

УДК 65.012.5:351.74

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-32)

**Трухан І. В.**, аспірант, Київський університет культури, м. Київ, Україна

**ORCID ID:** 0009-0009-8750-2292

**e-mail:** ivankatran.it@gmail.com

### **Механізми реформування практики державного управління в контексті теорії нового публічного менеджменту**

**Анотація.** У статті досліджено проблематику реформування практики державного управління крізь призму теорії нового публічного менеджменту. На прикладі країн Європейського Союзу (Німеччини та Фінляндії) розглянуто реформи та особливості нової моделі державного управління. З'ясовано, що новий публічний менеджмент пропонує себе як концепція для досягнення цільової орієнтації, ефективності та рентабельності в державному секторі. Ці нормативні цілі спрямовані на створення кращих умов для більш ретельного переосмислення державних заходів та відповідальних підрозділів для заміни лінійного розвитку, що дозволить точно реагувати на дефіцити й зміни в конкретних умовах. Проведений аналіз реформування державного управління в Німеччині та Фінляндії дозволяє констатувати, що німецький зразок пристосування реформ, орієнтованих на управління, є прикладом досить скромного застосування обраних ідей нового публічного менеджменту без відмови від традиційної моделі державного управління. У Фінляндії реформи торкнулися появи проєктів, спрямованих на формування нової структури, що охоплює виробництво послуг (реалізується через співпрацю та проєктну діяльність). Таким чином, у новій моделі важливішою за функцію контролю стає роль виконавця цілей, яку бере на себе державна служба. Отже, пропозиція використовувати досвід Німеччини та Фінляндії для сприяння адміністративному розвитку в Україні є здійсненою у формі модельних експериментів. Однак це також порушує кілька питань щодо теоретичних розробок та практичної реалізації – в межах останньої основними проблемами є фінансування та організація (планування, реалізація та оцінка), а також реєстрація та забезпечення результатів. Виходячи з того, що в Україні є досвід, зумовлений численними вже реалізованими проєктами, досвід Німеччини та Фінляндії особливо важливий для підвищення ефективності підходу..

**Ключові слова:** державне управління, новий публічний менеджмент, Німеччина, Фінляндія, державний сектор, ефективність, рентабельність.

**Trukhan Ivan**, postgraduate student, Kyiv University of Culture, Kyiv, Ukraine

### **Mechanisms of Reforming Public Administration Practice in the Context of the Theory of new Public Management**

**Abstract. Introduction.** New Public Management is a new direction in the theory of public administration, perceived as an institutional renewal and a challenge to public administration in new conditions. Started in Australia, New Zealand, the United States of America and Great Britain, New Public Management has spread to the countries of the European Union, leading to the reform of public administration aimed at increasing the efficiency and quality of public services. Based on the idea of "offloading the functions of the state", it is characterized by the radicality of transformation processes, flexibility of the organization and focus on the benefit of citizens. In Ukraine, the direction of new public management is only beginning to be developed, which, in turn, actualizes the importance of studying the leading European experience with the aim of further using it to reform the practice of domestic public administration.

**Purpose.** The main goal of the study is to identify the features of the reform of the public administration system in the context of the concept of New Public Management.

**Results.** It is found that New Public Management is a concept for achieving goal orientation, efficiency and profitability in the public sector. These normative goals are aimed at creating better conditions for a more thorough rethinking of state measures and responsible units to replace linear development, which will allow for accurate editing of deficits and changes in specific conditions.

The analysis of public administration reform in Germany and Finland allows us to state that the German model of adapting reforms focused on management is an example of a rather modest application of selected NPM ideas without abandoning the traditional model of public administration. In Finland, the reforms influenced the emergence of projects aimed at forming a new structure covering the production of services (implemented through cooperation and project activities). Thus, in the new model, the role of the executor of goals, which the public service assumes, becomes more important than the control function.

**Conclusions.** Therefore, the proposal to use the experience of Germany and Finland to promote administrative development in Ukraine in the form of model experiments is feasible. However, this also raises a number of questions regarding theoretical development and practical implementation - within the latter, the main problems are financing and organization (planning, implementation and evaluation), as well as registration and ensuring results. The experience of Germany and Finland is particularly important for increasing the effectiveness of the approach, given the fact that Ukraine has experience due to numerous projects already implemented.

**Keywords:** public administration, New Public Management, Germany, Finland, public sector, efficiency, profitability.

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 23.02.2025

Received: 23 February 2025

*JEL Classification: H10; H70; H79; H89.*

**Постановка проблеми.** Новий публічний менеджмент – новий напрямок теорії громадського управління, що сприймається як інституційне оновлення та виклик державному управлінню в нових умовах. Започаткований Австралією, Новою Зеландією, Сполученими Штатами Америки та Великобританією, новий публічний менеджмент поширився на країни Європейського Союзу, призвівши до реформування державного управління, спрямованого на посилення ефективності та якості громадських послуг. Використовуючи ідею «розвантаження функцій держави», він характеризується радикальністю трансформаційних процесів, гнучкістю організації та фокусуванням на перевагах громадян.

В Україні напрям нового публічного менеджменту лише починає розроблятися, що, своєю чергою, актуалізує важливість дослідження провідного європейського досвіду з метою подальшого використання у реформуванні практики вітчизняного державного управління.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Новий публічний менеджмент викликає значну увагу українських науковців. Так, наприклад, аналізу змісту концепції New Public Management (Нове Публічне Управління) та її доцільності впровадження в Україні, зважаючи на неефективність, недостатню прозорість та гнучкість традиційної системи публічного управління, присвячено статтю Г. Дзюби [3]. Проблематика реформування публічного управління в контексті сучасних тенденцій та перспектив для України висвітлена у праці А. Берези [2]; перспективи впровадження сучасної моделі публічного управління в Україні «з метою забезпечення ефективного функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування» досліджує М. Міненко [5; 6]; концептуалізації нового публічного менеджменту як підходу до самоорганізації діяльності владних інститутів присвячено публікацію І. Шавкун [8] та ін. Окремі аспекти застосування концепції нового публічного управління та ряду положень західних концепцій реформування виконавчої влади у перехідних країнах розглядає А. Береза [1]. Механізми впровадження нового публічного менеджменту в США аналізує М. Пасічник [7] та ін. Проте сучасний стан системи державного управління в Україні вимагає розширення теоретичної бази в означеному напрямі.

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Основною метою дослідження є виявлення особливостей реформування системи державного управління в контексті концепції нового публічного менеджменту.

Зокрема, дослідження спрямоване на:

1. Уточнення поняття «новий публічний менеджмент».

2. Розгляд ключових елементів моделей реформ державного управління в межах окресленої проблематики.

3. Аналіз реформування державного управління в Німеччині та Фінляндії.

#### **Вклад основного матеріалу дослідження.**

Поняття «менеджмент» є англосаксонським терміном з латинським коренем. В українській доктрині сприймається думка про те, що менеджмент є синтезом управління (як впливу на систему (організацію) задля досягнення певних цілей) та керівництва (як вплив на людські ресурси для досягнення певних цілей). Відповідно, публічний менеджмент охоплює три фази управлінського циклу: політичну (політичний менеджмент), керівну (виконавчий менеджмент) та обслуговування (адміністративний менеджмент).

Публічний менеджмент надає можливість простежити функції управління, що реалізуються органами центральної та місцевої державної влади, метою яких є призвести до отримання точно визначеного набору публічних благ необхідної якості та з суспільно прийнятними витратами.

«Новий публічний менеджмент» (НПМ) – концепція, розроблена Дж. Бостоном та ін. у 80-ті роки ХХ ст. на основі методів, що використовуються в корпоративному управлінні [2, с. 288] і містить ядро принципів реформи та заходів, що можуть бути виправдані новою інституційною теорією та літературою про суспільний вибір. Цей пакет реформ спрямований на реструктуризацію та перебудову державного сектора відповідно до мікроекономічної логіки [18].

Новий публічний менеджмент все ще є відносно новою концепцією адміністративної діяльності. Вчені задумали його як погляд на організаційний дизайн у державному секторі, що був проаналізований як серйозний аргумент і впливовий пакет перероблених доктрин про організацію та управління. Через десятиліття після входження в наукову літературу Новий публічний менеджмент набуває ширшого діапазону значень. Наприклад, деякі вчені стверджують, що Новий публічний менеджмент є застосуванням нової інституційної економіки до державного управління. Відходячи від ідеї, що Новий публічний менеджмент – це погляд щодо аспектів державного управління, багато вчених використовували цей термін для позначення моделі політичного вибору. Ця варіація у використанні означає, що НПМ є скоріше впізнаваним терміном, ніж повністю усталеною концепцією [15, с. 15].

Українськими вченими концепція New Public Management визначається як «модель державного управління, в основу якої покладено запозичення методів корпоративного управління» [7] і яка передбачає «децентралізацію управління внаслідок розширення повноважень і відповідальності органів місцевого самоврядування» [4]. Г. Дзюба наголошує на тому, що відповідно до концепції «державні організації повинні функціонувати на основі бізнес-підходу з використанням стратегій та інструментів, які успішно застосовуються у приватному секторі» [3, с. 141]. Таким чином, основними принципами концепції NPM дослідник визначає: орієнтацію на клієнта, принцип результативності та ефективності, згідно з якими «державні організації мають бути спрямовані на досягнення вимірюваних результатів, а також використовувати ресурси ефективно» [3, с. 141] засобами впровадження механізмів децентралізації, контрактного управління, управління якістю та бюджету участі [3, с. 141].

Німецьке державне управління часто характеризують як ідеальний приклад бюрократичного Rechtsstaat, функціонування якого спирається на рамки законодавчого програмування та застосування закону, а також чіткої орієнтації на професійну та юридичну відповідальність. Згідно зі світовою тенденцією, у Німеччині заклик до більшої орієнтації на результати та управлінської культури і контролю з'явився на початку 1990-х рр. і призвів до відповідних реформ у системі державного управління. Протягом останніх тридцяти років у дискусіях і траєкторіях реформи в Німеччині домінували дві моделі реформ, спрямовані на більш орієнтований на управління режим контролю і управління державним управлінням: нова модель управління в 1990-ті рр. і нове муніципальне управління фінансами, особливо після їх прийняття законодавством, починаючи з середини 2000-х рр.

«Нова модель керування» (NSM) є відправною точкою та еталонною моделлю для орієнтованих на управління реформ у Німеччині. Вона була розроблена і пропагована впливовою асоціацією місцевих адміністраторів і аналітичних центрів, Спільним агентством місцевого уряду з адміністративного управління (KGSt) на початку 1990-х рр. як модель реформування місцевого самоврядування. TheNSM — це назва основоположної доповіді, опублікованої в 1993 р., в якій представлено загальну «менеджералістську» концепцію реформи місцевого самоврядування [11]. Протягом наступних років модель була вдосконалена та

розширена. Попри те, що NSM бере свій початок у муніципальній сфері та є відносно чітко окресленою моделлю реформ, зрештою вона стала терміном для адміністративної модернізації та реформ загалом, які включали часткові реформи та реформи на інших рівнях державного управління. За змістом NSM, в основному, представляє німецький варіант нового державного управління (NPM).

Дослідники стверджують, що протягом майже десятиліття в дискусії про реформи в Німеччині домінували термінологія та концепції NSM. Її ключові елементи включають типові елементи NPM, такі як: управління контрактами, децентралізація відповідальності за ресурси, вимірювання ефективності та орієнтація на клієнта [17, с. 385]. Найважливіша відмінність для міжнародної дискусії полягає в обґрунтуваннях і мотивах реформ. Меншою мірою, ніж в інших країнах, нова модель управління була проведена як реформа, спрямована на зменшення надмірного державного сектора. У поєднанні з глибоко вкоріненою впевненістю у загальній якості свого адміністративного апарату, який в основному ґрунтувався на критеріях законності та надійності, NSM було узаконено як альтернативну стратегію посилення спроможності та конкурентоспроможності місцевих органів влади та їхніх адміністрацій через приватний сектор. На відміну від прикладів у США чи Великобританії, де реформи НГМ позиціювалися (або називалися) як програма неоліберальних реформ, НСМ не був спрямований на ідеї демонтажу та скорочення держави. Як наслідок, модель реформи NSM наголошувала на внутрішніх реформах адміністративних організацій («модернізації»), а не на «маркетизації» або «мінімізації» [16, с. 37] елементів реформи, таких як приватизація. Основні елементи реформи для просування внутрішньої модернізації місцевих державних адміністрацій включали:

– запровадження орієнтації на результат шляхом зосередження контролю з боку адміністрації на кінцевих цілях і показниках на противагу традиційному, бюрократичному контролю вхідних ресурсів. Ця зміна фокуса була зумовлена твердженням про те, що органи місцевого самоврядування повинні стати більш підприємливими, особливо щодо обслуговування та орієнтації на споживача;

– децентралізація: відповідальність за управління ресурсами має бути передана лінійним підрозділам, щоб інтегрувати відповідальність за результати та ресурси в одній організаційній одиниці. Запровадження паушальних бюджетів для товарних груп (відносно широких категорій

випуску) послабить панівну роль ресурсних відділів. Водночас відповідальність за результати лінійних підрозділів найкраще посилює.

– угоди про ефективність: угоди про ефективність або «контракти» слід укладати як додаткові формальні інструменти контролю, щоб включати змінні контролю та цілі, орієнтовані на результат, для різних ієрархічних рівнів у всій організації [17, с. 385].

Протягом останніх десятиліть державне управління Німеччини зазнало низки широкомасштабних управлінських реформ. Концептуально моделі реформування були амбітними та відповідали міжнародним тенденціям тих років щодо посилення орієнтації державного управління на результат, стратегію та орієнтацію на управління. Однак емпірично практика реформи зосереджена більше на технічних і структурних аспектах моделей реформ, таких як орієнтація на споживача та елементи обізнаності про вартість NSM і технічні методи обліку реформ NMFМ. У результаті реформи тридцяти років після возз'єднання Німеччини не змінили основних бюрократичних і правових характеристик німецького державного управління [17, с. 409]. Механізми контролю та підзвітності в Німеччині все ще базуються в першу чергу на вхідних даних і належній процедурі, тобто не відбулося суттєвого збільшення можливостей для стратегічного управління. Однак слід зазначити, що залишається сумнівним, наскільки сильніша орієнтація на результати та стратегічне узгодження справді відповідатиме сприйняттю проблем політичними та адміністративними акторами в державному секторі Німеччини. По-перше, однозначним висновком реформи є те, що її елементи, спрямовані на перевизначення ролі та механізмів контролю на політичному рівні, не дали помітного ефекту. Натомість у Німеччині залишається досить самовпевнена позиція щодо функціонування та контролю механізмів бюрократичної системи. Менший наголос приділявся розробці ефективних механізмів середньострокового планування, стратегічного управління та узгодження або відповідальності за результати порівняно з іншими країнами. Німецький зразок пристосування реформ, орієнтованих на управління, до найпоширенішої легалістичної адміністративної структури та культури називають «неовеберіанським» [16, с. 59], хоча більш підходящим терміном був би «необюрократичний». Він використовується для позначення скромного застосування вибраних ідей НРМ без відмови від традиційної моделі державного управління. У Німеччині це можна розглядати у формі відкриття зовнішнім вимогам

через покращення якості та орієнтації на послуги, запровадження та розширення процесів прийняття рішень за участю та надання інформації про ефективність як доповнення до процедур фінансового контролю [13, с. 146]. Траєкторії реформ державного управління в Німеччині демонструють величезний ступінь неоднорідності. Федералістична структура Німеччини надає значну автономію землям, а також місцевим органам влади. Мало того, у зв'язку з відцентровими силами, створеними федералізмом – узгодженість у процесі трансформації ніколи не була метою і, отже, не може призвести до загального бачення реформ чи скоординованих стратегій. Як наслідок, реформи управління в Німеччині використовувалися для пристосування до місцевих переваг і пріоритетів. Таким же чином цей низовий підхід до реформ стався внаслідок порівнянності, узгодженості та сумісності, що є дедалі більшою проблемою для цифрової трансформації уряду.

У Фінляндії зміни в державному управлінні були зокрема пов'язані з приєднанням до Європейського Союзу, економічною депресією на початку 1990-х рр. та економічною кризою соціальної держави. В інших частинах світу адміністраціям довелося змінити свої методи роботи через контекстний тиск. Зокрема, в Європейському Союзі важливими є ідеї нового публічного менеджменту. Проте зміни в традиційній скандинавській державі були нелегкими, оскільки цінності універсалізму та рівності зазвичай розглядаються як такі, що суперечать новим ідеям державного управління. Загалом потреба в змінах була результатом того факту, що держави більше не були в змозі економічно підтримувати створені ними системи послуг. Водночас зміни зачіпають основні ідеологічні цінності суспільства добробуту [9, с. 884].

Щоб зрозуміти зміни, необхідно також зрозуміти структуру державного управління в сучасному суспільстві та її ціннісні твердження. Адміністрація була сформульована таким чином, щоб виробляти добробут громадян, тобто демократія та держава добробуту були нерозривно пов'язані. Правила, закладені в основу бюрократії, були запроваджені з метою позбавити організацію впливу індивідуальних цінностей. Встановлення базових цінностей було визначено політично та обговорено на демократично створених форумах. Роль державних службовців в організації визначалася відповідно до правил організації та законів. Ці правила обмежували неправомірний вплив державних службовців на окремих громадян [16].

Децентралізація була тенденцією в схемах розвитку адміністрації у Фінляндії до депресії 1990-х рр. та вступу до Європейського Союзу. Метою було перенести прийняття рішень і відповідальність на місцевий рівень. Суворо ієрархічне та жорстке адміністрування необхідно було послабити та спростити. Здавалося, що таке динамічне середовище вимагало більш тісної участі громадян у прийнятті рішень, але визначення напрямку залишалося відповідальністю центральної адміністрації. Найвищі органи влади, особи, які приймають політичні рішення, парламент і уряд штату, встановлювали соціальні цілі та контролювали засоби їх реалізації [10].

У 1990-ті - на початку 2000-х рр. дослідження адміністрації намагалися описати зміни, які призвели до розпаду влади структури державного управління. Приватні послуги та послуги, які надає третій сектор, стали новою частиною державного управління. Гнучкість і економічна ефективність шукалися через низку різних проєктів розвитку. Крім того, проєкти давали прості відповіді щоразу, коли адміністрування було спрощено. Таким чином, проєкти забезпечили засоби, за допомогою яких виконувалися зовнішні завдання адміністрації, що не вимагалися законом. Після депресії криза довіри до адміністрації була вирішена, а адміністрація отримала більшу легітимність через збільшення участі громадськості в проєктах [12]. Відповідно до доктрини Нового державного менеджменту, адміністративні підрозділи повинні мати чітко визначені цілі та більшу свободу визначати засоби досягнення цілей. Державні адміністратори повинні мати можливість діяти так само гнучко, як і учасники приватного сектору, тому регулювання є пом'якшеним, а цілі встановлюються для досягнення цілей. Для досягнення цих цілей приватне виробництво та аутсорсинг можуть бути використані як частини державного управління. При цьому акцент робиться на громадянах як замовниках та споживачах послуг. Роль держави полягає в тому, щоб діяти як постачальник послуг [14, с. 54].

Отже, концепція нового публічного менеджменту поширює державне управління як явище за межі визначеної адміністративної організації. В управлінні держава – інституція, що займає панівну центральну позицію, може визначати власні засоби контролю. Якщо державна адміністрація не в змозі виконати свої цілі, вона може приєднатися до інших каналів зовнішніх організацій чи установ для досягнення своїх цілей. Контроль вбудований у ці різні цілі та

зв'язки без будь-якої помітної активної участі центральної адміністрації. Контроль здійснюється не лише у внутрішніх процесах адміністрації чи в маневруванні зовнішніх організацій за допомогою законодавства, але й у контролі засобів, за допомогою яких вирішуються загальні цілі.

**Висновки.** Виходячи з того, що функції задач, які підлягають управлінню, повинні бути зрозумілі, обґрунтованість їх існування повинна оцінюватися там, де це необхідно, і за необхідності своєчасного коригування, новий публічний менеджмент пропонує себе як концепція для досягнення цільової орієнтації, ефективності та рентабельності в державному секторі. Ці нормативні цілі спрямовані на створення кращих умов для більш ретельного переосмислення державних мір та відповідальних підрозділів для заміни лінійного розвитку, що дозволить точно реагувати на дефіцити й зміни в конкретних умовах.

Німецький зразок пристосування реформ, орієнтованих на управління, є прикладом досить скромного застосування вибраних ідей НГПМ без відмови від традиційної моделі державного управління. У Німеччині це можна розглядати у формі відкриття зовнішнім вимогам через покращення якості та орієнтації на послуги, запровадження та розширення процесів прийняття рішень за участю та надання інформації про ефективність як доповнення до процедур фінансового контролю.

У Фінляндії реформи торкнулися появи проєктів, спрямованих на формування нової структури, що охоплює виробництво послуг (адміністрація реалізує їх через співпрацю та проєктну діяльність). Таким чином, у новій моделі важливішою за функцію контролю стає роль виконавця цілей, яку бере на себе державна служба. Проте залишки старої бюрократичної структури контролю та системи цінностей, встановленої навколо неї, все ще існують, і це, безперечно, спричиняє конфлікти та проблеми в новому державному управлінні.

Пропозиція використовувати досвід Німеччини та Фінляндії для сприяння адміністративному розвитку в Україні є здійсненою у формі модельних експериментів. Однак це також порушує кілька питань щодо теоретичних розробок та практичної реалізації – в межах останньої основними проблемами є фінансування та організація (планування, реалізація та оцінка), а також реєстрація та забезпечення результатів. Виходячи з того, що в Україні є досвід, зумовлений численними вже реалізованими проєктами, досвід Німеччини та Фінляндії особливо важливий для підвищення ефективності підходу.



### Література:

1. Береза А. В. Застосування концепції нового публічного управління та ряду положень західних концепцій реформування виконавчої влади у перехідних країнах. *Держава і право*. 2010. Вип. 48. С. 607-613. DOI: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/34575/02-Bereza.pdf?sequence=1>.
2. Береза А. В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. *Актуальні проблеми політики*. 2012. Вип. 46. С. 287-295. DOI: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a82e0238-60cc-402b-aad3-0bb14a8d8bdb/content>.
3. Дзюба Г. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. 2023. №4(83). С. 141-151. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.141](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141).
4. Дяченко С. А. Дискреційні повноваження територіальних громад України у використанні місцевого фінансового ресурсу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №9. DOI: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/53.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf).
5. Міненко М. А. Публічне правління: теорія та методологія : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 404 с. URL : [https://www.academia.edu/39447242/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F](https://www.academia.edu/39447242/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F).
6. Міненко М. А. Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. №6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_3).
7. Пасічник М. В. Механізми впровадження нового публічного менеджменту: досвід США. *Державне управління: теорія та практика*. 2009. №1. DOI: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf).
8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 69. С. 195-201. DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2017\\_69%281%29\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_69%281%29_30).
9. Farmbry K., Bennet L. V. Styles of scholarship in public administration / ed. by K. Yang, G. J. Miller. Handbook of research methods in public administration. Boca Raton, FL : Taylor & Francis, 2008. P. 879-892. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781420013276/handbook-research-methods-public-administration-gerald-miller-camille-roman-sondra-brandler-kaifeng-yang>.
10. Kaarakainen M. Hajauttaminen valtioon ja kuntien välisissä suhteissa 1945-2015 : doctoral dissertation. Kuopio, 2008. 263 p. URL : <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/8962>.
11. KGSt. Das neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung. Köln : Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, 1993. 300 p. URL : <https://archive.org/details/1993-5-das-neue-steuerungsmodell-begrundung-konturen-umsetzung>.
12. Koorman J. Governing as governance. London, England : SAGE, 2003. 249 p. URL : [https://books.google.com.ua/books/about/Governing\\_as\\_Governance.html?id=Ka7KouzzBRgC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Governing_as_Governance.html?id=Ka7KouzzBRgC&redir_esc=y).
13. Kuhlmann S., Bogumil J. Neo-Weberianischer Staat / ed. S. Veit, C. Reichard, G. Wewer. Handbuch zur Verwaltungsreform. Cham : Springer, 2019. P. 139-151. URL : [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21563-7\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21563-7_14).
14. Mattei P. Restructuring welfare organizations in Europe. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2009. 232 p. URL : <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/4595288>.
15. McLaughlin K. (Hrsg.): New Public Management, Current trends and future prospects. London and New York : Routledge, 2002. 368 p. URL : [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134544158\\_A24625741/preview-9781134544158\\_A24625741.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134544158_A24625741/preview-9781134544158_A24625741.pdf).
16. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity. New York, NY: Oxford University Press, 2017. 409 p. URL : <https://pdfarchived.net/list/public-management-reform-a-comparative-analysis-christopher-pollitt-4900260>.
17. Proeller I., Siegel J. Public management reforms in germany: new steering model and financial management reforms / ed. Kuhlmann S., Proeller I., Schimanke D., Ziekow J. Public Administration in Germany. Palgrave Macmillan, 2021. P. 383-411. URL : [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-53697-8\\_22.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-53697-8_22.pdf).
18. Schröter E. New Public Management / ed. Veit, S., Reichard, C., Wewer, G. (eds) Handbuch zur Verwaltungsreform. Springer Reference Sozialwissenschaften. Springer VS, Wiesbaden, 2019. P. 1-13. URL : [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2\\_12-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_12-1)

#### References:

1. Bereza, A. V. (2010). Application of the concept of new public management and a number of provisions of Western concepts of executive reform in transitional countries. *State and Law*, 48, 607-613. DOI: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/34575/02-Bereza.pdf?sequence=1>.
2. Bereza, A. V. (2012). Public administration reform: modern trends and prospects for Ukraine. *Actual problems of politics*, 46, 287-295. DOI: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a82e0238-60cc-402b-aad3-0bb14a8d8bdb/content>.
3. Dzyuba, G. (2023). The concept of "New Public Management": basic elements. *Galician Economic Bulletin*, 4(83), 141-151 DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.141](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141).
4. Dyachenko, S. A. (2020). Discretionary powers of territorial communities of Ukraine in the use of local financial resources. *State administration: improvement and development*, 9. DOI: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2020/53.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf).
5. Minenko, M. A. (2014). *Public administration: theory and methodology*. Kyiv National University of Trade and Economics. URL : [https://www.academia.edu/39447242/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F\\_%D1%82%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F](https://www.academia.edu/39447242/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D1%82%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F).
6. Minenko, M. A. (2013). Transformation of the public administration system into modern models of social regulation. *State administration: improvement and development*, 6. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2013\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_3).
7. Pasichnyk, M. V. (2009). Mechanisms for implementing new public management: experience of the USA. Electronic resource. *State administration: theory and practice*, 1. DOI: [http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc\\_pdf/Pasichnyk\\_MV.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Pasichnyk_MV.pdf).
8. Shavkun, I. G., & Dybchynska, Ya. S. (2017). New public management as a concept of public administration. *Humanitarian Bulletin of Zaporozhye State Engineering Academy*, 69, 195-201. DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2017\\_69%281%29\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_69%281%29_30).
9. Farmbry, K., & Bennet, L. V. (2008). *Styles of scholarship in public administration*. In K. Yang & G. J. Miller (Eds.), *Handbook of research methods in public administration*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis. 879-892. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781420013276/handbook-research-methods-public-administration-gerald-miller-camille-roman-sondra-brandler-kaifeng-yang>.
10. Kaarakainen, M. (2008). *Hajauttamisen valtion ja kuntien välisissä suhteissa 1945-2015*. [Doctoral Dissertation, Kuopio University]. URL : <https://erepo.uefi.fi/handle/123456789/8962>.
11. KGSt (1993). *Das neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung*. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung. URL : <https://archive.org/details/1993-5-das-neue-steuerungsmodell-begrundung-konturen-umsetzung>.
12. Kooiman, J. (2005). *Governing as governance*. England: SAGE. URL : [https://books.google.com.ua/books/about/Governing\\_as\\_Governance.html?id=Ka7KouzzBRgC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Governing_as_Governance.html?id=Ka7KouzzBRgC&redir_esc=y).
13. Kuhlmann, S., & Bogumil, J. (2019). *Neo-Weberianischer Staat*. In S. Veit, C. Reichard, & G. Wewer (Eds.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Cham: Springer, 139-151. URL : [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21563-7\\_14](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-21563-7_14).
14. Mattei, P. (2009). *Restructuring welfare organizations in Europe*. Palgrave Macmillan. URL : <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/4595288>.
15. McLaughlin, K. (2002). (Hrsg.): *New Public Management, Current trends and future prospects*. Routledge URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134544158\\_A24625741/preview-9781134544158\\_A24625741.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134544158_A24625741/preview-9781134544158_A24625741.pdf).
16. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. Oxford University Press. URL : <https://pdfarchived.net/list/public-management-reform-a-comparative-analysis-christopher-pollitt-4900260>.
17. Proeller, I., & Siegel, J. (2021). *Public management reforms in germany: new steering model and financial management reforms* / ed. Kuhlmann S., Proeller I., Schimanke D., Ziekow J. *Public Administration in Germany*. Palgrave Macmillan, 383-411. URL : [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-53697-8\\_22.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-53697-8_22.pdf).
18. Schröter, E. (2019). *New Public Management* / ed. Veit, S., Reichard, C., Wewer, G. (eds) *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Springer Reference Sozialwissenschaften. Wiesbaden, 1-13. URL : [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2\\_12-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_12-1).

