



PUBLIC ADMINISTRATION

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 351

КОНЦЕПЦІЯ «NEW PUBLIC MANAGEMENT»: ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ

Григорій Дзюба

Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, Україна

Резюме. Проаналізовано зміст концепції New Public Management (Нове Публічне Управління), скорочено NPM, яка була розроблена в 1980-х та 1990-х роках у відповідь на необхідність підвищення ефективності управління державними структурами, зокрема у провідних державах – США, Великобританії, Австралії, Нової Зеландії, Канаді, Нідерландах. Особлива увага приділялася основним принципам та механізмам концепції New Public Management. Розкрито сутність таких принципів: орієнтованість на клієнта, результативність та ефективність, керованість. Концепція NPM виходить з ідеї, що державні організації повинні функціонувати на основі бізнес-підходу з використанням стратегій та інструментів, які успішно застосовуються у приватному секторі. Крім орієнтації на клієнта, концепція NPM включає принципи результативності та ефективності. Згідно з цим принципом державні організації мають бути спрямовані на досягнення вимірюваних результатів, а також використовувати ресурси ефективно. Для досягнення цих цілей впроваджуються механізми, такі як децентралізація, контрактне управління, управління якістю та бюджет участі. Децентралізація є одним із ключових механізмів концепції NPM, який складається з деконцентрації, деволуції та делегування. Проаналізовано всі три види з різними підходами щодо перерозподілу повноважень та відповідальності як між центральним та нижчими рівнями публічного управління, так і в межах однієї горизонталі. Проаналізований у статті спосіб передавання повноважень сприяє більшій гнучкості та швидкості реагування на потреби клієнтів і забезпечує більшу відповідальність місцевих органів управління. Наступним важливим механізмом концепції “New Public Management”, є контрактне управління, що передбачає укладання контрактів між державними організаціями та їхніми клієнтами. Визначено, що контрактне управління сприяє забезпеченню якості наданих послуг та стимулює ефективне використання бюджетних ресурсів. Ще один важливий механізм, який має вагомe значення у приватному секторі, та буде впроваджено в публічний сектор, є механізм управління якістю. Механізм управління якістю передбачає застосування системи управління якістю, яка дозволяє контролювати та покращувати якість наданих послуг. Введення показників KPI надасть можливість ефективніше задовольняти потреб споживачів публічних послуг та підвищувати довіру до державних організацій. Бюджет участі (партисипаторний бюджет) є механізмом, який залучає широкий загал громадськості як на державному, так і місцевому рівнях до процесу прийняття рішень та розподілу бюджетних ресурсів. Такий механізм визначення та розподілу бюджетних коштів сприятиме більшій прозорості та відкритості публічного менеджменту, а також надасть змогу забезпечити можливість громадськості впливати на прийняття рішень, які дійсно стосуються їхніх потреб та інтересів. Останнім механізмом, який був досліджений у рамках концепції NPM, є е-урядування. Такий механізм дозволяє використання інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення процесів управління та надання послуг громадянам. Е-урядування сприяє зручності та швидкості взаємодії між державними органами й громадянами, а також підвищує рівень доступності та якості державних послуг. У висновку вказано, які механізми потребують удосконалення та/або впровадження в публічній сфері України.

Ключові слова: Нове Публічне Управління, публічний сектор, контрактне управління, децентралізація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141

Отримано 15.06.2023

UDC 351

THE CONCEPT OF «NEW PUBLIC MANAGEMENT»: THE MAIN ELEMENTS

Hryhorii Dziuba

Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, Ukraine

Summary. *This article analyzes the content of the concept of New Public Management, abbreviated NPM, which was developed in the 1980s and 1990s in response to the need to improve the efficiency of the management of State structures, in particular in leading countries – the USA, Great Britain, Australia, New Zealand, Canada, the Netherlands. Special attention was paid to the core principles and mechanisms of the New Public Management concept. The essence of the following principles is revealed: customer orientation, effectiveness and efficiency, manageability. The concept of NPM comes from the idea that public organizations should operate on the basis of a business approach, using strategies and tools that are successfully applied in the private sector. In addition to customer orientation, the concept of NPM includes the principle of effectiveness and efficiency. According to this principle, public organizations should be aimed at achieving measurable results, as well as using resources efficiently. Mechanisms such as decentralization, contract management, quality management and participatory budgeting are implemented to achieve these goals. Decentralization is one of the key mechanisms of the NPM concept, which consists of deconcentration, devolution and delegation. The article analyzes all three types with different approaches to the redistribution of powers and responsibilities, both between the central and lower levels of public administration, and within the same horizon. The method of transfer of powers analyzed in the article promotes greater flexibility and speed of response to customer needs and ensures greater responsibility of local authorities. The next important mechanism of the «New Public Management» concept, which is analyzed in the article, is contract management, which involves concluding contracts between state organizations and their clients. It was determined that contract management contributes to ensuring the quality of the provided services and stimulates the effective use of budget resources. Another important mechanism that is important in the private sector and should be implemented in the public sector is the quality management mechanism. The quality management mechanism involves the application of a quality management system that allows monitoring and improving the quality of the services provided. The introduction of KPI indicators will provide an opportunity to more efficiently meet the needs of consumers of public services and increase trust in public organizations. Participatory budgeting is a mechanism that involves the general public, both at the state and local levels, in the decision-making process and the allocation of budgetary resources. Such a mechanism for determining and distributing budget funds will contribute to greater transparency and openness of public management, as well as provide an opportunity for the public to influence decision-making that really concerns their needs and interests. The last mechanism that has been explored within the NPM concept is e-government. This mechanism allows the use of information and communication technologies to improve management processes and provide services to citizens. E-government facilitates the convenience and speed of interaction between state bodies and citizens, and also increases the level of accessibility and quality of public services. In the conclusion, the author indicated which mechanisms need improvement and/or implementation in the public sector of Ukraine.*

Key words: *New Public Management, public sector, contract management, decentralization.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141

Received 15.06.2023

Постановка проблеми. 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. На жаль, традиційні моделі управління, що працювали в минулому, часто не відповідають сучасним потребам і вимогам громадян.

У контексті таких викликів, виникає необхідність запровадження концепції New Public Management (Нового Публічного Управління) в Україні. Концепція, що походить із західних країн, передбачає перегляд традиційних підходів до управління та впровадження нових, ефективніших методів інноваційного управління в публічному секторі.

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 [1]. За індексом сприйняття корупції Україна посідає 116 місце [2], а за рівнем економічної свободи – 126 місце [3]. 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 New Public Management, 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.

Тому метою цієї статті є проаналізувати необхідність упровадження концепції New Public Management в Україні, виокремити основні принципи та механізми, за допомогою яких можна значно покращити ефективність та якість публічного управління в державі.

Аналіз останніх освітніх досліджень і публікацій. При підготовці до написання наукової роботи досліджено роботи таких зарубіжних та вітчизняних дослідників концепції New Public Management, як: Eleanor D. Glor, David T. Osborne, Elizabet Yuliani, Manuela Rusu, Ilinca Marin, Krzysztof Maczka, Kickert W., Береза А. В, Міненко М. А.

Вищезазначені вчені розглядали питання трансформації державного управління, та виводили основні принципи, які в результаті стали базовими принципами концепції New Public Management (David T. Osborne, Kickert W.), а також досліджували механізми децентралізації (Elizabet Yuliani), контрактного управління (Manuela Rusu, Ilinca Marin) та бюджету участі (Krzysztof Maczka). Вітчизняні вчені – Береза А.В. та Міненко М.А., які одні з перших активно досліджували питання трансформації публічного управління з використанням принципів NPM.

Метою дослідження є аналіз змісту концепції New Public Management через її основні елементи.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: проаналізувати чинники, які зумовили необхідність упровадження концепції New Public Management, основні принципи та механізми концепції.

Аналіз основних принципів та механізмів концепції New Public Management надасть можливість зрозуміти, які основні елементи вже впроваджені в публічний сектор України, а які ще потребують упровадження та/або вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Сутність концепції NPM полягає в пропозиції застосовувати підходи приватного сектора (бізнес-менеджмент, фінансовий аналіз операцій, якісний контроль та інші) в управлінні публічними структурами на рівні держави та місцевого самоврядування [4].

У західних країнах світу, на перетині 80-х та 90-х років минулого століття, стрімко прогресуючий приватний сектор, в умовах ліберального ринку, дав можливість провідним ученим-економістам порівняти розвиненість приватного та публічного сектора, а також проаналізувати, за рахунок яких чинників перші демонструють набагато ефективніші результати. Проблема полягала в тому, що традиційні форми управління публічним сектором через бюрократичні механізми мають суттєвий перелік вад, які заважають їй розвиватися та відповідати викликам сучасності, а саме: відсутність гнучкості, обтяжений процес ротації кадрів, нечіткий механізм виявлення попиту на

державні послуги, що є наслідком відсутності релевантної пропозиції населенню, підсилена регуляція процесів [5].

Вище перелічені проблеми відображаються у відсутності адекватної оплати праці в публічній сфері, стимуляції корупції та користування повноваженнями без особливої мотивації працювати на благо суспільства. Такі умови в органах державної влади та місцевого самоврядування створюють непривабливу картину для потенційних кадрів, які, керуючись принципами раціоналізму, обирають приватний сектор для реалізації свого потенціалу.

Розуміючи можливі негативні наслідки традиційних форм управління державою, інтелектуальні групи цивілізованого світу почали вибудовувати концепцію, яка б надала можливість публічному сектору орієнтуватися на поліпшення якості та ефективності своєї роботи, а також на точнішу відповідність потребам, очікуванням платників податків та суспільства в цілому. NPM також пропонує використовувати гнучкі та децентралізовані структури управління (заохочення осіб приватного права, громадських організацій, створення *ad hoc* груп для виконання конкретних проектів тощо).

Як і будь-яка філософія, теорія чи концепція NPM має свої основоположні імперативи – принципи. Основними принципами NPM вважають [6]:

1. Орієнтованість на клієнта. Всі державні органи, а також органи місцевого самоврядування є надавачами публічних послуг, а громадяни – клієнтами. NPM вказує на те, що прибуток підприємця в приватному секторі безпосередньо залежить від задоволення вимог клієнта. Тому постачання публічних послуг має надаватися з чітким усвідомленням того, що саме хоче отримати клієнт.

2. Результативність та ефективність. За будь-яким рішенням, виконаним проектом та/або запланованим завданням органом публічної влади має бути визначено, який результат буде отримано, за допомогою яких ресурсів та для яких цілей такий результат взагалі потрібен (тобто треба відповісти на запитання: «Навіщо та за рахунок чого ми виконуємо цей проект/завдання?») [7].

Доцільно зауважити, що про принцип результативності та ефективності йдеться в ст. 7 Бюджетного Кодексу України, зокрема *«при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу мають прагнути досягнення цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання послуг, гарантованих державою(…), при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів»* [8]. Тобто, виконання такого принципу є слідування формулі – «максимальний результат за рахунок мінімальних витрат».

2. Керованість. Принцип керованості означає виявлення максимально ефективної моделі підпорядкування, за якої частка підлеглих керівника (менеджера) буде ефективно виконувати поставлені завдання. В сучасних організаційних структурах органів публічної влади України існує проблема адекватного розподілу людського ресурсу відповідно до важливості та рівня державних проектів (задач). Існують ситуації, коли бюрократичного апарату забагато для вирішення невеликої проблеми, що створює додаткові виснажливі як для громадян, так і для посадовців процеси. З іншого боку, проекти пріоритетного для держави значення покладаються на невелику кількість посадовців, або «поверх» уже існуючих оперативних завдань, наслідком чого є неякісне та неефективне надання публічних послуг населенню.

Імплементация вищезазначених принципів надасть можливість покращити якість послуг, зменшити кількість бюджетних витрат та підвищити рівень відповідальності окремих виконавців і державних органів перед громадянами України.

Концепція NPM також має низку механізмів, за сприяння яких органи державної влади та місцевого самоврядування можуть надавати послуги населенню відповідно до вимог сьогодення та на запит суспільства. Основні елементи концепції NPM (механізми, їх зміст та історичні передумови появи, а також приклади застосування) охарактеризовано в табл. 1.

Таблиця 1. Концепція New Public Management: основні механізми та їх характеристика

<i>Історична передумова появи</i>	<i>Зміст механізму</i>	<i>Приклади застосування</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Деконцентрація, деволюція та делегування		
Зміни в глобальній економіці, такі як процес глобалізації та економічна конкуренція, стимулювали перегляд та реформу публічного управління. Децентралізація стала ефективним інструментом для підтримки 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
Контрактне управління		
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 провайдером 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
Управління якістю		
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	Моніторинг якісного надання публічних послуг посадовими особами	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
Бюджет участі		
Історично питанням визначення видатків державного та місцевого бюджетів займалися вузьке коло уповноважених осіб. Процеси розвитку та самостійності приватного сектора від державного нагляду, а також впровадження децентралізації створюються передумови до залучення ширшої кількості учасників до бюджетних процесів	Залучення громадян до визначення пріоритетних статей видатків на здійснення заходів та програм за рахунок бюджетних коштів	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

1	2	3
Публічні слухання		
Публічні слухання є стародавнім форматом залучення населення до обговорення та вирішення публічних питань (напр. екклесія в Стародавній Греції, віче в Київській Русі)	Залучення громадян до вирішення загальнодержавних (місцевих) проблем	Концепція публічних слухань у США дозволяє місцевому населенню регулярно проводити зустрічі з уповноваженими особами та вирішувати питання загальносуспільного значення
Е-урядування		
За останнє десятиліття цифрові технології повністю змінили підхід до вирішення низки проблем шляхом автоматизації процесів та дистанційної комунікації. Задля якісного надання публічних послуг уповноважені особи не можуть стояти осторонь технологічного прогресу	Здійснення публічного управління за допомогою сучасних інформаційних технологій	Частково втілено в Україні, переважно завдяки діяльності Міністерства цифрової трансформації (Дія, є-резидентство в Дія Сіті) Загалом питання е-урядування стоїть на порядку денному у всіх цивілізованих країнах. За інформацією ООН [5], близько 70% країн-членів мають високий «індекс розвитку е-урядування»

Серед основних механізмів можна визначити такі: деконцентрація, делегація та деволуція повноважень, контрактне управління, створення «бюджету участі» (партиципаторний бюджет), проведення публічних слухань, правильне використання соціальних мереж для інформування громадян та отримання фідбеку/пропозицій.

1. Механізм деконцентрації, делегування та деволуції повноважень.

Усі три терміни стосуються процесу децентралізації та пов'язані з передаванням повноважень з вищого (центрального рівня влади) до місцевого рівня. Хоча всі вони й стосуються децентралізації, проте мають значні відмінності в практичній площині, які варто проаналізувати.

Деконцентрація стосується перерозподілу повноважень у межах існуючих державних (публічних) органах влади. Це передбачає надання більшої автономії та повноважень приймати рішення нижчим рівням публічних органів, утримуючи їх під загальним контролем і наглядом центральної влади.

Деволуція є радикальнішим форматом децентралізації, яка передбачає передавання політичних, адміністративних і фінансових повноважень від центрального уряду субнаціональним суб'єктам (наприклад, США, Німеччина, Швейцарія), таким, як регіональні уряди, штати або провінції, кантони. Це призводить до створення окремих юридичних осіб з власними законодавчими органами, органами виконавчої влади з окремими повноваженнями, наданими регіональною конституцією чи відповідним регіональним законодавством.

Делегування означає передавання повноважень щодо прийняття рішень від однієї фізичної чи юридичної особи до іншої. Делегування повноважень найчастіше за все відбувається у формі доручення підлеглому або зовнішньому органу конкретних завдань, обов'язків щодо прийняття певних рішень. Такий вид передавання повноважень відрізняється від деконцентрації та деволуції тим, що частіше відбувається у межах одного ієрархічного рівня.

Усі три види передавання повноважень по вертикалі (деконцентрація, деволуція) або в межах однієї публічної структури (делегування), є необхідним механізмом у системі Нового Публічного Управління. Такий механізм надає надзвичайну гнучкість органам державної влади на різних рівнях щодо швидкого та ефективного прийняття рішень відповідно до реалій часу [9].

На практиці величезна кількість проєктів, реформ або оперативних завдань не можуть бути ефективно виконані саме через монополізацію повноважень на вищих

рівнях, що є очевидним бюрократичним тягарем, який навмисно використовується посадовцями у власних цілях.

2. Механізм контрактного управління.

Ефективне контрактне управління має вирішальне значення для безперебійного функціонування та успішної роботи державних органів. Контракти відіграють ключову роль у спрощенні державних закупівель, налагодженні відносин із недержавними організаціями (як комерційними, так і некомерційними) та забезпеченні підзвітності й прозорості в наданні державних послуг органами державної влади.

Контрактна форма управління надає державним органам можливість використовувати приватний сектор для виконання низки проектів, що значно підвищує якість та результативність виконаних завдань, а також надає змогу посадовцям брати участь у загальному плануванні без потреби прямого втручання.

Проте публічні органи повинні проводити ретельне оцінювання виконання контракту після завершення проекту. Такий моніторинг включає оцінювання результатів, дотримання графіків, дотримання бюджету та задоволеність зацікавлених сторін. Аналіз отриманих результатів оцінювання і допомагає вдосконалити майбутні процеси укладання контрактів, підвищуючи ефективність і результативність надання державних послуг.

Загалом, контрактне управління є критично важливим процесом у державних органах, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, сприяє прозорості та підзвітності. Встановлюючи чіткі рамки, дотримуючись практики конкурентних закупівель, ефективно керуючи контрактами та активно залучаючи зацікавлених сторін, державні органи можуть зменшити ризики, оптимізувати виконання контрактів і надавати високоякісні державні послуги [10].

3. Механізм управління якістю.

У приватному секторі великі компанії встановлюють низку політик (policies), які контролюють якість наданих послуг клієнтам. Публічний сектор щодня забезпечує надання низки життєво необхідних послуг населенню міста/країни. Якщо послуги, які надаються приватним клієнтам не є якісними, бізнес має ризик понести збитки в майбутньому, натомість від якості надання послуг публічним сектором залежить загальна задоволеність громадян юрисдикцією, в якій вони користуються державними послугами. Саме тому введення дієвого механізму управління якістю надання послуг державою надасть змогу значно підвищити рівень довіри населення до держави.

По-перше, необхідне чітке визначення кількості ключових зацікавлених сторін, які користуються та надають державні послуги (посадові особи та співробітники публічних органів, громада, підприємці, громадські організації, а також групи індивідів із вразливих верств населення).

По-друге, після визначення реального кола зацікавлених сторін, є необхідність залучення їх до менеджменту контролю якості. Регулярні механізми зворотного зв'язку, опитування та фокус-групи можуть надати найточнішу інформацію, яку можна використовувати для покращення якості та вирішення проблем вищезазначених зацікавлених сторін.

Наступним етапом є введення ключових показників ефективності – KPI (Key performance indicators). KPI можуть включати такі показники, як час опрацювання даних посадовцями, оцінювання задоволеності клієнтів публічного сектору, кількість помилок і дотримання нормативних актів публічними особами. Регулярний моніторинг продуктивності й ефективності дозволяє організаціям визначати сфери вдосконалення та приймати рішення на основі отриманих даних.

Корисним запозиченням з приватного сектора є також проведення як внутрішніх аудитів вищими органами влади, так і зовнішніх аудитів провідними аудиторськими

компаніями. Це можуть бути аудиторські компанії, наприклад Великої четвірки – EY, KPMG, PwC, Deloitte. Залучення зовнішнього аудиту дозволить значно підвищити ефективність використання бюджетних коштів, грантових надходжень, справедливого проведення державних закупівель.

Таким чином, упровадження надійного механізму управління якістю має надважливе значення для надання ефективних та орієнтованих на громадян послуг сектором публічних послуг.

4. Механізм бюджету участі (партисипаторний бюджет).

Бюджету участі – це механізм, який дозволяє громадянам брати безпосередню участь у процесі прийняття рішень щодо розподілу державних коштів. Представники громад, бізнес-асоціацій, некомерційних організацій пропонують проекти рішень/законопроектів, обговорюють, визначають пріоритетні питання, а потім голосують за проекти, які мають отримати фінансування. Основна мета бюджету участі – забезпечити видатки на дійсно необхідні проекти для місцевих громад, а також делегувати частину відповідальності з бюджетних витрат безпосередньо громадянам [11].

Увесь процес бюджету участі можна умовно розділити на чотири стадії, характеристика яких наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Бюджет участі: стадії та їх характеристика

№ з/п	Назва стадії	Характеристика
1	Визначення пріоритетних питань	Громадян запрошуюють поділитися своїми ідеями щодо проектів, які б можна було фінансувати за державні кошти. Це можна зробити через зустрічі громад, онлайн-платформи чи інші засоби залучення
2	Оформлення пропозицій у вигляді проектів рішень/законопроектів	Ініціативні команди громад, бізнес-асоціацій, представників різних сфер діяльності спільно з виконавчими органами на місцях, місцевими депутатами надають формальну структуру висловленим пропозиціям
3	Голосування за прийняття рішення громадою	Громадяни в цьому випадку реалізують один з видів безпосередньої демократії. Голосування можна проводити у форматі референдуму через персональне (офлайн) голосування або через онлайн-платформи
4	Запровадження пропозицій	Пропозиції, які набрали необхідну кількість голосів, фінансуються та запроваджуються в життя. Імплементация проектів відбувається через укладання контрактів з постачальниками послуг, найм необхідного персоналу та нагляд з боку уповноважених осіб

Бюджет участі вперше було розроблено в Бразилії наприкінці 1980-х років як сигнал щодо переходу країни до демократії. Відтоді механізм був прийнятий у різних країнах світу як інструмент сприяння участі громадян у бюджетному процесі.

Загалом, бюджет участі є надзвичайно корисним інструментом, який допомагає залучити якомога більше громадян до обговорення та прийняття рішень, забезпечує прозорість та підзвітність у процесі бюджетування, ефективно використання коштів на потрібні для громади цілі, та як наслідок підвищує довіру до влади в цілому.

5. Механізм публічних слухань.

Публічні слухання є одним із необхідних елементів прямої демократії, який передбачається концепцією NPM.

Законом України «Про місцеве самоврядування» передбачається проведення громадських слухань не рідше одного разу на рік [12]. На жаль, роль громадських слухань як елемента прямої демократії не виконується, а сам інститут потребує значного вдосконалення. Такий стан інституту громадських слухань можна пояснити низкою причин: необізнаністю місцевих громад, відсутністю культури місцевих політичних діячів залучати громадян до вирішення місцевих питань, невиправдано складною процедурою проведення, «просуванням» своїх людей до створення

ініціативних груп, а також винесення на слухання питань, які стосуються радше окремих бізнес-груп, а не громади міста.

Зрозуміло, що сам процес громадських слухань варто (1) реформувати, (2) проводити на регулярній основі.

Для того, щоб почати реформувати інститут громадських слухань, потрібно спочатку звернутися до прикладів міжнародної практики. Цікава процедура консультативного формату застосовується в США, яка повністю відповідає принципам прямої демократії.

Громадські слухання в США являють собою відкриті збори посадових осіб та громадян, на яких учасникам дозволено пропонувати своє бачення проблеми, але чиновники не зобов'язані приймати якісь дії у відповідь на них або, як правило, навіть публічно відповідати. Громадські слухання, як правило, організовуються для збирання громадської думки та занепокоєнь з політичних питань перед тим, як органи влади приймуть рішення або вживатимуть заходи. На відміну від українських реалій, публічні слухання в США є найпоширенішим інструментом участі громадськості, що використовується всіма рівнями влади для різних цілей.

Тобто, публічні (громадські) слухання можуть проводитися без бюрократичних обтяжень та мати формат саме регулярних громадських обговорень проблем сьогодення, з якими стикається кожен окремий громадянин, який мешкає в певному місті.

6. Механізм е-урядування.

Сучасні технології впливають на значну частину нашого життя, проте використання інформаційних технологій відбувається не на усіх рівнях та без особливої ініціативи від органів влади, що надають публічні послуги. Є приклади зручного використання веб-сайтів органів влади, ботів у месенджері Telegram, які автоматично можуть надавати інформацію платникам податків і звичайно, штучного інтелекту (AI), за допомогою якого можна опрацювати величезну кількість даних автоматизовано.

Важливий крок у цифровізації публічного сектора зроблено шляхом введення «Дії» Міністерством цифрової трансформації України. Але органи місцевого самоврядування повинні також проявляти ініціативу та запроваджувати цифрові механізми, які дозволять спростити і стимулювати процес взаємодії між органами влади та громадянами. Гарним прикладом може бути офіційний сайт міста Лос-Анджелес, штат Каліфорнія, США [13]. На головній сторінці одразу можна отримати всю необхідну інформацію, призначену як для місцевих, так і для туристів, яка стосується порядку денного міста, доступних вакансій, отримання публічних послуг, можливість залишити фідбек тощо.

Висновки. Зміст концепції NPM полягає в перегляді існуючої системи взаємодії публічного та приватного сектора, зважаючи, в першу чергу, на ефективність, результативність та орієнтованості на окремого громадянина при наданні публічних послуг.

Запровадження таких механізмів, як деконцентрація, деволуція та делегування повноважень, контрактне управління, управління якістю, бюджет участі, публічні слухання, е-урядування на місцевому та загальнодержавному рівнях зможе збалансувати рівень розвитку публічної та приватної сфери, де перша очевидно не встигає через суттєву кількість бюрократичних процедур.

У період російсько-української війни поступова імплементація таких механізмів, як управління якістю, бюджет участі та вдосконалення процесів децентралізації, е-урядування, публічних слухань та контрактного управління значно підсилить громадянське суспільство в цілому, надаючи окремим громадянам та бізнесу матеріальні підстави для розуміння цінності державних інститутів.

Conclusions. Thus, the essence of the NPM concept lies in reevaluating the existing system of interaction between the public and private sectors, focusing primarily on efficiency, effectiveness, and citizen-oriented provision of public services.

The implementation of mechanisms such as deconcentration, devolution, and delegation of powers, contract management, quality management, participatory budgeting, public hearings, and e-governance at the local and national levels can balance the development of the public and private sectors, where the former is clearly hindered by a significant number of bureaucratic procedures.

During the Russian-Ukrainian war, the gradual implementation of mechanisms such as quality management, participatory budgeting, and the improvement of decentralization processes, e-governance, public hearings, and contract management will significantly strengthen civil society as a whole, providing individual citizens and businesses with tangible grounds for understanding the value of state institutions.

Список використаних джерел

1. Government effectiveness – Country rankings. The Global Economy: веб-сайт. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/ (дата звернення: 14.06.2023).
2. Corruption Perception Index 2022. Transparency International: веб-сайт. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> (дата звернення: 14.06.2023).
3. Gwartney J., Lawson R., Hall J., Murphy R. Economic Freedom of the World. Fraser Institute. 2022. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2022.pdf> (дата звернення: 14.06.2023).
4. Eleanor D. Glor: Has Canada adopted New Public Management? Public Management Review. 2001. Vol. 3 (1). P. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616670010009414>
5. Береза А. В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. 2012. Вип. 46. С. 287–295.
6. David T. Osborne Reinventing Government. Leadership Abstracts. 1993. Volume 6. No. 1. P. 1–3.
7. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 06.05.2023).
8. UN E-Government Survey 2022. UN E-Government Knowledgebase: веб-сайт. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022/> (дата звернення: 14.06.2023).
9. Elizabeth Linda Yuliani Decentralization, deconcentration and devolution: what do they mean? CIFOR-ICRAF publications, April 2004.
10. Manuela Rusu, Ilinca Marin, Valentin Soare, Sergiu Tonoio, Ovidiu Blajina Contractual Requirements Review and Management. INCAS BULLETIN. 2022. Volume 14. Issue 4. P. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.13111/2066-8201.2022.14.4.20>
11. Krzysztof Maczka Models of Participatory Budgeting. Analysis of Participatory Budgeting Procedures in Poland. Polish Sociological Review. 2021. No. 216 (4). P. 473–492.
12. Про місцеве самоврядування України: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 31.03.2023).
13. Офіційна веб-сторінка міста Лос-Анджелес: веб-сайт. URL: <https://lacity.gov/> (дата звернення: 14.06.2023).

References

1. Government effectiveness – Country rankings. The Global Economy: website. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/ (accessed: 14 June 2023).
2. Corruption Perception Index 2022. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> (accessed: 14 June 2023).
3. Gwartney J., Lawson R., Hall J., Murphy R. Economic Freedom of the World. Fraser Institute. 2022. URL: <https://www.fraserinstitute.org/sites/default/files/economic-freedom-of-the-world-2022.pdf> (accessed: 14 June 2023).
4. Eleanor D. (2001) Glor: Has Canada adopted New Public Management? Published in Public Management Review. Vol. 3 (1). P. 121–130. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616670010009414>
5. Bereza A. V. Reforma publicnogoho upravlinnja: suchasni tendenciji ta perspektyvy dlja Ukrajinj [Public administration reform: modern trends and prospects for Ukraine]. Proceedings of the Aktualjni problemy

-
- polityky (Odesa, Ukraine, 2012) (eds. S. V. Kivalov), Nacionalnyj universytet "Odesjka jurydychna akademija": Pivdenoukrajinskyj centr ghendernykh problem, 2012. Vol. 46. P. 287–295.
6. David T. (1993). Osborne Reinventing Government. Leadership Abstracts. Vol. 6. No. 1. P. 1–3.
 7. Budget Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 08.07.2010 No. 2456-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (accessed: 06 May 2023).
 8. UN E-Government Survey 2022. UN E-Government Knowledgebase: website. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022/> (accessed: 14 June 2023).
 9. Elizabeth Linda Yuliani (2004). Decentralization, deconcentration and devolution: what do they mean? CIFOR-ICRAF publications, April.
 10. Manuela Rusu, Ilinca Marin, Valentin Soare, Sergiu Tonoio, Ovidiu Blajina (2022) Contractual Requirements Review and Management. INCAS BULLETIN. Volume 14. Issue 4. P. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.13111/2066-8201.2022.14.4.20>
 11. Krzysztof Mączka (2021). Models of Participatory Budgeting. Analysis of Participatory Budgeting Procedures in Poland. Polish Sociological Review. No. 216 (4). P. 473–492.
 12. Law of Ukraine on Local Self-Government: Law of Ukraine dated 21.05.1997 No. 280/97-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 31 March 2023).
 13. Official website of the City of Los Angeles: website. URL: <https://lacity.gov/> (accessed: 14 June 2023).