасних реальних системах державного управління одночасно співіснують елементи різних моделей.

Що стосується України, то треба зазначити, що аналіз чинної української інституційної рамки державної служби, відображений у законодавстві про державну службу 2015 року та оновленій Стратегії реформування державного управління на період до 2030 року, вказує на те, що Україна де-факто рухається у руслі неовеберівської моделі з елементами цифрової епохи врядування. Базові класичні веберівські принципи (професійна, стабільна, політично нейтральна служба, ієрархія, верховенство права) водночас поєднані із вимогами до доказового формування політик, оцінки регуляторного впливу, цифровізації процесів, інтегрованих послуг та прозорих публічних консультацій. Подальша концептуальна розробка реформи має відрефлексувати цю гібридну природу обраної моделі, аби уникнути ризику імплементаційної неузгодженості, коли різні елементи реформи спираються на несумісні теоретичні передумови.

Висновки. Систематизація еволюції моделей державної служби засвідчує, що упродовж останнього століття роль державної служби у формуванні політик зазнала фундаментальної трансформації. Відбулась зміна від політично нейтрального імплементації рішень до активного співтворця, мережевого координатора та носія державної цінності. Можемо виокремити шість послідовних моделей: класична бюрократія, традиційне державне адміністрування, держава загального добробуту, новий публічний менеджмент, нове публічне врядування з управлінням державної цінністю та цифрової епохи врядування у поєднанні з неовеберівською державою. Це в свою чергу дозволяє створити аналітичну рамку для критичної оцінки чинної реформи державного управління в Україні.

У статті авторкою обґрунтовано, що актуальний український контекст найбільше відповідає логіці неовеберівської моделі з помітними елементами цифрової епохи врядування і місія-орієнтованого державного сектору. Цей висновок має практичне значення для розробки концептуальної моделі розбудови інституційної спроможності державної служби України у формуванні політик: він задає напрям, у якому реформа має одночасно зберігати веберівські основи професійності та політичної нейтральності і розбудовувати сучасні аналітичні, цифрові та учасницькі інструменти формування політик.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у проведенні емпіричної верифікації застосовності виокремлених моделей до української державної служби, розробленні методики оцінки інституційної спроможності для кожної з моделей, а також у компаративному аналізі досвіду адаптації відповідних моделей у країнах Балтії та Центральної Європи з прикладною орієнтацією на завдання української реформи в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Заява щодо використання інструментів штучного інтелекту

Під час підготовки рукопису авторка використовувала інструмент штучного інтелекту Claude (Anthropic) для мовного редагування, узагальнення джерельної бази та стилістичного покращення окремих фрагментів тексту. Усі результати були перевірені та доопрацьовані авторкою. Авторка несе повну відповідальність за зміст статті, достовірність викладених даних, висновків та наведених джерел.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* / ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley: University of California Press, 1978. 1469 p.
2. Wilson W. The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. 1887. Vol. 2, No. 2. P. 197–222. URL: <https://www.jstor.org/stable/2139277> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> (дата звернення 02.05.2026)
4. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. 405 p.
5. Osborne S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8, No. 3. P. 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022> (дата звернення 02.05.2026)
6. Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 416 p.
7. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 467–494. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057> (дата звернення 08.05.2026)
8. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. 408 p.
9. Besley T., Persson T. *Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters*. Princeton: Princeton University Press, 2011. 376 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691158150/pillars-of-prosperity> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Peters B. G. *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. 7th ed. London ; New York: Routledge, 2018. 392 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315813882> (дата звернення: 12.05.2026).
11. Mazzucato M. *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. London: Allen Lane, 2021. 272 p.
12. SIGMA. *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD/SIGMA, 2017. 78 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm> (дата звернення: 12.05.2026).
13. OECD. *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення: 12.05.2026).
14. Серьогін С. М., Хожило І. І., Бородін Є. І. Реформа державної служби в Україні: концептуально-теоретичні засади та виклики практичної реалізації. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. 248 с.
15. Купрій В. О. Інституційна спроможність органів публічної влади: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2018. 312 с.
16. Gulick L. Notes on the Theory of Organization. *Papers on the Science of Administration* / ed. by L. Gulick, L. Urwick. New York: Institute of Public Administration, 1937. P. 3–45.
17. Lipsky M. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. 30th anniversary expanded ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010. 275 p. DOI: <http://doi.org/10.5209/poso.73628> (дата звернення: 12.05.2026).
18. Sørensen E., Torfing J. *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 352 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230625006> (дата звернення: 12.05.2026).
19. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
20. Drucker P. F. *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. New York: Harper & Row, 1964. 240 p.

REFERENCES:

1. Weber M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press. 1469 p.
2. Wilson W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*. № 2. P. 197–222. URL: <https://www.jstor.org/stable/2139277>
3. Hood C. (1991). A Public Management for All Seasons. *Public Administration*. Vol. 69. № 1. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
4. Osborne D., & Gaebler T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley. 405 p.
5. Osborne S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*. Vol. 8. № 3. P. 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
6. Moore M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 416 p.
7. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., & Tinkler J. (2006). New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 16. № 3. P. 467–494. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
8. Pollitt C., & Bouckaert G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press. 408 p. (in English)
9. Besley T., & Persson T. (2011). *Pillars of Prosperity: The Political Economics of Development Clusters*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 376 p. URL: <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691158150/pillars-of-prosperity>
10. Peters B. G. (2018). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (7th ed.). London; New York: Routledge. 392 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315813882>
11. Mazzucato M. (2021). *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. London: Allen Lane. 272 p.
12. SIGMA (2017). *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD/SIGMA. 78 p. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
13. OECD (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*. Paris: OECD. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445>
14. Serohin S. M., Khozhylo I. I., & Borodin Ye. I. (2020). *Reforma derzhavnoi sluzhby v Ukraini: kontseptualno-teoretychni zasady ta vyklyky praktychnoi realizatsii* [Civil Service Reform in Ukraine: Conceptual-Theoretical Foundations and Challenges of Practical Implementation]. Dnipro: DRIDU NADU. 248 p. [in Ukrainian]
15. Kuprii V. O. (2018). *Instytutsiina spromozhnist orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichni zasady* [Institutional Capacity of Public Authorities: Theoretical and Methodological Foundations]. Kyiv: NADU. 312 p. [in Ukrainian]
16. Gulick L. (1937). Notes on the Theory of Organization. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration. P. 3–45.
17. Lipsky M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation. 275 p. DOI: <http://doi.org/10.5209/poso.73628>
18. Sørensen E., & Torfing J. (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 352 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230625006>
19. Drucker P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row. 404 p.
20. Drucker P. F. (1964). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. New York: Harper & Row. 240 p.

Стаття поширюється на умовах ліцензії
відкритого доступу (CC BY 4.0)



Дата першого надходження статті до видання: 03.07.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.09.2026