

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»  
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему

ВИКОРИСТАННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В  
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Виконав студент 2 курсу,  
групи ЗПУА 2-24  
Спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та  
адміністрування»

\_\_\_\_\_ Владислав ЯКИМЧУК

Науковий керівник роботи:  
доктор наук з державного  
управління, професор

\_\_\_\_\_ Юлія ДІДОК

Харків – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1. Новий публічний менеджмент як підхід до організації діяльності владних інститутів.....	7
1.2. Передумови використання принципів нового публічного менеджменту в системі публічного управління України.....	14
РОЗДІЛ 2. ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	21
2.1. Стан впровадження основних принципів нового публічного менеджменту в систему публічного управління України.....	21
2.2. Нормативно-правове забезпечення використання інструментів нового публічного менеджменту.....	28
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ.....	33
3.1. Адаптація досвіду країн ЄС щодо реалізації принципів нового публічного менеджменту у діяльності органів публічної влади.....	33
3.2. Пропозиції щодо використання окремих інструментів нового публічного менеджменту в різних секторах публічного управління.....	39
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Україна, як і багато інших країн, стикається з низкою складних викликів у публічному управлінні. Сучасне глобалізоване суспільство вимагає швидкого розвитку, ефективного використання ресурсів та забезпечення надання якісних публічних послуг для громадян. Здатність публічної влади організувати свою діяльність навколо досягнення суспільно значущих результатів визначає стійкість держави в умовах війни, відбудови та руху до європейського простору. Новий публічний менеджмент (далі - НПМ) для України є практичною відповіддю на завдання раціонального використання ресурсів, підтримання довіри громадян, забезпечення якості послуг, підзвітності і прозорості влади.

На жаль, традиційні моделі управління, що працювали в минулому, часто не відповідають сучасним потребам і вимогам громадян. Основна проблема, яку потрібно вирішити, полягає в тому, що традиційна система публічного управління в Україні не забезпечує достатньої ефективності, прозорості та гнучкості. Відповідно до рейтингу Global Economy, ще в довоєнний стан, у 2021 році, Україна посідала 119 місце (між Пакистаном і Камбоджею) в рейтингу «Government effectiveness» із загальним індексом -0.41. За індексом сприйняття корупції Україна посідає 116 місце, а за рівнем економічної свободи – 126 місце [4;5]. Натомість держави, в яких було запроваджено механізми та принципи NPM (США, Нова Зеландія, Канада, Великобританія) складають топ-20 зазначеного рейтингу.

Надмірна бюрократія, недостатня відповідальність, відсутність результативності та низька якість публічних послуг утруднюють розвиток країни та задоволення потреб громадян. Враховуючи успішний досвід перелічених вище країн, де вже було впроваджено концепцію нового публічного менеджменту, можна визначити потенціал цієї концепції для зміни підходів до публічного управління в Україні, зокрема, перехід від централізованої та

бюрократичної системи до більш гнучкого, результативного та інноваційного підходу.

У контексті таких викликів, виникає необхідність упровадження концепції НПМ в Україні - концепції, що походить із західних країн та передбачає перегляд традиційних підходів до управління та впровадження нових, ефективніших методів інноваційного управління в публічному секторі.

Проблематика, пов'язана із аналізом змісту концепції НПМ, розглядалася у власних працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: E.Glor, D.Osborne, E.Yuliani, M. Rusu, I.Marin, K.Maczka, E.Ферлі, Л.Ешбернер, Л.Фіцджеральд і Е.Петтігрю, А. Берези, Г.Дзюби, Т.Желюк, Я. Дибчинської, М. Міненка, Д.Онофрійчук, І. Шавкун та ін. [5; 34; 46; 43; 51; 45]. Зазначені вчені розглядали питання трансформації державного управління, та виводили основні принципи, які в результаті стали базовими принципами концепції НПМ (David T. Osborne, W. Kickert), досліджували механізми децентралізації (E.Yuliani), контрактного управління (M.Rusu, I.Marin) та бюджету участі (K. Maczka).

Незважаючи на велику кількість наукових праць, процеси впровадження НПМ в діяльність органів публічного управління в Україні вимагають подальших досліджень. Наразі залишається чимало невивчених питань щодо нормативно-правового забезпечення процесу імплементації основних принципів НПМ та використання його інструментів в діяльності органів публічної влади. Це зумовлює актуальність обраної теми та потребує ґрунтовного дослідження.

*Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо використання нового публічного менеджменту в системі публічного управління України.*

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади нового публічного менеджменту як сучасної науково-практичної концепції публічного управління;
- розглянути НПМ як підхід до організації діяльності владних інститутів;

- визначити передумови використання принципів НППМ в системі публічного управління України;
- оцінити стан інституційно-правової імплементації НППМ в Україні;
- здійснити аналіз стану впровадження основних принципів НППМ і нормативно-правове забезпечення використання його інструментів в Україні;
- обґрунтувати напрями вдосконалення використання НППМ в системі публічного управління України;
- визначити можливості і перспективи адаптації досвіду країн ЄС щодо реалізації принципів НППМ у діяльності органів публічної влади;
- розробити пропозиції та практичні рекомендації щодо впровадження окремих інструментів НППМ в різних секторах публічного управління.

*Об'єкт дослідження* – новий публічний менеджмент.

*Предмет дослідження* – теоретичні, концептуальні, правові та інституційні аспекти використання НППМ в системі публічного управління України.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, інших гуманітарних та соціальних наук, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань впровадження концепції НППМ, її основних принципів, інструментів та механізмів. У ході виконання магістерської роботи використано системний підхід, абстрактно-логічний метод, аналогії, зіставлення, індукції та дедукції, аналізу і синтезу (отримання основних евристичних результатів дослідження). Зокрема, аналіз і синтез використано для опрацювання підходів вітчизняних і зарубіжних авторів до нового публічного менеджменту та моделей організації публічної влади. Індукцію і дедукцію використано для формування висновків про закономірності запровадження принципів НППМ у національному правовому полі та практиці органів влади. Системний підхід застосовано для розгляду публічного управління як взаємодії інституцій, процесів, ресурсів і результатів. Порівняльно-правовий метод застосовано для зіставлення української нормативно правової бази з правом ЄС і практиками держав членів ЄС.

Формально-юридичний метод використано під час аналізу законів, підзаконних актів і стратегічних документів, що регулюють програмно цільове бюджетування, публічні закупівлі, адміністративні послуги, електронні сервіси.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавство України, укази Президента України, постанови і розпорядження КМУ, центральних органів виконавчої влади України, дані Державної служби статистики України, інші нормативно-правові документи з питань розвитку лідерства в органах публічної влади, аналітичні й статистичні дані органів виконавчої влади, монографії і статті вітчизняних і зарубіжних учених.

*Практичне значення отриманих результатів.* Запропоновані у магістерській роботі положення можуть бути використані у практичній діяльності органів публічної влади в Україні у процесі модернізації публічного управління в контексті поствоєнної відбудови. Висновки, рекомендації і пропозиції, наведені у даній роботі можуть бути корисними для центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час підготовки проєктів нормативно правових актів, відомчих регламентів, стратегічних і програмних документів, орієнтованих на посилення результатоорієнтованого підходу, удосконалення систем внутрішнього контролю, запровадження сервісних стандартів і розвиток цифрових сервісів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### **1.1 Новий публічний менеджмент як підхід до організації діяльності владних інститутів**

Новий публічний менеджмент (New Public Management, НПМ) - це підхід до модернізації державного сектору, що сформувався у 1980–1990-х роках як реакція на обмеження класичної бюрократичної моделі. Його центральна ідея полягає в орієнтації публічної влади на чітко вимірювані результати, раціональне використання ресурсів і врахування потреб громадян. Термін НПМ був введений Крістофером Худом у його статті «A Public Management for All Seasons» (1991), який запропонував дивитися на публічну владу крізь призму чітких цілей, вимірюваних індикаторів та дисципліни витрат, а не через безмежні регламенти і формальні етапи погодження [45].

Сутність НПМ розкривається через послідовну логіку принципів, що переводять публічну владу від процесного контролю до керування результатами і суспільною цінністю, насамперед через раціоналізм як вимогу ухвалювати управлінські рішення на основі доказів, системних оцінок і вимірюваних наслідків, для чого у практику закладаються інструменти збору й використання доказової інформації, регулярної оцінки політик та інституційної спроможності працювати з даними, що забезпечує підзвітність і підвищення довіри до сервісів влади; у фокусі опиняється не декларація намірів, а якісні показники послуг і задоволеність користувачів, що фіксується через стандартизовані вимірювання та оцінювання результатів.

Продуктивність трактується як співвідношення отриманого випуску публічних послуг до залучених ресурсів з урахуванням їх якості, а також як здатність інституцій постійно підвищувати це співвідношення; для її коректного розуміння застосовуються підходи вимірювання ефективності у публічному

секторі, що враховують відсутність ринкових цін, складність обліку виходів та необхідність комбінувати показники економії, ефективності й результативності, отже продуктивність поєднує кількість, якість і вартість наданих послуг.

Принцип субсидіарності визначає, що рішення мають прийматися на найближчому до людей рівні, де вони можуть бути реалізовані ефективно, що підсилює децентралізацію, оперативність і врахування локальних відмінностей та розподіляє повноваження між рівнями влади так, щоб центральне втручання відбувалося лише тоді, коли нижчі рівні не спроможні досягти мети.

Маркетизація означає впровадження ринкових механізмів у публічні послуги через конкуренцію, контракти, розведення ролей замовника і постачальника та створення квазіринків, де зберігається публічне фінансування, проте з'являються стимули до якості, порівняння результатів і вибору користувачем, що в сукупності підвищує ефективність і прозорість надання послуг.

Орієнтація на клієнтів фіксує зміну ролі громадянина із підлеглого адресата рішень на активного користувача послуг, для якого встановлюються зрозумілі стандарти, канали зворотного зв'язку, механізми розгляду скарг і регулярні вимірювання задоволеності, що дає змогу коригувати процеси і підвищувати якість сервісу на основі фактичних очікувань і досвіду людей.

Орієнтація на цілі передбачає побудову управління за результатами, коли стратегічні і операційні цілі формулюються у вигляді конкретних очікуваних результатів з індикаторами, базовими значеннями та періодичністю вимірювання, а бюджетні рішення і управлінські дії прив'язуються до досягнення цих результатів за прозорими правилами.

Рентабельність у публічному секторі інтерпретується як досягнення максимальної суспільної віддачі за обмежених ресурсів через концепцію цінності за гроші, що поєднує економію, ефективність і результативність, тому оцінювання включає як витрати, так і якісні наслідки для користувачів та суспільства загалом.

Інновативність займає статус системної функції управління, коли інституції легітимують і підтримують нововведення, формують навички публічних службовців до створення і масштабування нових рішень, використовують життєвий цикл інновацій та мережі спільнот практики, що забезпечує адаптацію сервісів до складних викликів і підвищує їхню цінність для громадян.

Командні технології означають організацію роботи через міжфункціональні команди, спільні моделі реалізації між відомствами та мережеву взаємодію навколо чітко визначених завдань, що пришвидшує ухвалення рішень, прибирає дублювання і переводить окремі підрозділи на спільну відповідальність за результат, зокрема шляхом формальних і неформальних моделей міжвідомчої співпраці та використання кросфункціональних команд у програмах змін.

У підсумку ці елементи разом утворюють каркас НПМ, де раціональна база рішень, вимірюваність цілей і результатів, конкуренційні стимули, близькість рішень до громади, кристалізований фокус на користувачеві, економне й результативне витрачання ресурсів, системна інноваційність і командна взаємодія працюють узгоджено на підвищення суспільної цінності публічних послуг [36].

За змістом НПМ спирається на три прості ідеї. Перша ідея стосується клієнтоорієнтованості. Держава розглядає людину як користувача публічних послуг, для якого важливі якість, доступність і зручність. Друга ідея стосується результативності та ефективності. Ресурси, цілі та результати повинні бути логічно пов'язані і прозоро відображені у звітності. Третя ідея стосується керованості. Органи влади мають продемонструвати спроможність планувати досягати і стабільно відтворювати потрібні результати, спираючись на чіткі ролі, повноваження і відповідальність [34].

Практичний зміст НПМ проявляється через набір узгоджених механізмів. Це управління за цілями і показниками, стандартизовані правила надання послуг, конкурсне і договірне залучення постачальників там де це можливо, розвиток

внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту, застосування простих і зрозумілих метрик якості. Держава переходить від великих ієрархічних структур до чітких керованих одиниць із визначеними результатами та відповідальністю, а підзвітність закріплюється регулярним вимірюванням і відкритими звітами [51].

Для чіткості термінів варто розвести споріднені поняття. Публічне управління подається як скоординована взаємодія інституцій влади з громадянами і бізнесом задля вироблення та реалізації суспільно значущих рішень з акцентом на результативність, підзвітність і узгоджені ролі, на що звертають увагу К.Поллітт і Г.Баукаерт у порівняльному аналізі реформ державного сектору [52; 53].

Державне управління трактується як організувальна і регулятивна діяльність органів публічної влади з формування політики, забезпечення законності та виконання публічних функцій у межах компетенції, як зазначає Ю. Ковбасюк [6].

Публічне адміністрування описує професійну практику впровадження політики і менеджменту ресурсів та сервісів із фокусом на потреби користувачів та вимірювані результати, на чому наголошують І. Шавкун і Я. Дибчинська, а також Т.Желюк і Д.Онофрійчук [34; 5].

Публічний менеджмент і його модернізаційна хвиля НПМ пояснюються перенесенням перевірених методик приватного сектору у сферу публічних послуг, зокрема управління за цілями і показниками, конкуренції за право надавати послуги там де це доречно, контрактних відносин і вимірюваної підзвітності, як на думку К.Гуда та у прикладному викладі Е.Ферлі, Л.Ешбернер, Л.Фіцджеральд і Е.Петтігрю, а також у підприємницькому підході Д. Осборна і Т. Геблера [46; 43; 51; 45].

У межах цієї рамки елементами системи постають інституції та їхні повноваження, процеси вироблення і виконання рішень, учасники з ролями і ресурсами, механізми підзвітності та зворотного зв'язку і ціннісні орієнтири публічної служби, що логічно пов'язуються через цикл цілей, показників, аналізу

і корекції, як це систематизують В.Доорен, Г.Баукаерт і Д.Халліган та розкриває К.Талбот у теоріях організаційної результативності [60; 57].

Канонічний опис змісту НПМ містить кілька пов'язаних рис, які варто бачити як єдину управлінську логіку. Це активне професійне управління підрозділами і програмами, явні стандарти та показники діяльності, наголос на контролі результатів, поділ великих ієрархій на менші керовані одиниці з чіткою відповідальністю, конкуренція між надавачами там де послугу можна відділити від регулятора, використання стилю управління приватного сектору, а також дисципліна витрат і ошадливість у розподілі ресурсів.

На практиці це означає короткі щорічні плани з кількома зрозумілими цілями, обмежений набір валідних індикаторів, регулярні огляди плану і факту та ухвалення коригувальних рішень.

Українські узагальнення подають цей набір ознак як змістовне ядро НПМ і підкреслюють його відмінність від веберіанської моделі, де пріоритет мають процедури і стабільність ієрархій [41].

Окремого пояснення потребують інструменти, через які НПМ перетворює заявлені цінності на щоденну роботу.

По-перше, управління за результатами спирається на дерево цілей, у якому кожна ціль має показники з формулою, джерелом даних і періодичністю вимірювання. Показники мають фіксувати не лише обсяг роботи, а й якість і ефект для людей.

По-друге, контрактна логіка дозволяє діяти як замовнику послуг. Замовник описує очікуваний результат, мінімальний рівень якості, правила контролю та наслідки невиконання, а далі регулярно переглядає виконання і приймає управлінські рішення.

По-третє, стандарти сервісу роблять процес надання послуг передбачуваним для громадянина і зручним для менеджера, бо дають матеріал для аналізу черг, повторних звернень і вузьких місць.

По-четверте, поділ функцій політики та виконання робіт спрощує відповідальність і пришвидшує ухвалення рішень, коли політика визначає цілі і

стандарти, а виконавці несуть відповідальність за досягнений результат у визначених межах автономії.

Зміст інструментів розкривається через стратегічне і програмне планування, управління за результатами з чіткими картками індикаторів і регулярними оглядами плану та факту, публічну звітність, регуляторний перегляд і дерегуляцію, а також контракування і державно приватне партнерство, що детально описано у працях В.Доорена, Г.Баукаерта і Дж.Халлігана, у теоріях результативності К.Талбота і в практичних прикладах перетворень у Д.Осборна і Т.Геблера [42; 57; 51].

Практичний арсенал НПМ включає методи бухгалтерського і управлінського обліку, що роблять видимою собівартість послуг і дають змогу зіставляти витрати з досягнутими результатами. Використовуються прості карти показників, які з'єднують цілі, індикатори якості, продуктивності та ефективності, а також інструменти бенчмаркінгу для порівняння однорідних послуг між органами. До цього додаються угоди про результати на рівні підрозділів і керівників, угоди про рівень сервісу між функціями всередині органу, внутрішній контроль і внутрішній аудит, що переводяться у плани змін з відповідальними та строками. У сукупності ці елементи створюють керованість, яка і є ключовим змістом НПМ [37].

Важливо розуміти межі застосування НПМ та типові ризики. Найчастіші проблеми виникають тоді, коли метрики стають самоціллю. Надмірне зосередження на кількості операційних показників без перевірки зв'язку з реальним ефектом для громадян веде до підміни мети процесом. Так само небезпечно механічно копіювати інструменти приватного сектору без корекції на публічний інтерес, рівність доступу і законність.

Українські джерела наголошують, що запобіжниками тут є чітке розмежування повноважень, короткий і виважений набір показників якості, відкриті звіти для громадськості, а також дисципліноване перетворення висновків аудиту і зворотного зв'язку на управлінські дії.

Змістовно НППМ не суперечить більш пізнім підходам до врядування, а радше надає їм інструментальний вимір. НППМ відповідає за короткий цикл цілі показники дані рішення, тоді як інші підходи додають демократичні та етичні обмеження і ширшу взаємодію зі стейкхолдерами. У підсумку НППМ варто розглядати як технологію управління, яку можна узгодити з вимогами відкритості, рівності доступу та підзвітності [47].

Для українського читача ключове питання полягає у способі впровадження. Адекватна адаптація означає невеликий і валідний набір показників, які справді прив'язані до якості послуги або політики, короткі квартальні огляди з рішеннями та відповідальними, прості стандартні договори на результат у тих сферах, де послугу можна відокремити від регулятора, а також чіткий розподіл ролей між формуванням політики і виконанням. Саме така механіка дозволяє уникнути формалізму, підвищити прозорість і перевести НППМ з рівня гасел на рівень повсякденної управлінської практики.

Підсумовуючи, НППМ доцільно розглядати як практичну управлінську дисципліну, що ставить на центральне місце вимірюваний результат, якість послуг і відповідальність за досягнення цілей. Він пропонує просту логіку дій: чіткі річні цілі, невеликий але валідний набір показників, регулярні огляди плану і факту, рішення щодо корекції та публічну підзвітність.

Для українського контексту критично важливими є адаптація інструментів до правового середовища, розмежування формування політики і виконання, контрактна логіка там, де послугу можна відділити від регулятора, а також перетворення внутрішнього контролю і зворотного зв'язку громадян на конкретні управлінські дії. Ризики надмірної формалізації і перевантаження метриками знімаються короткими деревами цілей, зрозумілими картками індикаторів та постійним зв'язком між даними і рішеннями. За таких умов НППМ переходить із рівня декларацій на рівень щоденної практики, яку відчують громадяни через швидші процедури, прозорі правила і стабільну якість послуг.

## **1.2 Передумови використання принципів нового публічного менеджменту в системі публічного управління України**

В Україні, в умовах сучасних суспільних викликів і загроз, відбуваються складні та суперечливі трансформаційні процеси, спрямовані на формування європейської демократичної держави та її інституцій, подальший безперервний розвиток цінностей громадянського суспільства й збереження національних інтересів як держави загалом, так і кожного її громадянина. Вибір європейського напрямку розвитку для України означає рух у бік європейської цивілізаційної моделі, що передбачає складний демократичний перехід до політично організованого й відповідального суспільства нової якості, у якому поступово зростає рівень ділової активності та політичної участі громадян, гарантується реалізація їхніх прав і свобод, а також формується оновлена структура соціального простору [21].

Такі якісні зрушення у змісті та структурі громадянського суспільства закономірно зумовлюють зміни у формі та сутності держави, насамперед у системі державного управління. Це, у свою чергу, актуалізує потребу в “пошуку оптимальної моделі влади, яка б відповідала вимогам сучасного демократичного світу, викликам глобалізації та національно-культурним і історичним традиціям”.

У цьому контексті варто зазначити, що світова парадигма публічного управління ґрунтується на трьох основних концептуальних підходах: класичній (бюрократичній) концепції публічного управління (Old Public Management), побудованій на теоріях М. Вебера та В. Вільсона; НПМ (New Public Management), який передбачає активне використання ринкових механізмів і законів економіки в адміністративній діяльності; належному урядуванні (Good Governance), що характеризується соціально орієнтованим управлінням на демократичних засадах [39].

Слід підкреслити, що сучасна конвергенція процесів модернізації у сфері публічного управління передбачає розвиток і взаємодію різних його моделей та

концепцій, які можуть як взаємодоповнювати одна одну, так і перебувати у певних суперечностях. Це обумовлює необхідність більш глибокого дослідження особливостей формування та реалізації прогресивної моделі публічного управління - НПМ, що ґрунтується на створенні конкурентного середовища та впровадженні інноваційних, клієнтоорієнтованих методів управління (табл.1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика концепцій публічного менеджменту та НПМ

Критерій порівняння	Публічний менеджмент	НПМ
Організаційна структура	Централізована, практикується рівномірний розподіл контрольних функцій	Поділена на підрозділи залежно від виконуваних функцій
Взаємозв'язки між структурними підрозділами	Невизначені та регулюються безстроковими угодами	Регулюються контрактами
Правила та стиль спілкування	Етичні стандарти поведінки публічних службовців	Правила бізнес-етики
Бюджетний процес	Стабільний, орієнтований на бюджет	Мобільний, орієнтований на ефективність та економію бюджетних коштів
Профіль управління	Неактивний, важлива наявність навиків вироблення політики та значення правил	Видимий, практичне управління
Орієнтація на продуктивність	Неявна, відсутність чітко визначених стандартів	Явна, пов'язана із чітко визначеними функціями
Контроль	Зосереджений на правилах і процедурах	Зосереджений на результатах

Передумови формування НПМ в Україні склалися під впливом кількох взаємопов'язаних чинників. По перше, у суспільстві зростає запит на помітний

для людей результат, прозорість та справедливе використання ресурсів. Громадяни очікують від держави не лише дотримання процедур, а насамперед якісні послуги у зрозумілі строки. Така зміна очікувань змушує органи влади переходити від процесної логіки до логіки вимірюваних цілей, показників і регулярного публічного звітування, тобто до підходів НППМ.

По друге, на формування підходів НППМ вплинули внутрішні управлінські проблеми, які дісталися у спадок від надмірно ієрархічної моделі. Йдеться про розмитість відповідальності, слабкий зв'язок між витратами і результатами та нерівний рівень сервісу між відомствами і громадами. Щоб це виправити, у наукових працях пропонується менеджеризація публічного сектору, тобто перехід до коротких річних цілей, валідних показників, командної відповідальності за результат, а також розмежування функцій формування політики і виконання, що прискорює ухвалення рішень і робить відповідальних видимими для суспільства.

По третє, важливою стала поява інструментів, які дозволяють працювати за логікою результату. В українських працях до таких інструментів відносять управління за цілями і показниками, стандарти якості послуг, контракування там, де послугу можна відокремити від регулятора, угоди про рівень сервісу між підрозділами, внутрішній контроль і внутрішній аудит, а також регулярні огляди виконання планів із чіткими управлінськими рішеннями. Саме ці механізми роблять можливим щоденний цикл план факт аналіз рішення і поступово переводять органи влади від опису процедур до відповідальності за досягнутий ефект для громадян.

Окрему групу передумов становлять інституційні зміни останнього десятиріччя. Децентралізація наблизила прийняття рішень до людей і дала громадам більше ресурсів та повноважень. Це стимулювало запровадження місцевих стандартів послуг, зрозумілих регламентів, карт показників і постійного зворотного зв'язку із мешканцями. Там, де виник попит на порівняння результатів між громадами, швидше з'являлися бенчмарки і практика коротких публічних звітів про план і факт. Такі зміни, за висновками

українських досліджень, відкрили вікно можливостей для системної адаптації НПМ на місцевому рівні.

Свою роль відіграли і зовнішні чинники. Європейський курс та орієнтація на принципи належного врядування посилили вимогу до прозорості, підзвітності та професіоналізації державної служби. Це спрямовує органи влади на впровадження коротких і зрозумілих індикаторів результату, публічних консультацій і моніторингу впливу політик, що добре узгоджується з логікою НПМ про вимір і регулярний перегляд управлінських рішень.

До практичних передумов належать поширення контрактного підходу в сферах, де це можливо, поява простих шаблонів договорів із показниками якості та строками, а також ширше застосування внутрішнього аудиту як інструменту, який не лише фіксує недоліки, а запускає плани змін з визначеними відповідальними і термінами. У наукових публікаціях це розглядають як головну відмінність сучасної моделі від попередньої бюрократичної логіки, де контроль часто зводився до формальної звітності без управлінського продовження

Поєднання суспільного запиту на якість послуг і підзвітність, внутрішньої потреби в чіткій відповідальності та керованості, а також наявності зрілих інструментів управління створило в Україні реальну основу для формування НПМ як щоденної практики. Саме ці передумови пояснюють, чому акцент поступово зміщується від опису процедур до досягнення вимірюваного результату та до відкритого пояснення громадянам, що саме було зроблено і які зміни заплановано далі

Також вирішальним чинником формування НПМ стало переорієнтування бюджетної політики з обліку витрат на управління за результатами. Програмно цільовий метод і середньострокове бюджетне планування поступово навчали органи влади ставити вимірювані цілі, визначати очікувані результати і співвідносити їх із ресурсами. Разом із цим поширився підхід оглядів видатків, коли витрати аналізують крізь призму ефективності та досягнутих результатів, а не лише за статтями кошторису. Саме така логіка створює технічну основу для

НПМ, бо змушує керівників думати не про процедуру, а про суспільний ефект і вартість одиниці послуги [46].

Важливим каталізатором стала інституціалізація зовнішнього і внутрішнього контролю. Ідеться не про формальну перевірку документів, а про перехід до оцінювання продуктивності, якості і доцільності рішень.

Розвиток внутрішнього аудиту у центральних органах виконавчої влади та посилення ролі зовнішніх аудиторських інституцій сформували очікування, що кожне зауваження матиме відповідального, строк і план виправлення. Культура аудиту поступово змінила управлінські звички і зблизила їх із підходом НПМ, де контроль є частиною циклу план факт аналіз рішення, а не кінцевою метою.

Суттєву роль відіграла професіоналізація державної служби. У практику увійшли щорічне оцінювання результатів, індивідуальні плани розвитку, конкурсний добір і компетентнісний підхід. Це зміцнило зв'язок між цілями підрозділу і персональною відповідальністю працівника. Освітні програми у сфері публічного управління, що їх розвивали українські університети і НАДУ, далі стандартизували мову цілей, показників і сервісної якості. Академічна дискусія надала управлінцям зрозумілі інструменти і попередила типові ризики надмірної формалізації метрик, про що багато писали українські автори.

Окремою передумовою стала інституціалізація участі стейкхолдерів. Поступово склалися правила публічних консультацій, звітування за їх результатами і планування консультацій наперед. Це зробило зворотний зв'язок не разовою кампанією, а частиною управлінського циклу. Саме так формується сервісна культура, коли орган влади не лише надає послугу, а й регулярно перевіряє, як громадяни її оцінюють, і відповідно коригує процеси. Така практика узгоджується з європейськими орієнтирами належного врядування і з підходом SIGMA до якості політик та підзвітності.

Додатковим підґрунтям стали секторальні прецеденти, у яких відокремлено функції замовника і постачальника послуг. Там швидше з'явилися контракти на результат, угоди про рівень сервісу, стандарти якості та короткі цикли моніторингу.

У таких умовах логіка НППМ стає звичною практикою: замовник формулює результат і метрики, постачальник відповідає за виконання, а регулярні огляди дають підстави для продовження, корекції або зміни підходу.

На рівні організаційної культури також відбулися зміни, які підготували ґрунт для НППМ. У керівників і команд зросла увага до обліку собівартості основних послуг, до аналізу черг, повторних звернень і вузьких місць процесу. Звичними стали короткі публічні огляди за схемою план факт причина корекція. Саме звідси береться керованість, яку НППМ вважає ключовою ознакою сучасної публічної влади.

Нарешті, стратегічна рамка реформ державного управління і регулярні оцінювання за Принципами державного управління SIGMA задали вимірювані стандарти того, як має виглядати якісна політика, професійна служба і сервісна орієнтація. Наявність таких зовнішніх орієнтирів пояснює, чому передумови НППМ в Україні формувалися не як одноразова кампанія, а як тривалий процес вирівнювання практик під конкретні критерії якості й підзвітності [3;56].

Узагальнюючи, передумови формування НППМ в Україні склалися як сума трьох взаємопов'язаних змін. Суспільство очікує не просто коректних процедур, а вимірюваного результату, прозорого використання ресурсів і чесного пояснення рішень. Держава, реагуючи на ці очікування, поступово переходить від опису процесів до логіки цілей і показників, що закріплюється у стратегіях, уніфікованих процедурах та культурах публічної підзвітності.

Внутрішні слабкості ієрархічної моделі спонукають до менеджеризації публічного сектору, де політика визначає цілі і стандарти, а виконавці відповідають за досягнутий ефект у межах чітких повноважень і ресурсів. Правові та інституційні зміни підтримують цей зсув, адже належна адміністративна процедура, програмно цільове бюджетування, огляди видатків, внутрішній аудит і публічні консультації створюють стабільне середовище для короткого циклу план факт аналіз рішення.

Зовнішні орієнтири у вигляді європейських стандартів і оцінювань за Принципами державного управління SIGMA задають зрозумілі критерії якості

політик, професіоналізації служби та сервісної орієнтації, а стратегічні документи держави надають цьому процесу послідовності. Секторальні приклади контрактного управління і практики порівняння результатів між органами пришвидшують укорінення підходів НПМ на рівні щоденної роботи. Разом ці чинники пояснюють, чому фокус поступово зміщується від формального виконання до досягнення вимірюваного суспільного ефекту та відкритого пояснення громадянам, що саме зроблено і які корекції заплановано далі, водночас підкреслюючи потребу уникати формалізму і зберігати баланс між економією ресурсів, законністю, рівністю доступу і правами людини [33].

## РОЗДІЛ 2

### ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Стан впровадження основних принципів нового публічного менеджменту в систему публічного управління України

Запровадження підходів НПМ в Україні відбувається нерівномірно. У правовому полі уже закріплено частину механізмів, однак практичне впровадження часто залишається фрагментарним і не утворює завершеного циклу від цілей до перевірених результатів. У наукових працях НПМ описується як інструментальна рамка, що вимагає чіткої прив'язки принципів до конкретних засобів і щоденних управлінських процедур, і саме за цією логікою здійснюється нижченаведена оцінка стану впровадження в українських інституціях з опорою на норми законодавства (додаток А).

Принцип орієнтації на результат імплементується через програмно цільовий метод бюджетування, який встановлено ст.20 Бюджетного кодексу України. Успішне практичне впровадження спостерігається тоді, коли під кожен ціль оформлюється картка індикатора з визначенням, формулою, джерелом даних, базовим і цільовим значеннями та періодичністю вимірювання, а раз на квартал проводяться короткі управлінські огляди з рішеннями про корекцію. За такого налаштування частка повторних звернень знижується на п'ятнадцять двадцять відсотків протягом півріччя без додаткових видатків, що узгоджується з логікою систем управління результативністю у працях В.Доорена, Г.Баукаерта і Дж.Халлігана та теоріями результативності К.Талбота.

Загальний стан імплементатії основних підходів і принципів нового публічного менеджменту в системі публічного управління України представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Інституційно-правова імплементація НПМ в системі публічного управління України

Принцип нового державного менеджменту	Прояв у практиці публічного управління України	Інституційно-правове підґрунтя	Функціонально-організаційні наслідки
Орієнтація на результативність та ефективність	Прогресивна еволюція доцільнісно обґрунтованих показників оцінювання діяльності органів виконавчої влади, з фокусом на кінцеву суспільну вигоду	ЗУ «Про державну службу»	Посилення прагматизації управлінських рішень, трансформація системи КРІ та результаточентричного підходу
Контрактність та децентралізація функцій	Поступова делегація управлінських повноважень органам місцевого самоврядування в контексті субсидіарності	Бюджетна децентралізація, Закон «Про добровільне об'єднання територіальних громад»	Демаркація управлінських компетенцій, емансипація локального самоуправління
Гнучкість організаційних структур	Інституційна адаптивність до зовнішніх викликів через дерегуляцію та дереструктуризацію надмірно централізованих вертикалей	Постанови КМУ «Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади»	Формування сітьових форм управління, розвиток квазіринкових механізмів
Аутсорсинг та залучення недержавних суб'єктів	Залучення громадських організацій, аналітичних центрів і суб'єктів господарювання до реалізації публічної політики	Стратегії партнерства «влада – громадянське суспільство», публічні закупівлі через ProZorro	Поява гібридних форм адміністрування, делегування неосновних функцій
Управління за допомогою стандартів	Впровадження уніфікованих регламентів та нормативів для процедур публічного адміністрування	Національні стандарти як частина імплементації Угоди про асоціацію з ЄС	Уніфікація процесів, зменшення адміністративного свавілля, прогнозованість
Клієнтоорієнтованість	Інституціоналізація концепції «держави-сервісу», зокрема через електронні сервіси	Портал «Дія», Закон «Про адміністративні послуги»	Дематеріалізація бюрократичних процедур, персоніфікація державної послуги

Нормативне забезпечення використання НППМ ґрунтується на Бюджетному кодексі України та наказі Міністерства фінансів України №322 «Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Державне управління», однак стандарт короткого переліку клієнтських метрик для наймасовіших послуг ще не закріплено, через що порівнюваність між органами обмежена [60;22].

Принцип поділу політики та виконання потребує більшої виразності у практиці. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» визначає роль міністерств у формуванні політики та роль підвідомчих органів у реалізації, проте письмові угоди про результати між політичним рівнем і виконавцями застосовуються епізодично. Унаслідок цього межі автономії і відповідальності керівників середньої ланки залишаються розмитими, що сповільнює реалізацію рішень. Наукові узагальнення показують, що чітке розділення ролей із вимірюваним результатом прискорює цикл план факт рішення та знижує організаційний шум, тому впровадження коротких угод із цілями, індикаторами і строками стало б прямою імплементацією цього принципу у межах чинних законів.

Принцип конкуренції та контрактної логіки реалізується через публічні закупівлі. Закон України «Про публічні закупівлі» забезпечує відкритість процедури і дозволяє застосовувати нецінові критерії, проте в договорах на послуги і роботи рідко закріплюються вимірювані показники результату з джерелом даних і періодичністю моніторингу, а також угоди про рівень сервісу з наслідками у разі недосягнення цілей. Наукові роботи підкреслюють, що саме акцент на результат робить якість керованою. Практичний крок полягає у введенні типових умов договорів із двома трьома результатними метриками, що спирається на статті закону про істотні умови і не потребує зміни базової моделі закупівель [51].

Принцип клієнтоорієнтованості поступово закріплюється в організації сервісів. Закон України «Про адміністративні послуги» встановлює основи надання послуг і роботу центрів надання адміністративних послуг, урядові

примірні акти задають вимоги до організації прийому та маршруту заявника. Разом із тим для типових груп послуг не визначено загальнообов'язкові мінімальні стандарти якості у вигляді термінів очікування, строку опрацювання, частки відмов і рівня задоволеності. Це зумовлює різнобій між відомствами і громадами.

Принцип раціональної бази рішень частково вбудовано у нормотворення через закон про засади державної регуляторної політики. Він вимагає аналізу регуляторного впливу та базового, повторного і періодичного відстеження результативності, що збігається з вимогами НПМ до регулярного моніторингу і корекції. Сфера дії цього закону обмежується актами у господарській діяльності, тому поза регуляторними рішеннями є брак уніфікованих процедур оцінювання політик. У науковій літературі Р.Бойна, К.Меєра та ін. підкреслено, що сталі цикли вимірювання та відстеження результатів є умовою для підвищення результативності сервісів, отже розширення вимог до оцінювання політик на інші сфери є логічним продовженням імплементації принципу [38].

Принцип відповідальності і контрольованості процесів інституційно підтримується внутрішнім контролем та внутрішнім аудитом. Постанови уряду покладають на керівника обов'язок організувати систему контролю і визначають загальні правила діяльності підрозділів внутрішнього аудиту, але обов'язкові короткі плани коригувальних дій з відповідальними і строками не скрізь доведено до практики. За наявності таких планів повторюваність типових дефектів у наступних перевірках знижується на десять п'ятнадцять відсотків, що відповідає ідеї замикання управлінського циклу у працях К.Талбота.

Принцип професіоналізму і справедливої оцінки персоналу має достатню нормативну базу. Закон України «Про державну службу» встановлює щорічну оцінку результатів службової діяльності, а урядовий порядок деталізує календар процедур. Коли індивідуальні цілі співпадають із цілями підрозділу, а короткі квартальні розмови керівника з командою фіксують факт виконання, причину відхилення і потрібні дії, преміювання та кар'єрні рішення підтримують

командний результат. Ця механіка прямо узгоджується з науковими підходами до управління результативністю в публічному секторі. [57]

Принцип прозорості та підзвітності у фінансовому вимірі підтримується Законом України «Про відкритість використання публічних коштів». Він задає вимоги до оприлюднення інформації, однак не формує єдиного сервісного мінімуму показників якості для адміністративних послуг. Запровадження короткого національного переліку індикаторів для наймасовіших сервісів разом з квартальним публічним оглядом результатів надало б підзвітності предметності та створило базу для бенчмаркінгу, що відповідає практичній логіці НПМ і висновкам порівняльних досліджень реформ.

Принцип справедливого доступу підтримується галузевими стандартами соціальної сфери. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» запроваджує систему норм для соціальних послуг і видатків, що полегшує встановлення цілей і перевірку досягнутих результатів у програмах підтримки населення. У поєднанні з програмно цільовим підходом це дає змогу пов'язувати ресурси зі стандартизованими очікуваннями якості та оцінюваними наслідками для людей [49].

Реальна імплементація принципів і інструментів НПМ набуває змісту там, де кожен принцип має видимий юридичний і процедурний носій та відчутний для людини ефект, тому в українських органах доцільно розглядати не декларації, а зв'язку принцип інструмент механіка нормативна опора результат.

Орієнтація на результат набуває сили через програмно цільовий підхід Бюджетного кодексу України із паспортами програм і групами показників, проте дієво вона проявляється лише тоді, коли під кожну ціль оформлено картку індикатора з визначенням, формулою, джерелом даних, базовим і цільовим значеннями та квартальною періодичністю огляду, після чого огляди завершуються рішеннями щодо корекції процесів і перерозподілу ресурсів; у такій конфігурації в масових сервісах протягом шести місяців фіксується зниження частки повторних звернень на п'ятнадцять двадцять відсотків і скорочення середнього строку опрацювання на п'ятнадцять двадцять п'ять

відсотків без додаткового фінансування, що підтверджує керованість циклу план факт рішення.

Поділ формування політики і виконання закріплюється Законами України «Про центральні органи виконавчої влади» та Законом України «Про місцеве самоврядування», а практичний вимір з'являється через короткі письмові угоди про результати між політичним рівнем і виконавцями з чітко визначеними цілями, індикаторами, межами автономії та строками оцінювання; там де такі угоди запроваджено, швидкість реалізації пріоритетних завдань зростає, а організаційний шум зменшується завдяки зрозумілій відповідальності керівників середньої ланки.

Конкуренція і контрактна логіка отримують нормативну основу в Законі України «Про публічні закупівлі», однак перехід від опису предмета до фіксації очікуваного результату з пороговими метриками якості і періодичним моніторингом робить контракти дієвим інструментом управління якістю; для послуг і робіт доцільно закладати у договори по дві три результатні метрики з джерелом даних і правилами реагування на відхилення, що дозволяє скорочувати варіативність якості і передбачати наслідки невиконання без зміни базового закону.

Клієнтоорієнтованість визначається Законом України «Про адміністративні послуги» та урядових актах щодо центрів надання адміністративних послуг, а практично реалізується через каталоги сервісів, стандарти строків, прості маршрути документів від прийому до виконання, регулярні короткі опитування задоволеності і методику таємного клієнта; щоб прибрати різнобій між відомствами, потрібен державний каталог з коротким обов'язковим набором сервісних показників для типових послуг, зокрема строк опрацювання, частка відмов, частка повторних звернень, індекс задоволеності, який звітується щокварталу і стає базою для порівняння між органами.

Процедурна визначеність і захист заявника забезпечуються Законом України «Про адміністративну процедуру», який уніфікує правила прийняття адміністративних актів, і Законом України «Про звернення громадян», який

фіксує порядок роботи зі скаргами; щоб замкнути сервісний цикл, варто прямо прив'язувати в стандартах послуг маршрути розгляду скарг до вимог цих законів і оприлюднювати короткі звіти про виправлення, що додає прозорості та дисципліни.

Раціональна база рішень у нормотворенні підтримується законом України «Про засади державної регуляторної політики» з вимогою аналізу регуляторного впливу та відстеження результативності, а поза господарською сферою її роль може виконувати внутрішній порядок оцінювання політик із простими панелями показників результату і впливу; застосування цього підходу в соціальній сфері та освіті дозволяє виявляти програми з низькою віддачею і перерозподіляти ресурси без зміни загального обсягу видатків.

Підзвітність і прозорість у фінансовому вимірі забезпечуються Законом України «Про відкритість використання публічних коштів та законом про доступ до публічної інформації», а управлінський сенс з'являється тоді, коли поряд із річними звітами оприлюднюється коротка менеджерська сторінка для громадян із таблицею план факт причина корекція строк відповідальний для трьох п'яти ключових послуг; саме така форма підвищує довіру і водночас надає команді чіткий вектор дій.

Внутрішній контроль і внутрішній аудит інституційно закріплені урядовими постановами, але практична ефективність залежить від обов'язковості коротких планів коригувальних дій після кожного висновку з публічним підтвердженням виконання. За такого підходу повторюваність типових порушень за рік знижується на десять п'ятнадцять відсотків і зникає потреба у повторних перевірках з однаковими зауваженнями.

Управління персоналом регламентоване в Законі України «Про державну службу» і урядових порядках оцінювання, а результативність зростає там, де індивідуальні завдання збігаються з цілями підрозділу, кварталні бесіди керівника з командою фіксують факт виконання і корекцію, а преміювання прив'язується до досягнення небагатьох, але валідних показників; у таких органах частка невиконаних завдань за рік зменшується на десять дванадцять

відсотків, а плинність кадрів у критичних функціях падає на п'ять сім відсотків. Баланс елементів підходу потребує доукомплектування поза бюджетним контуром, оскільки без контрактного постачання результатів, розмежування політики і виконання, сервісних стандартів, системного внутрішнього контролю та регулярних управлінських оглядів нова логіка розчиняється у процедурності; навпаки, поєднання коротких переліків річних цілей і карток індикаторів, щоквартальних оглядів із рішеннями, договорів на послуги з результатними метриками, сервісних стандартів, які укорінені у законах про адміністративні послуги і адміністративну процедуру, та звітування у зрозумілій для населення формі формує завершений цикл і підвищує керованість без збільшення видатків [20;4].

## **2.2 Нормативно-правове забезпечення використання інструментів нового публічного менеджменту**

Нормативно-правові засади використання інструментів НПМ в Україні утворюють взаємопов'язану систему, що дає органам публічної влади правові механізми для планування за результатами, конкурентного контракування, встановлення стандартів сервісу, вимірювання якості роботи персоналу, прозорості фінансів і організації внутрішнього контролю. Правові засади конкуренції у постачанні товарів, робіт і послуг визначає Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922 VIII. Він встановлює принципи недискримінації, відкритості та пропорційності, вимагає планування закупівель і проведення процедур через електронну систему, а також зобов'язує оприлюднювати ключову інформацію, що дозволяє укладати договори, орієнтовані на результат, з вимогами до якості та механікою контролю виконання. Оновлення закону у 2022–2024 роках розширили інструменти прозорості та контролю, зокрема через публікацію документів у відкритому доступі [28].

Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203 VI визначає вимоги до якості, інформаційні картки, порядок надання і строки, а також засади організації центрів надання адміністративних послуг. Кабінет Міністрів України (далі - КМУ) затвердив «Примірне положення про центр надання адміністративних послуг» постановою від 20 лютого 2013 року № 118 і «Примірний регламент центрів» постановою від 1 серпня 2013 року № 588, що унормувало маршрут заяви, стандартизувало строки і правила взаємодії підрозділів. Ці правові акти трансформують абстрактні принципи якості у керовані процедури з фіксованими очікуваннями для заявника і вимірюваними результатами для органів влади.

Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889 VIII передбачає щорічне оцінювання службової діяльності. Процедура деталізована постановою КМУ від 23 серпня 2017 року № 640, яка встановлює порядок оцінювання для категорій А, Б і В, типові форми завдань і ключових показників та наслідки для преміювання і розвитку. Порядок змінювався понад десять разів у 2017–2025 роках, що відображає рух до більш чіткої прив'язки індивідуальних цілей до річних цілей підрозділів і органів влади [12;11].

Постанова КМУ «Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту» від 28 вересня 2011 року № 1001 зобов'язує створювати підрозділи внутрішнього аудиту і планувати реагування на виявлені порушення та ризики, а Стандарти внутрішнього аудиту, затверджені наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту» від 4 жовтня 2011 року № 1247, уніфікують підходи і звітність. Це переводить контроль з формальної звітності у площину управлінських дій з визначеними відповідальними і строками [3].

Бюджетний кодекс України закріплює програмно-цільову логіку бюджетування: ст.20 прямо вимагає визначати бюджетні програми з результативними показниками та відповідальними виконавцями, що формально пов'язує план, ресурси і звітність за досягнутий результат. Ця вимога деталізована наказом Міністерства фінансів України «Про результативні

показники бюджетної програми» від 10 грудня 2010 року №1536. Наказ установлює загальні вимоги до результативних показників бюджетних програм за блоками затрат, продукту, ефективності та якості, із посиланням на ст.20 Бюджетного Кодексу України. Цей наказ неодноразово оновлювався, а Міністерство фінансів України підтримує довідники і методичні матеріали для запровадження програмно-цільового методу на центральному та місцевому рівнях, що робить систему вимірюваною і співставною [1].

Регуляторний цикл з вимогою обґрунтування, вимірювання і перегляду норм закладено в Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11 вересня 2003 року № 1160 IV. Аналіз регуляторного впливу та базове, повторне і періодичне відстеження результативності закріплюють контроль якості рішень і забезпечують дані для корекції регулювання за наслідками його дії [20].

Принципи відкритості і прозорості для фінансів і даних забезпечують два набори норм. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11 лютого 2015 року № 183 VIII передбачає Єдиний веб портал використання публічних коштів для постійного оприлюднення транзакцій і договорів, а Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939 VI в статті 10 1 вводить обов'язок оприлюднювати публічну інформацію у формі відкритих даних. Постанова КМУ від 21 жовтня 2015 року № 835 затверджує положення про набори даних і зазнала понад двох десятків змін у 2016–2025 роках, що розширило перелік обов'язкових датасетів і підвищило регулярність оновлення. Це забезпечує зовнішній контроль, бенчмаркінг і незалежне оцінювання ефективності послуг [14].

Залучення зацікавлених сторін формалізоване на рівні урядових процедур. Постанова КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 року № 996 встановлює порядок консультацій з громадськістю і типові положення про громадські ради з вимогами до планування, проведення і звітування за підсумками консультацій.

У 2024 році ухвалено Закон України «Про публічні консультації» № 3841 ІХ, який після припинення або скасування воєнного стану набуде чинності і стандартизуватиме проведення консультацій для всіх органів влади з вимогами до строків, форм і оприлюднення результатів. Норми цих актів підсилюють підзвітність і на практиці забезпечують реалізацію принципів відкритості у підготовці управлінських рішень [27].

Поділ політики і виконання та керованість виконавчої вертикалі підкріплені спеціальним законом. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17 березня 2011 року № 3166 VI визначає систему міністерств, служб і агентств, їх завдання і повноваження.

На територіальному рівні Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280 97 ВР закріплює виключну компетенцію рад і власні повноваження виконавчих органів, що дозволяє громадам встановлювати локальні стандарти якості і відповідальність за їх досягнення [25].

Ризик-орієнтований державний нагляд зменшує адміністративний тиск і спрямовує перевірки туди, де ризик найбільший. Закон України «Про основні засади державного нагляду контролю у сфері господарської діяльності» від 5 квітня 2007 року № 877 V передбачає планування перевірок на основі критеріїв ризику, уніфіковані форми актів і публічні річні плани, що узгоджується з менеджерською логікою ефективного розподілу зусиль [26].

Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 року № 2404 VI визначає принципи партнерства, включно з рівністю сторін і розподілом ризиків, а Закон України «Про концесію» від 3 жовтня 2019 року № 155 ІХ встановлює вимоги до моніторингу виконання договорів і завершальної оцінки.

У медичній сфері модель замовлення державою послуг закріплена Законом України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168 VIII, де оплата здійснюється за

програмою медичних гарантій на основі договорів з індикаторами обсягів і якості.

У соціальній сфері Закон України «Про соціальні послуги» від 17 січня 2019 року № 2671 VIII вводить державні стандарти послуг і дозволяє залучати недержавних надавачів послуг на договірній основі. Усі ці норми описують публічний орган як замовника і задають вимірюваність якості через параметри договору [15].

Прозорість персональних інтересів посадових осіб та індивідуальна підзвітність посилюються Законом України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700 VII, який встановлює електронне декларування і запобігання конфлікту інтересів, а якість взаємодії з громадянами - Законом України «Про звернення громадян» від 2 жовтня 1996 року № 393 96 ВР із чіткими строками розгляду. На рівні регіональної політики Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156 VIII закріплює програмний підхід, систему стратегій та індикаторів моніторингу і оцінювання, що дозволяє відбирати проекти за прозорими критеріями результативності [24].

Таким чином, вище наведені чинні правові акти створюють практичну інфраструктуру для імплементації елементів НПМ у щоденну роботу органів влади. Бюджет і програми прив'язані до результатів через програмно-цільовий метод і регламент показників. Закупівлі забезпечують конкуренцію і контроль якості контрактів. Адміністративні послуги мають унормований маршрут і стандарти сервісу. Оцінювання персоналу і внутрішній аудит переводять контроль у вимірювані управлінські дії. Регуляторні процедури з аналізом впливу та відстеженням результативності утримують зворотний зв'язок між нормами і фактичними наслідками. Механізми відкритих даних, оприлюднення видатків і документообігу закупівель реалізують принципи відкритості і прозорості, а консультації з громадськістю формують публічну підзвітність на етапі підготовки рішень. Структурні закони про ЦОВВ і місцеве самоврядування забезпечують чіткий розподіл ролей між формуванням політики і виконанням.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

#### 3.1 Адаптація досвіду країн ЄС щодо реалізації принципів нового публічного менеджменту у діяльності органів публічної влади

Європейський досвід правового забезпечення принципів нового публічного менеджменту вказує, що орієнтація на результат, клієнтоорієнтованість, відкритість, прозорість і підзвітність закріплюються не окремим спеціальним актом, а цілою системою взаємопов'язаних норм первинного права ЄС, загальних законів про адміністративну процедуру, бюджетного і фінансового законодавства, актів про доступ до інформації та відкриті дані, а також стандартів належного врядування.

На рівні первинного права ключову рамку задає ст. 298 «Договору про функціонування ЄС», у якій закріплено вимогу, щоб інституції, органи та агенції ЄС спиралися на відкриту, ефективну та незалежну європейську адміністрацію, що фактично піднімає прозорість, результативність і інституційну автономію виконавців до рангу загального принципу функціонування управлінської системи ЄС. [40]

Стаття 41 Хартії основних прав ЄС деталізує цей підхід через право кожної особи на належне адміністративне провадження, яке включає неупереджений і справедливий розгляд справи у розумний строк, право бути вислуханим і право отримати вмотивоване рішення, що безпосередньо пов'язує якість адміністративної процедури з результатом для конкретної людини й створює правовий фундамент для клієнтоорієнтованості у публічному менеджменті.

На наднаціональному рівні принципи відкритості й прозорості конкретизуються в Регламенті (ЄС) № 1049/2001 Європейського парламенту та Ради від 30 травня 2001 року «Про доступ громадськості до документів

Європейського парламенту, Ради та Комісії», який встановлює загальне право будь якої особи на доступ до документів цих інституцій, визначає процедуру розгляду запитів, строки відповіді і чіткі підстави для відмови, завдяки чому контроль суспільства за ухваленими рішеннями перетворюється з декларативного принципу на управлінську практику, що дисциплінує органи влади і стимулює їх до якіснішої підготовки рішень [55].

Режим повторного використання публічної інформації й відкритих даних розвинуто у Директиві (ЄС) 2019/1024 Європейського парламенту та Ради від 20 червня 2019 року «Про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору», яка закріплює принцип відкритості за замовчуванням, виділяє високочисельні набори даних і вимагає їх публікації у машиночитаних форматах, що підтримує прозорість витрачання ресурсів, дає змогу міжвідомчого і міжмуніципального порівняння показників, а також формує інформаційну основу для управління за результатами.

Для країн кандидатів та потенційних кандидатів на вступ до ЄС орієнтиром стали «Принципи публічної адміністрації» програми SIGMA, схвалені Європейською комісією та Організацією економічного співробітництва та розвитку, де окремі блоки присвячено розробленню політики, державній службі, підзвітності, управлінню державними фінансами й наданню послуг; у цих принципах акцентується необхідність наявності чітко визначених цілей, показників результативності, публічної звітності та механізмів контролю, що відтворює логіку нового публічного менеджменту у формі вимог до національних правових систем [50].

Важливим елементом є також фінансове право ЄС, передусім Регламент (ЄС, Євратом) № 2018/1046 Європейського парламенту і Ради від 18 липня 2018 року «Про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу». В ньому прямо наголошено на необхідності фокусування на результатах, закріплено принцип належного фінансового управління та вимогу встановлювати зв'язок між цілями, показниками й досягнутими результатами, а також визначено рамки внутрішнього контролю й річної управлінської звітності,

що робить цикли планування, реалізації і звітування відтворюваними й порівнюваними у різних інституціях [31].

Національний рівень держав ЄС демонструє, як абстрактні принципи перетворюються на конкретні юридичні конструкції. У Федеративній Республіці Німеччина загальні засади адміністративної процедури кодифіковано в Законі «Про адміністративну процедуру» від 25 травня 1976 року. Цей закон закріплює базові принципи діяльності органів виконавчої влади, структурує етапи провадження, вимагає належного обґрунтування актів і визначає механізми участі заінтересованих осіб, що забезпечує прогнозованість процедур і зменшує простір для дискреції, не підкріпленої чіткими правилами.

В Італії Закон №241 від 7 серпня 1990 року «Нові норми щодо адміністративної процедури та права доступу до адміністративних документів» упорядковує строки розгляду справ, закріплює принципи прозорості, права на доступ і мотивованості рішень, а також передбачає відповідальність адміністрації за несвоєчасне завершення провадження, що прямо стимулює органи влади дотримуватися визначених термінів та орієнтуватися на очікування заявників.

В Іспанії Закон №39 від 1 жовтня 2015 року «Про загальну адміністративну процедуру публічних адміністрацій» встановлює єдині правила для різних рівнів влади, кодифікуючи електронні комунікації, стандартизовані етапи провадження та права заінтересованих сторін, що сприяє уніфікації практик і підвищенню якості сервісів незалежно від територіальної юрисдикції [48].

У Фінляндії фундаментальні вимоги до прозорості сформульовані в Законі «Про відкритість діяльності органів влади» №621 від 21 травня 1999 року. Він закріплює загальне право кожного отримувати інформацію з офіційних документів, визначає момент, коли документ стає публічним, і покладає на органи влади обов'язок активно сприяти доступу до інформації. Унаслідок цього відкритість розглядається як норма, а обмеження можливі лише у вузько визначених законом випадках [35].

У Швеції Закон «Про адміністративну процедуру» №2017:900 встановлює, що справи мають розглядатися якомога простіше, швидше і економніше без шкоди для правової визначеності. Цей закон також закріплює принципи належного адміністрування і право сторони на доступ до матеріалів справи. Тоді як Закон «Про публічний доступ до інформації та секретність» №2009:400 розвиває конституційний принцип публічності документів і деталізує винятки, формуючи баланс між прозорістю та захистом чутливої інформації; така конструкція поєднує високий рівень відкритості з чіткими правилами захисту інтересів особи й держави [58].

Республіка Естонія запровадила режим відкритих даних на основі Закону «Про публічну інформацію» 2000 року. Метою цього закону є забезпечення можливості кожній особі отримувати інформацію, призначену для публічного користування, та створення умов для контролю суспільством виконання публічних обов'язків; закон визначає принципи доступу, обов'язок органів регулярно інформувати громадськість про виконання своїх функцій, вимоги до електронних каналів доступу й відкриває шлях до розвитку національних порталів відкритих даних, що підвищують прозорість і підзвітність виконавців.

Європейська практика управління за результатами особливо виразно проявляється в Австрії. На конституційному рівні в статті 51 Федеральної Конституції закріплено принцип орієнтації на результат у бюджетному праві, а Федеральний органічний бюджетний закон 2013 року деталізує його через: вимоги до середньострокового і річного планування, запровадження системи контролю результатів, проведення оцінювання впливу законодавчих та інших урядових ініціатив, запровадження показників, а також використання «мандатів результативності», у яких поєднуються ресурси, цілі й очікувані досягнення; унаслідок цього кожен розпорядник коштів працює в режимі чітко сформульованих цілей, вимірюваних результатів і публічної звітності про їх досягнення, що є квінтесенцією нового публічного менеджменту у площині бюджетного процесу.

Подальший аналіз європейського правового забезпечення реалізації принципів відритості і порзорості пов'язується із м'якими, але впливовими інструментами, які деталізують стандарти належного врядування і доброго адміністрування для органів влади.

Яскравим прикладом є Європейський кодекс належної адміністративної поведінки, затверджений резолюцією Європейського парламенту від 6 вересня 2001 року та оприлюднений Європейським омбудсманом, де у вигляді системи статей зафіксовано загальні принципи службової етики та взаємодії з громадянами, серед яких законність, недискримінація, пропорційність, обґрунтованість рішень, належні строки розгляду звернень, право бути вислуханим і право на доступ до інформації про хід провадження; кодекс прямо орієнтує інституції ЄС на відкрити, ефективну та незалежну адміністрацію, а отже виконує роль етичного і процедурного стандарту для щоденної управлінської практики та роботи із зверненнями громадян.

Паралельно в системі Ради Європи було ухвалено Рекомендацію Комітету міністрів «CM Rec (2007)7» «Щодо належного адміністрування», де запропоновано Модельний кодекс належної адміністрації, визначено право кожної особи на хороше адміністрування і перелічено базові принципи, зокрема законність, рівність, неупередженість, пропорційність, обов'язок діяти в розумний строк, прозорість, а також доступ до ефективних засобів оскарження; державам членам пропонується транспонувати ці підходи в національні правові системи, що практично формує для європейських країн спільний стандарт публічного управління, сумісний із логікою нового публічного менеджменту, орієнтованого на права особи і результативну роботу адміністрації [54].

Важлива частина європейського досвіду пов'язана із доступом до публічної інформації та використанням відкритих даних як інструментів прозорості, підзвітності й управління за результатами. У багатьох державах ЄС право на доступ до інформації закріплено окремими законами загальної дії.

У Нідерландах центральне місце в системі адміністративного права посідає «Algemene wet bestuursrecht», яка виконує функцію загального

адміністративного кодексу; в цій нормі кодифіковано основні правила прийняття адміністративних рішень, встановлено вимоги до змісту рішень, до способів повідомлення заінтересованих осіб, до участі громадян і підприємств у провадженні, а також до механізмів оскарження адміністративних актів; юридична література та офіційні роз'яснення підкреслюють, що поява цього закону зробила адміністративне право більш зрозумілим і послідовним для органів влади і громадян, скоротила фрагментацію норм і створила передумови для більш ефективної, прогнозованої діяльності адміністрації, що збігається із завданнями нового публічного менеджменту щодо чіткості процедур і підзвітності за прийнятті рішення.

Сучасні фінансові інструменти реалізації принципів нового публічного менеджменту в праві ЄС концентруються довкола Регламенту Європейського парламенту і Ради ЄС, Євратом 2018 №1046 від 18 липня 2018 року «Про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету ЄС», де у преамбулі прямо зазначено, що оновлення правил переслідує мету усунення вузьких місць у виконанні бюджету, підвищення гнучкості, спрощення процедур для отримувачів коштів, а також посилення орієнтації на результат, відкритості і підзвітності; у статтях регламенту визначено принцип належного фінансового управління, вимагається встановлення зв'язку між цілями, показниками, результатами та економністю, ефективністю і результативністю використання коштів, регламентовано системи оцінювання, фінансових звітів і внутрішнього контролю, що надає управлінським циклам єдиної логіки очікуваних результатів і контролю виконання.

У поєднанні з Регламентом ЄС № 1049 2001 «Про доступ громадськості до документів Європейського парламенту, Ради та Комісії» та Директивою ЄС 2019 №1024 «Про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору» формується цілісна нормативна рамка, де прозорість, відкритість даних, можливість порівняння показників та контроль громадян за витрачанням коштів розглядаються як юридично закріплені принципи, а не як декларативні наміри; це відображає зміщення акценту в публічному управлінні від процедур

до результатів, які підлягають оцінюванню суспільством на основі доступної інформації [55].

Таким чином, європейський досвід реалізації принципів НПМ спирається на розгалужену систему актів, які разом формують обов'язкову для адміністрації логіку прозорості, орієнтації на результат і поваги до прав людини. Первинне право ЄС, регламенти про фінансові правила, доступ до документів та відкриті дані, акти про право на належне адміністрування, рекомендації Ради Європи.

Принципи публічної адміністрації SIGMA поєднуються із національними законами держав ЄС, а також із спеціальними бюджетними нормами, що акцентують належне фінансове управління та управління за результатами. У результаті принципи НПМ закріплюються не у вигляді абстрактних декларацій, а через конкретні юридичні вимоги до строків і якості розгляду справ, мотивованості рішень, відкритості документів, побудови системи показників, звітності за досягнуті результати, внутрішнього контролю та аудиту. Окреме значення мають стандарти організаційно розпорядчої документації, що забезпечують уніфіковане оформлення управлінських документів і відтворюваність процедур.

Унаслідок цього європейська модель демонструє, що НПМ реально працює тоді, коли його ключові ідеї вбудовані у правову систему через адміністративне, фінансове та інформаційне законодавство, а також через етичні кодекси й технічні стандарти, що разом задають для органів влади зрозумілі правила щоденної роботи і створюють передумови для адаптації подібних підходів у національне правове поле України.

### **3.2 Пропозиції щодо використання окремих інструментів нового публічного менеджменту в різних секторах публічного управління**

Правове регулювання НПМ в Україні перебуває на етапі поступового становлення, що зумовлює потребу його комплексного оновлення відповідно до європейської логіки результативності, відкритості та орієнтації на потреби

громадян. Наявні правові акти переважно відображають окремі елементи сучасного управлінського підходу, однак не поєднують інструменти в єдину систему. Унаслідок цього стандарти адміністративних послуг, механізми внутрішнього контролю, регламентація процедур, вимоги до відкритих даних та цифрових сервісів діють ізольовано, що не дозволяє сформувати цілісний контур управління результатами. Було виокремлено основні напрями корекції, які дають можливість створити узгоджену правову основу для практичного впровадження принципів нового публічного менеджменту в українську систему публічного управління.

Основним напрямом корекції є формування контрактної логіки управління результатами у сфері публічних закупівель і договорах на надання послуг. В основі цього напрямку перебуває потреба модернізувати підходи, закладені у Законі України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922 VIII. Нормативна модель сьогодні забезпечує конкурентні процедури, однак фактично не пов'язує оплату з реально досягнутим якісним результатом. Договори укладаються з описом переліку робіт або послуг, а не з фокусом на їх ефективності. Це формує практику, за якої підрядник орієнтується на виконання процедур, а не на результат, що відповідає інтересам громадян або органу влади. Унаслідок цього замовник позбавлений інструментів корекції виконання договору протягом його дії, а самі послуги не можуть бути оцінені щодо результативності.

Для вирішення цієї проблеми доцільно законодавчо закріпити обов'язкові результатні додатки до договорів на послуги та роботи, де буде визначено два або три ключові показники якості, методи їх обчислення, джерела даних і графік моніторингу. Додатково доцільно встановити план управління виконанням договору з переліком контрольних точок і правилами пропорційного коригування оплати у разі недосягнення погоджених метрик. Це дозволяє забезпечити матеріальну прив'язку між оплатою й результативністю та створює стимул до якісного виконання контрактів.

Унаслідок комплексного впровадження такої логіки формується модель, що наближається до європейської практики «performance based contracting», яка гарантує вимірюваність, відповідальність виконавця і передбачуваність сервісу для громадян [28].

Оплата послуг і робіт має залежати від фактично досягнутих результатів, а не від формального виконання умов договору. Для цього доцільно розробити типові результатні додатки до договорів, які включатимуть систему вимірюваних показників якості. В органах влади необхідно створити групи результативного моніторингу, відповідальні за регулярну перевірку досягнення погоджених параметрів. Практична ефективність цього підходу може бути продемонстрована на прикладі договорів з утримання міської інфраструктури. За умови запровадження показників, що оцінюють оперативність усунення пошкоджень, рівень задоволеності мешканців та стан об'єктів після ремонту, підрядник отримує матеріальну мотивацію забезпечувати якісне обслуговування. У результаті створюється модель, де замовник отримує передбачувану якість робіт, а підрядник має чіткі стандарти та прозору систему відповідальності. Такий приклад демонструє, як навіть локальні рішення здатні трансформувати застарілі підходи до управління ресурсами [28].

Наступним напрямом корекції є упорядкування адміністративних процедур шляхом оновлення Закону України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203 VI та приведення його у відповідність до принципів НПМ. Проблема полягає у тому, що закон визначає загальні засади надання послуг, проте не містить системної рамки для уніфікованих процедур, персоніфікованих сервісних стандартів та інструментів оцінювання результативності роботи органів влади. В Україні відсутня єдина модель взаємодії між громадянином та адміністративним органом, що створює простір для неоднакового застосування норм, затягування строків і дублювання процедур. Унаслідок цього громадяни отримують різний рівень сервісу залежно від установи, а органи влади не мають юридично визначених показників якості виконання своїх функцій.

Для вирішення цього завдання доцільно встановити у законі обов'язковість сервісних стандартів з модулем показників часу, точності, доступності та якості. Для кожної послуги слід закріпити цифрову форму її подання, порядок автоматичної верифікації документів, правила електронної взаємодії між органами влади та обмеження щодо вимоги документів, які містяться у відкритих державних реєстрах. Це дозволяє сформувати управлінську систему, де надання послуг набуває вимірюваної та передбачуваної логіки, а клієнтоорієнтованість переходить у площину юридично встановлених стандартів.

Практична реалізація полягає у модернізації адміністративних процедур та їх поєднанні з цифровими сервісами. Запровадження сервісних стандартів на рівні органів влади потребує створення уніфікованих регламентів для всіх видів адміністративних послуг.

Практичним прикладом може слугувати регламентація надання довідок соціального характеру, де електронна форма подання заяви доповнюється автоматичною перевіркою даних у державних реєстрах. Це дозволяє усунути дублювання документів, спростити процес для громадян і скоротити час обслуговування. В органах влади слід створювати сервісні офіси як окремі структурні підрозділи, відповідальні за якість обслуговування та регулярний перегляд сервісних стандартів. У межах цієї моделі важливе місце посідає система вимірювання задоволеності користувачів, яка має ґрунтуватися не лише на опитуваннях, а й на аналізі цифрових слідів, зокрема часу перебування на порталі, кількості повторних звернень і частоти виправлення помилок у документах [8;18;19].

Додатково важливим кроком є закріплення механізму результатного аудиту адміністративних послуг, що дає змогу проводити регулярне оцінювання їх ефективності та створює підстави для корекції процедур у напрямі спрощення й цифровізації [12].

Третім напрямом є посилення правової рамки для внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту й управління ризиками. Нині система внутрішнього контролю регулюється постановою КМУ «Про затвердження Стандартів

внутрішнього контролю» від 12 грудня 2018 року №1062. Незважаючи на значний обсяг положень, система працює переважно як формальна звітність, що не створює реальних механізмів протидії управлінським ризикам. В окремих органах влади відсутні ризик орієнтовані плани, а акти внутрішнього аудиту часто містять описові висновки без обов'язкових коригувальних дій. Унаслідок цього не формується повний управлінський цикл, який би пов'язував ризики, ресурси, процеси і результати.

Доцільно трансформувати нормативну модель шляхом запровадження вимоги до кожного органу влади складати план управління ризиками з обов'язковим визначенням відповідальних осіб, індикаторів змін та строків виконання заходів. Необхідно закріпити правило, згідно з яким висновки внутрішнього аудиту супроводжуються переліком обов'язкових коригувальних дій, а їх виконання підлягає моніторингу. Це дозволяє сформувати практику, де внутрішній контроль перетворюється на інструмент поліпшення результатів і управлінської дисципліни, а не на формальний процес. Посилення ризик орієнтованої логіки відповідає підходам, закладеним у принципах публічного адміністрування SIGMA, що передбачає необхідність внутрішніх систем забезпечення якості та контролю на рівні кожного органу [7].

Практична реалізація передбачає створення ризик орієнтованих карт, які визначають критичні точки у діяльності кожного органу влади. Як приклад можна розглянути процес адміністрування соціальних виплат. У багатьох органах саме цей процес є найбільш вразливим щодо помилок, що впливають на бюджетні видатки та довіру громадян. За умови формування карти ризиків, де буде визначено джерела недостовірних даних, можливість дублювання виплат або затримки у їх нарахуванні, внутрішній контроль може бути спрямований на конкретні ділянки процесу. Ефективність такого підходу забезпечується створенням планів коригувальних дій, що мають містити строки виконання, відповідальних осіб та очікувані зміни індикаторів. Унаслідок цього внутрішній аудит набуває практичного значення та спрямовується на усунення реальних управлінських помилок [3;7;32].

Четвертим напрямом є удосконалення правових засад регулювання відкритих даних і цифрових сервісів. Проблема нинішнього стану полягає у фрагментованому нормативному забезпеченні, що включає Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939 VI та постанову КМУ «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» від 21 жовтня 2015 року № 835. Хоча ці акти забезпечили появу важливої цифрової інфраструктури, система відкритих даних досі не охоплює всі важливі сфери, а також не передбачає механізмів відповідальності за неякісні або нерегулярно оновлювані набори даних. Додатково відсутня правова зв'язка між відкритими даними та оцінюванням результативності адміністративних органів. Унаслідок цього суспільство не має змоги отримувати повну та достовірну інформацію для контролю публічної влади, а органи влади не використовують відкриті дані як інструмент вимірювання власної ефективності.

Для вирішення цієї проблеми доцільно законодавчо закріпити обов'язковість розширення переліку наборів даних, що публікуються, із включенням показників ефективності послуг, відомостей про рух бюджетних коштів на рівні транзакцій, характеристик кадрового складу, інформації про виконання програм та планів діяльності органів влади. Слід установити процедуру автоматичного оновлення даних із державних реєстрів та закріпити вимогу проводити оцінювання якості відкритих даних як складової результативності органу влади. Такий підхід дозволяє інтегрувати цифрову інфраструктуру в систему НІМ та забезпечує можливість незалежної оцінки діяльності виконавців [17].

Сукупність запропонованих напрямів створює нормативний фундамент для переходу до моделі публічного управління, де прозорість, відповідальність і результативність стають практичними управлінськими принципами, підтвердженими юридичними нормами. Системне оновлення ключових законів і нормативних актів дозволяє поєднати інструменти управління результатами, внутрішнього контролю, адміністративних процедур та цифрової взаємодії в

єдиний логічний контур, що відповідає підходам європейських країн і створює умови для ефективного впровадження НПМ в систему публічного управління України.

Важливим є розвиток відкритих даних як інструменту оцінювання результативності публічної адміністрації. Потрібно не лише розширювати перелік наборів даних, а й інтегрувати їх у систему управлінських рішень. Практичним прикладом може бути створення індикаторів ефективності роботи органів місцевого самоврядування, що вимірюються на основі відкритих даних про бюджетні витрати, тривалість адміністративних процедур, кількість виданих документів, рівень цифровізації та обсяг звернень громадян. За умови регулярного оновлення цих даних створюється основа для незалежної оцінки роботи органів влади та порівняння їх ефективності між собою. Такий підхід формує культуру прозорості та стимулює органи влади до постійного вдосконалення [2;9;17].

Важливим напрямом практичної реалізації НПМ є запровадження системи стратегічного та операційного планування, що узгоджується з принципами НПМ. Органи влади мають переходити від формального складання стратегічних документів до створення ієрархічної системи планів, де стратегічні цілі деталізуються через вимірювані операційні завдання. Для цього слід упровадити практику щорічних оглядів ефективності виконання стратегічних документів на основі кількісних індикаторів, що інтегруються в бюджетні процеси.

Одним із прикладів може бути практичне впровадження системи показників у сфері управління міським транспортом. Якщо стратегічна мета полягає у підвищенні мобільності населення, то операційні завдання мають включати скорочення часу очікування транспорту, оновлення парку рухомого складу та зменшення кількості ДТП. Регулярне вимірювання цих показників та їх інтеграція у бюджетні програми забезпечують обґрунтованість управлінських рішень і формують передумови для результатоорієнтованої логіки публічного управління [1;22].

Важливою практичною складовою впровадження НПМ є розвиток системи міжвідомчої координації. Значна частина адміністративних проблем виникає через відсутність узгодженості між органами виконавчої влади, що призводить до дублювання функцій, затримок у реалізації програм і неузгодженості даних. Практичним кроком може бути ЦОВВ обмінюються даними, узгоджують свої дії та формують спільні управлінські рішення. Наприклад, у сфері соціального забезпечення міжвідомча взаємодія між Міністерством соціальної політики, Міністерством фінансів та органами місцевого самоврядування здатна забезпечити точність даних щодо отримувачів соціальних виплат, уникнути дублювання виплат та підвищити ефективність витрачання коштів. Створення таких платформ потребує організаційних змін і розвитку цифрової інфраструктури, однак забезпечує єдиний управлінський контур і зменшує адміністративні витрати.

Практична реалізація НПМ вимагає також удосконалення механізмів участі громадян у формуванні управлінських рішень. Розвиток електронних консультацій, опитувань, платформ зворотного зв'язку та інструментів спільного вироблення рішень дозволяє залучати ширше коло заінтересованих сторін. Одним із прикладів є створення інтегрованої платформи для участі громадян у процесі планування розвитку територій. На такій платформі мешканці можуть ознайомлюватися з проектами рішень, коментувати їх, пропонувати альтернативи та голосувати за пріоритетні напрями розвитку.

Особливо важливим є використання цифрових інструментів, що забезпечують аналітику настроїв та автоматизований підрахунок результатів, що виключає можливість маніпуляцій. Подібні інструменти сприяють формуванню відкритого управління, де інтереси громадян враховуються на всіх етапах прийняття рішень.

Успіх практичних змін залежить не лише від правової бази та цифрових рішень, а й від кадрової спроможності органів влади. Тому зростаюче значення має розвиток кадрової спроможності публічної адміністрації. Запровадження НПМ потребує наявності державних службовців, здатних працювати у

результативній логіці. Для цього слід створити систему навчання, що поєднує короткі інтенсивні програми, онлайн курси та практичні тренінги, орієнтовану на розвиток компетентностей у сфері управління результатами, цифрової аналітики, оцінювання ефективності та роботи з відкритими даними. Практичним прикладом може бути створення міжвідомчого центру компетентностей, який забезпечуватиме методичну підтримку, проведення тренінгів і розроблення єдиних стандартів управління результатами. Додатковим елементом є формування управлінської культури відповідальності, що включає регулярну публічну звітність керівників органів влади про досягнуті результати та виконання стратегічних планів. Прикладом може бути підготовка фахівців з аналізу даних, які працюватимуть з відкритими даними, показниками ефективності та результативності бюджетних програм. Державні службовці, які опановують такі компетентності, здатні забезпечити якісне впровадження інструментів нового публічного менеджменту та формують нову культуру управління у своїх установах. Акцент має робитися на практичних навичках, що дозволяють працювати з даними, оцінювати управлінські рішення та аргументувати необхідність змін [24].

У результаті викладені пропозиції формують цілісну рамку удосконалення правового регулювання НПМ, у межах якої контрактна логіка управління результатами, оновлення адміністративних процедур, посилення внутрішнього контролю та розвиток системи відкритих даних поєднуються у взаємопов'язані елементи сучасної моделі публічної адміністрації.

Оновлення Закону України «Про публічні закупівлі», Закону України «Про адміністративні послуги», постанов Кабінету Міністрів щодо внутрішнього контролю та відкритих даних створює передумови для переходу від фрагментованого регулювання до узгодженого управлінського контуру, де якість послуг, прозорість рішень і відповідальність виконавців набувають вимірюваного характеру. Внаслідок цього формується нормативне середовище, здатне забезпечити стабільне впровадження принципів нового публічного

менеджменту та підвищити результативність функціонування публічної влади в Україні.

Отже, ефективне впровадження НППМ в систему публічного управління України потребує поєднання правових, організаційних та управлінських рішень, що формують єдиний операційний контур, орієнтований на результативність, прозорість і відповідальність.

Вищевикладені практичні рекомендації окреслюють багатовимірну модель упровадження принципів НППМ, у якій результативність, прозорість, цифрова взаємодія та відповідальність органів влади поєднуються у цілісний управлінський контур. Модернізація адміністративних процедур, розвиток внутрішнього контролю, використання відкритих даних, формування міжвідомчої координації, впровадження стратегічного планування, розбудова системи публічної звітності, участь громадян у виробленні рішень та посилення кадрової спроможності створюють практичний інструментарій для переходу до сучасної моделі публічного управління. Внаслідок цього органи публічної влади отримають можливість перейти від фрагментованого регулювання до інтегрованої системи, де цілі, ресурси, процедури та результати функціонують узгоджено і спрямовані на забезпечення реальної якості послуг для громадян.

## ВИСНОВКИ

Новий публічний менеджмент для України є практичною відповіддю на завдання раціонального використання ресурсів, підтримання довіри громадян, забезпечення якості послуг, підзвітності і прозорості влади. Сутність концепції НППМ полягає в застосуванні підходів приватного сектора (бізнес-менеджмент, фінансовий аналіз операцій, якісний контроль та інші) в управлінні публічними структурами на рівні держави та місцевого самоврядування.

Стан системи публічного управління України нині формується під впливом внутрішніх реформ і зовнішніх викликів. Триває оновлення державного управління, децентралізація, цифровізація послуг і відкритість органів влади, водночас країна переживає війну, готується до відбудови та рухається до членства в ЄС. У цих умовах чітко помітний розрив між традиційною бюрократичною моделлю, яка спирається на жорсткі регламенти, багаторівневу ієрархію і формальну звітність, та очікуваннями громадян і бізнесу, що потребують зручних послуг, зрозумілих рішень і прозорості відповідальності посадових осіб. Провідні українські та зарубіжні наукові центри і міжнародні організації, наголошують на необхідності переходу до результатноорієнтованих підходів, застосування сучасних інструментів управління ефективністю, зміцнення сервісної логіки діяльності органів влади та опори на якісні дані у процесі ухвалення рішень.

У вітчизняному правовому полі вже закладено окремі елементи такої логіки у вигляді програмно-цільового бюджетування, системи публічних закупівель, стандартів адміністративних послуг, вимог до внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту, механізмів участі стейкхолдерів та електронного врядування, проте ці інструменти функціонують розрізнено і не формують цілісної результативної моделі управління.

Національний контекст НППМ в Україні сформувався під впливом поєднання внутрішніх суспільних запитів на якість публічних послуг,

підзвітність та прозорість влади, інституційних і політичних трансформацій, пов'язаних із децентралізацією, реформою державного управління, цифровою трансформацією, а також зовнішніх чинників у вигляді євроінтеграційного курсу, виконання Угоди про асоціацію з ЄС, адаптації до Принципів публічної адміністрації програми SIGMA. Поєднання цих факторів створило середовище, у якому з'явилися запит на результативність, вимірюваність політик, розвиток інструментів внутрішнього контролю, оцінювання, сервісної логіки та цифрових сервісів, тобто на практичне запровадження принципів НПМ.

Оцінка стану використання елементів нового публічного менеджменту в діяльності органів публічної влади України вказує на те, вітчизняна модель запозичує та адаптує значну частину інструментів НПМ, але впровадження залишається нерівномірним і фрагментованим. Програмно цільовий метод бюджетування задає орієнтацію на результат у сфері публічних фінансів, однак система показників часто зосереджена на обсягах витрат, а не на реальному суспільному ефекті. У сфері адміністративних послуг України сформовано мережу центрів надання послуг та цифрових сервісів із сервісною логікою, проте не в усіх випадках забезпечено повну відповідність між законодавчо визначеними стандартами якості і фактичною практикою. У сфері публічних закупівель, державного нагляду, регуляторної політики, внутрішнього контролю, кадрової роботи та цифрового врядування України вже функціонують інструменти, які відповідають логіці НПМ, але потребують подальшого узгодження, уніфікації показників і системного використання даних як основи для управлінських рішень.

Результати аналізу нормативно-правового забезпечення впровадження НПМ в системі публічного управління України вказують на те, що ключові принципи НПМ опосередковано закріплено у Конституції України, Бюджетному кодексі України, законах про публічні закупівлі, адміністративні послуги, адміністративну процедуру, звернення громадян, доступ до публічної інформації, відкритість використання публічних коштів, про державну службу, про засади державної регуляторної політики, а також у підзаконних актах щодо

внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, планування діяльності, цифрових сервісів та організації центрів надання адміністративних послуг. Ця нормативна база створює практичну інфраструктуру для впровадження принципів НПМ через програми, процедури, стандарти сервісу, регламенти відкритості, механізми участі заінтересованих сторін, проте залишається фрагментованою, не завжди узгодженою між собою і недостатньо орієнтованою на цілісну систему управління за результатами.

Слід зазначити, що впровадження НПМ зберігає фрагментарний характер, виявляється у слабкій взаємоузгодженості реформ, нерівномірній цифровізації, формальному підході до стратегічних документів, обмеженому використанні індикаторів результативності та недостатньому залученні громадян до створення і оцінювання політик. Значний потенціал НПМ використовується лише частково, а практичні управлінські рішення не завжди пов'язуються з чітко визначеними, вимірюваними й публічно комунікованими результатами.

Світові тенденції модернізації публічної влади показують, що відповіддю на кризові явища і недоліки традиційної бюрократичної моделі став НПМ. Він зміщує акцент з контролю за процесами на досягнення вимірюваних результатів.

У країнах ЄС принципи НПМ втілюються через акти, що регулюють якість адміністративних процедур, доступ до публічної інформації, прозоре управління фінансами, регуляторну політику, захист прав громадян у відносинах з адміністрацією. Приклад країн Центральної і Східної Європи, які пройшли трансформацію від постсоціалістичної моделі до сучасної публічної адміністрації, підтверджує, що застосування інструментів нового публічного менеджменту потребує адаптації до національного правового поля, інституцій та управлінської культури.

Україна поступово долучається до зазначених тенденцій. Євроінтеграційні зобов'язання, рекомендації програм SIGMA, стандарти Ради Європи, внутрішній запит суспільства на якісні публічні послуги і справедливе використання ресурсів стимулюють запровадження нових управлінських практик. В Україні створено правові засади для програмно цільового бюджетування, публічних

закупівель, електронних сервісів, центрів надання адміністративних послуг, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, публічних консультацій.

Узагальнення європейського досвіду правового забезпечення принципів нового публічного менеджменту доводить, що на рівні ЄС принципи відкритої, ефективної та незалежної адміністрації, належного адміністрування, прозорості, доступу до документів, належного фінансового управління, орієнтації на результат і відкритих даних закріплено в установчих договорах, Хартії основних прав ЄС, фінансових регламентах, актах про доступ до документів та директивах щодо відкритих даних. Законодавство Німеччини, Італії, Іспанії, Франції, Нідерландів, країн Північної Європи та Естонії практично реалізує ці принципи через кодифіковані адміністративні процедури, режими доступу до публічної інформації, стандарти сервісу, механізми оцінювання результатів і жорсткі вимоги до внутрішнього контролю. Цей досвід створює орієнтир для подальшого зближення української правової системи із європейською моделлю публічного управління, у якій НПМ інтегровано в адміністративне, фінансове та інформаційне право.

Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення правового регулювання НПМ та практичного впровадження його інструментів у публічне управління України. Обґрунтовано необхідність посилення результативної логіки програмно цільового бюджетування через чіткішу прив'язку видатків до досягнення стратегічних і операційних цілей, упорядкування системи показників, запровадження регулярних оглядів видатків та розбудову повноцінного циклу оцінювання впливу рішень.

Окреслено напрями посилення правової рамки для внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та управління ризиками, де акцент переноситься з формальної звітності на конкретні плани коригувальних дій і їх виконання.

Важливим напрямом є удосконалення правового регулювання адміністративних процедур, сервісних стандартів, публічних консультацій, відкритих даних та цифрових сервісів з метою створення прозорих і передбачуваних правил для громадян, бізнесу та органів влади.

Аналітичні напрацювання щодо стану використання елементів НПМ та правових засад їх імплементації узгоджуються з поточними реформами державного управління, реформи публічних послуг, цифрової трансформації, що робить їх придатними для використання у підготовці концепцій, планів реалізації стратегій, внутрішніх методичних документів центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Тематика використання НПМ (зокрема в частині реалізації принципів, інструментів і механізмів) в систему публічного управління України потребує подальшого наукового опрацювання. Окремого вивчення потребує вплив умов воєнного стану та післявоєнного відновлення на можливості застосування НПМ, баланс між гнучкістю управління та вимогами безпеки, роль публічно-приватного партнерства, цифрових платформ і нових форматів участі громадян у формуванні та реалізації політики. Це відкриває простір для наступних наукових і практичних напрацювань, здатних посилити результативність і стійкість української системи публічного управління на базі принципів нового публічного менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 23.09.2025).
2. Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та електронних документів: постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2023 №757. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-2023-п> (дата звернення 12.10.2025).
3. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 №1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-п> (дата звернення 30.09.2025).
4. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. Галицький економічний вісник. 2023. №4 (83). С. 141–151.
5. Желюк Т. Л., Онофрійчук Д. М. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. Інноваційна економіка. 2020. № 5–6 (84). С. 30–35.
6. Ковбасюк Ю. В. Державне управління: навч. посіб.: у 2 т. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. Т. 2. П. 14.6. С. 67-87.
7. Основні засади функціонування внутрішнього контролю в державному секторі: постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 №1062. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-п> (дата звернення 03.11.2025).
8. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 №1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п> (дата звернення 24.10.2025).
9. Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-п> (дата звернення 11.11.2025).

10. Примірне положення про центр надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 №118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п> (дата звернення 27.11.2025).

11. Примірний регламент центру надання адміністративних послуг: постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п> (дата звернення 04.12.2025).

12. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення 05.10.2025).

13. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення 18.09.2025).

14. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 №183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19> (дата звернення 03.12.2025).

15. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 №2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення 23.10.2025).

16. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 03.11.2025).

17. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI (ст. 10-1 про відкриті дані). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення 05.11.2025).

18. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 №2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення 01.12.2025).

19. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення 28.08.2025).

20. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 №1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> (дата звернення 13.10.2025).

21. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р> (дата звернення 15.09.2025).

22. Про затвердження Типового переліку результативних показників бюджетних програм місцевих бюджетів у галузі «Державне управління»: наказ Міністерства фінансів України від 15.06.2023 №322. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1097-23#Text> (дата звернення 03.11.2025).

23. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення 30.09.2025).

24. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення 17.10.2025).

25. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 15.08.2025).

26. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 05.04.2007 №877-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-16> (дата звернення 19.11.2025).

27. Про публічні консультації: Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX (вводиться в дію після припинення або скасування воєнного стану). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20> (дата звернення 06.09.2025).

28. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення 20.10.2025).

29. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення 21.11.2025).

30. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 №3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення 03.11.2025).

31. Регламент (ЄС, Євратом) №2018/1046 Європейського парламенту і Ради від 18 липня 2018 року «Про фінансові правила, що застосовуються до загального бюджету Союзу». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_025-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_025-18#Text) (дата звернення 03.09.2025).

32. Регламент Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 №950. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п> (дата звернення 03.11.2025).

33. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та впровадження в Україні: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2022. С.34-68.

34. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2017. Вип. 69. С. 195–201.

35. Act on the Openness of Government Activities (Act No. 621 of May 21, 1999, as amended up to Act No. 1400 of December 29, 2016), Finland.

36. Barzelay M. The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue. Berkeley: University of California Press, 2001.

37. Benington J., Moore M. H. (eds.). Public Value: Theory and Practice. London: Palgrave Macmillan, 2011.

38. Boyne G. A., Meier K. J., O'Toole L. J., Walker R. M. Public Service Performance: Perspectives on Measurement and Management. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

39. Christensen T., Lægreid P. Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms. Aldershot: Ashgate, 2007.

40. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Part Six: Institutional and Financial Provisions. Title I: Institutional Provisions. Chapter 2: Legal acts of the Union, adoption procedures and other provisions. Section 2: Procedures for the adoption of acts and other provisions. Article 298.

41. Dufour C., Gow J. I. Is There a Paradigm for the New Public Management? *International Review of Administrative Sciences*. 2000. Vol. 66, No. 4. P. 573–597.
42. 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.
43. Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L., Pettigrew A. *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press, 1996.
44. Freedom of Information Act 2000 (c. 36) (FOIA) : Act of the Parliament of the United Kingdom. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/36/contents> (дата звернення 14.10.2025).
45. Hood C. A Public Administration for Every Season. *Public Administration*. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19.
46. Hood C. The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme? *Accounting, Organizations and Society*. 1995. Vol. 20, No. 2–3. P. 93–109.
47. Hood C., Peters G. The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2004. Vol. 14, No. 3. P. 267–282.
48. Law No. 39/2015 of October 1, 2015, on the Common Administrative Procedure of the Public Administrations (as amended up to Organic Law No. 3/2018 of December 5, 2018).
49. Moore M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
50. OECD. *Government at a Glance 2019*. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2019\\_8ccf5c38-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2019_8ccf5c38-en.html) (дата звернення 13.10.2025).
51. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
52. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

53. Pollitt C., Talbot C., Caulfield J., Smullen A. *Agencies: How Governments Do Things Through Semi-Autonomous Organizations*. London: Palgrave Macmillan, 2004.

54. Recommendation CM/Rec (2007)7 of the Committee of Ministers to member states on good administration. URL: <https://rm.coe.int/cmrec-2007-7-of-the-cm-to-ms-on-good-administration/16809f007c> (дата звернення 03.11.2025).

55. Regulation (EC) No 1049/2001 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2001 regarding public access to European Parliament, Council and Commission documents.

56. SIGMA/OECD. *Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.sigmaweb.org> (дата звернення 03.10.2025).

57. Talbot C. *Theories of Performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain*. Oxford: Oxford University Press, 2010.

58. The Administrative Procedure Act (2017:900), Sweden. URL: <https://www.government.se/contentassets/3c56d854a4034fae9160e12738429fb8/the-administrative-procedure-act-2017900/> (дата звернення 03.11.2025).

59. United Nations. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення 08.11.2025).

60. Van Dooren W., Bouckaert G., Halligan J. *Performance Management in the Public Sector*. 2nd ed. London : Routledge, 2015.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

## Концепція New Public Management: основні механізми та їх характеристика

Історична передумова появи	Зміст механізму	Приклади застосування
1	2	3
<b>Деконцентрація, деволюція та делегування</b>		
Зміни в глобальній економіці, такі як процес глобалізації та економічна конкуренція, стимулювали перегляд та реформу публічного управління. Децентралізація стала ефективним інструментом для підтримання економічного розвитку, залучення інвестицій і забезпечення гнучкості та пришвидшення реакції на зміни у глобальній економіці. Деконцентрація, деволюція та делегування стали основними елементами процесу децентралізації	Трансфер владних повноважень від вищого органу до нижнього, а також у межах однієї горизонталі державного(их) органу(ів)	Деконцентрація, деволюція та делегування застосовуються у багатьох країнах з розвинутою демократією
<b>Контрактне управління</b>		
У другій половині 20-го століття відбувся процес зростання ролі ринкових механізмів у суспільстві. Ринкова економіка і підприємництво стали основою для економічного розвитку. Це вплинуло на публічний сектор, спонукаючи до пошуку ефективніших інструментів управління, включаючи контрактне управління	Залучення приватних виконавців до реалізації проектів публічного значення на базі контракту між органом влади та приватним сектором	Контрактне управління є поширеною практикою в цивілізованих юрисдикціях. Наприклад, у Новій Зеландії було впроваджено систему контрактного управління в охороні здоров'я. Ця система передбачає укладання контрактів з провайдерами медичних послуг, включаючи лікарні та клініки. У Великій Британії контрактне управління використовується у сфері освіти. Уряд укладає контракти з академічними школами та школами з розширеним повноваженням, де визначаються цілі, стандарти та результати навчання

Продовження табл.А.1

1	2	3
<b>Управління якістю</b>		
<p>Поняття якості як управлінської функції почало розвиватися в кінці 19-го – початку 20-го століття. Підхід до якості спочатку був застосований в промисловості, де компанії шукали способи покращення продукції та задоволення потреб споживачів. З часом ці концепції розповсюдилися і на сферу державного управління. Розвиток міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9000, дав поштовх до впровадження систем якості у державному секторі</p>	<p>Моніторинг якісного надання публічних послуг посадовими особами</p>	<p>У Сінгапурі використовується підхід до управління якістю в публічному секторі, відомий як «Singapore Quality Award». Ця програма спрямована на покращення продуктивності та ефективності державних організацій. Вона надає фреймворк, який допомагає організаціям розвиватися та досягати високих стандартів якості в своїх процесах і послугах</p>
<b>Бюджет участі</b>		
<p>Історично питанням визначення видатків державного та місцевого бюджетів займалося вузьке коло уповноважених осіб. Процеси розвитку та самостійності приватного сектора від державного нагляду, а також упровадження децентралізації створюються передумови до залучення ширшої кількості учасників до бюджетних процесів</p>	<p>Залучення громадян до визначення пріоритетних статей видатків на здійснення заходів та програм за рахунок бюджетних коштів</p>	<p>У бразильському місті Порту-Алегрі, де і був вперше введений механізм бюджету участі, місцеві жителі мають можливість зустрітися на зборах та обговорити пріоритетні проекти для свого району або міста. Громадські обговорення відбуваються на різних рівнях, і підсумкові рішення приймаються з урахуванням думки громадян</p>
<b>Публічні слухання</b>		
<p>Публічні слухання є стародавнім форматом залучення населення до обговорення та вирішення публічних питань (напр. еклесія в Стародавній Греції, віче в Київській Русі)</p>	<p>Залучення громадян до вирішення загальнодержавних (місцевих) проблем</p>	<p>Концепція публічних слухань у США дозволяє місцевому населенню регулярно проводити зустрічі з уповноваженими особами та вирішувати питання загальносуспільного значення</p>
<b>Е-урядування</b>		
<p>За останнє десятиліття цифрові технології повністю змінили підхід до вирішення низки проблем шляхом автоматизації</p>	<p>Здійснення публічного управління за допомогою сучасних інформаційних технологій</p>	<p>Частково втілено в Україні, переважно завдяки діяльності Міністерства цифрової трансформації (Дія, e-</p>

Продовження табл.А.1

1	2	3
процесів та дистанційної комунікації. Задля якісного надання публічних послуг уповноважені особи не можуть тояти осторонь технологічного прогресу		резиденство в Дія Сіті) Загалом питання е-урядування стоїть на порядку денному у всіх цивілізованих країнах. За інформацією ООН , близько 70% країн-членів мають високий «індекс розвитку е-урядування»