

Мельник М. І.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації системи публічного управління України в умовах децентралізації, євроінтеграційних прагнень та підвищених вимог суспільства до ефективності державних інституцій. Традиційна модель управління, що ґрунтується на бюрократичному адмініструванні, вичерпала свій потенціал у забезпеченні гнучкості, прозорості та орієнтації на результат. Відтак, впровадження принципів нового державного менеджменту (НДМ) розглядається як необхідна умова модернізації публічного управління в Україні. Метою статті є концептуалізація процесу впровадження принципів нового державного менеджменту в систему публічного управління України крізь призму інституціонального реформування, управлінської інноватики та парадигмальної реконфігурації державної служби.

Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний та порівняльний підходи, а також SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози впровадження принципів нового державного менеджменту в публічне управління України.

У результаті дослідження встановлено, що більшість принципів НДМ – зокрема орієнтація на результат, клієнтоцентричність, конкуренція в наданні послуг, делегування повноважень та використання інструментів менеджменту приватного сектору – можуть стати каталізатором ефективності публічного управління за умов належного правового, організаційного та кадрового забезпечення.

Проаналізовано ключові виклики впровадження НДМ в Україні, серед яких – інституційна інерція, обмеженість адміністративного потенціалу, низький рівень управлінської культури та фрагментарність реформ. Водночас виокремлено перспективні напрями, як-от розвиток електронного урядування, державно-приватне партнерство та реформування системи оцінювання ефективності органів влади.

У висновках підкреслюється, що впровадження принципів нового державного менеджменту не повинно бути механічним копіюванням західних моделей, а має ґрунтуватися на глибокому розумінні національних реалій. Еволюція публічного управління в Україні потребує комплексного підходу, політичної волі та сталого інституційного розвитку, що дозволить досягти реальних змін у системі державного управління.

Ключові слова: новий державний менеджмент, публічне управління, реформи в Україні, ефективність державного управління.

Постановка проблеми. У контексті парадигмальної трансформації публічного управління, що відбувається в Україні під впливом глобалізаційних чинників та інтегративних тенденцій європейського адміністрування, дедалі більшої актуальності набуває теоретико-методологічне осмислення й практичне імплементаційне забезпечення засад так званого нового державного менеджменту (New Public Management) [1, с. 316], який, будучи феноменологічно витлумаченим через призму неінституційної теорії, контрактного управління та емерджентної децентралізаційної політики, виявляється амбівалентним й водночас суперечливим концептом у вітчизняному державотворчому дискурсі.

Наявна управлінська дійсність, що все ще тяжіє до рудиментарних форм адміністративно-командної бюрократії з притаманною їй централізованою ієрархічністю та нормативною архаїкою, вступає в латентний конфлікт із вимогами синергетично зорієнтованого менеджменту, який передбачає радикальне перегрупування управлінських пріоритетів, ротацію акцентів із процесу на результат, а також інституалізацію стратегій ефективності, субсидіарності й акантного делегування повноважень [2, с. 73]. Проте, незважаючи на декларативну підтримку концептуальних засад нового державного менеджменту в низці урядових програм, нормативних актів та стратегічних дорожніх карт, досі не сформовано ані уніфіко-

ваної методології його адаптації до локального управлінського контексту, ані цілісної аксіологічної парадигми, що дозволила б поєднати ефективність із публічною доброчесністю, результативність із соціальною легітимністю, та прозорість із технологічною адаптивністю.

Відповідно, актуалізується необхідність фундаментального наукового переосмислення концептуального апарату нового державного менеджменту у контексті української управлінської модернізації, з урахуванням не лише адміністративно-правових, а й політико-антропологічних, соціоекономічних та культурно-ментальних детермінант. Адже лише за умови глибокої контекстуалізації принципів NPM у специфіку пострадянського державного генезису та при розробці новітніх моделей управлінської рецепції можна говорити про можливість формування ефективної, інноваційно спроможної та етично верифікованої системи публічного адміністрування в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останнього десятиліття в українському науково-експертному дискурсі простежується інтенсифікація парадигмальних трансформацій у сфері публічного адміністрування, зумовлених апропріацією концептуальних засад нового державного менеджменту як реакції на кризу легітимності традиційної бюрократичної моделі. У низці сучасних публікацій акцентується на необхідності імплементації інструментів перформативного менеджменту, децентралізації управлінських компетенцій, а також формалізації механізмів управлінської підзвітності, що у сукупності має уможливити формування поліцентричної архітектоники державного управління з урахуванням принципів субсидіарності, конкурентності та клієнтоорієнтованості (О. Смешко, Е. Ушакова, Т. Борисова, І. Ніколіна, М. Ді Джуліо, Г. Веккі, С. Миненко, О. Люльов, Н. Лафіун, Е. Пуарьє, М. Сен-Жак, Н. Лікарчук). Спеціалісти у сфері адміністративного реформування послуговуються аналітичним інструментарієм неоінституціоналізму для екстраполяції досвіду розвинених демократичних країн на ґрунт вітчизняної управлінської культури, водночас підкреслюючи ризики формального трансплантування моделей без належної адаптації до локального контексту.

Сучасні наукові праці характеризуються високим ступенем концептуальної ускладненості, що зумовлено спробами репрезентації публічного управління як мультидисциплінарного феномену, котрий потребує інтеграції методологічного плюралізму (С. Кульман, Й. Марієнфельдт,

М. Мельник, Д. Лікарчук, А. Блинюк, П. Данліві, С. Андерссон, А. Галлін, С. Айворі). Відтак, актуалізується потреба у рецепції принципів evidence-based policy та network governance як засадничих елементів інноваційної моделі управління, що має на меті подолання рудиментів адміністративної архаїки та забезпечення гнучкої адаптивності державного апарату до динамічних викликів постіндустріального суспільства.

Постановка завдання. Метою статті є концептуалізація процесу впровадження принципів нового державного менеджменту в систему публічного управління України крізь призму інституціонального реформування, управлінської інноватики та парадигмальної реконфігурації державної служби.

Виклад основного матеріалу. Окреслення процесу впровадження принципів нового державного менеджменту в контексті трансформації системи публічного управління України потребує розгляду не як сукупності адміністративно-регулятивних заходів, а як багатовимірного феномену, що синтезує у собі парадигмальні зсуви, інституціональні метаморфози та інноваційно-еволюційні імпульси [3, с. 7]. Цей процес не обмежується поверхневими організаційними адаптаціями, а становить собою глибоку реконфігурацію нормативно-ціннісних засад функціонування державної служби, яка набуває дедалі більшої залежності від екстраполяції постбюрократичних моделей управління в контексті квазіринкових механізмів і субсидіарного адміністрування.

Інституціоналізація нової управлінської парадигми вимагає ґрунтовного переосмислення ролі державних інституцій у контексті транзитивного суспільства, де домінування вертикально-ієрархічної логіки поступається місцем полісуб'єктним конфігураціям прийняття рішень [4, с. 151]. Зазначене передбачає формування поліцентричної архітектоники публічного управління, у якій стратегічна раціональність, результативно-орієнтовані підходи та гнучкість процедур мають бути гармонізовані з інституційною стійкістю та нормативною легітимністю [5, с. 142]. У цьому сенсі імплементація новітніх управлінських доктрин має відбуватись у взаємодії з ендегенними механізмами саморегуляції, що виводить державну службу за межі традиційного бюрократичного етосу.

Варто наголосити, що концептуалізація означеного процесу вимагає апеляції до постнекласичних підходів у державознавстві, що тяжіють до інтердисциплінарного синтезу та методологічного плюралізму [6, с. 109]. Упровадження прин-

ципів нового державного менеджменту слід розглядати як динамічну реверсивну матрицю, в якій інституційні трансформації, управлінська інноватика та парадигмальні реновації державної служби перебувають у постійному діалектичному взаємозв'язку [7, с. 18; 8, с. 11]. Така реконфігурація не лише ускладнює традиційне розуміння публічного управління, але й формує нову онтологію державної присутності в публічному просторі.

Аналітична екстраполяція змістовного наповнення наведеної таблиці демонструє глибоку трансформацію аксіологічної та операціональної парадигми публічного управління в Україні крізь призму апропріації засадничих положень нового державного менеджменту, які, в контексті постнеопозитивістської епістемології, дедалі виразніше зумовлюють детериторіалізацію традиційної бюрократичної ієрархії на користь поліцентричних, гнучких й результатцентричних форм адміністрування. Артикульовані у таблиці інституційні зрушення, будучи інкорпорованими у нормативно-правовий дискурс, засвідчують наявність системної реконфігурації управлінської

модальності, що проявляється у синтезі процедурної стандартизації, клієнтоцентричної сервісності, мультисекторальної кооперації та парадигмального зсуву у бік інноваційної адаптивності. Відповідно, феномен нового державного менеджменту в українському контексті набуває не лише прагматично-інструментального, але й глибоко концептуального виміру, формуючи новий управлінський етос, що апелює до постбюрократичних механізмів публічної взаємодії, заснованої на горизонтальності, компетентнісному підході та емерджентній легітимності (таблиця 1).

Проведений SWOT-аналіз впровадження принципів нового державного менеджменту (НДМ) у систему публічного управління України покликаний виявити латентні структурно-функціональні суперечності між нормативно-декларованими засадами ефективістської парадигми управління та реальними конфігураціями інституційної динаміки в пострадянському управлінському середовищі. Апробація принципів НДМ у вітчизняному контексті наштовхується на низку методологічних антиномій, які ускладнюють уніфікацію стра-

Таблиця 1

Інституційна імплементація парадигмальних детермінант нового державного менеджменту в контексті трансформацій публічного адміністрування 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 результатцентричного 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 сітєвих 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

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 5; 6; 7].

тегічного мислення з операційною практикою державного адміністрування [9, с. 172]. Зокрема, йдеться про феномен паралельного співіснування елементів нормативно-бюрократичної традиції з фрагментами публічно-орієнтованої моделі, що продукує когнітивно-дисонансний ефект у системі публічної служби [10, с. 473]. Інтерпретація сильних та слабких сторін даного процесу не може бути редукована до елементарної дихотомії функціонального й дисфункціонального, оскільки структура публічного управління в Україні характеризується високим ступенем поліструктурності, де кожна підсистема функціонує відповідно до власної логіки адаптації та самовідтворення. Зазначене унеможлиблює лінійне транспонування моделей НДМ, апробованих в умовах стабільних ліберально-демократичних режимів, на ґрунт транзитивної державності, позначеної доміну-

ванням ситуативно-інерційних патернів взаємодії між суб'єктами публічного управління [11, с. 7; 12, с. 777]. Як наслідок, потенційна ефективність НДМ ускладнюється наявністю ригідних мікро-інституційних структур, які опираються парадигмальним змінам у сфері менеджменту публічних ресурсів.

Водночас, імпліцитна потенція трансформації управлінської системи шляхом інкорпорації принципів НДМ не вичерпується її поточним станом, оскільки в умовах зростаючої екстернальної нормативної пресії (з боку міжнародних акторів) та активізації процесів цифрової бюрократизації виникає феномен інституційної рецептивності, що сприяє поступовому переформатуванню механізмів прийняття рішень [13, с. 160; 14, с. 1901]. Однак, за відсутності цілісного онтологічного підґрунтя публічного управління як публічно-

Таблиця 2

Імплементація принципів нового державного менеджменту в публічне управління України: інституційно-аналітична екзегеза крізь призму SWOT-методології

S (Strengths)	W (Weaknesses)
Однією з фундаментальних переваг імплементації парадигми нового державного менеджменту (НДМ) у публічну адміністрацію України виступає наявність нормативно-правової рамки, котра, хоча й фрагментарно, вже інкорпорує управлінські інструменти, що тяжіють до ефективістських концептів західного зразка. Інституціоналізація децентралізаційних процесів, яка не без спротиву та асиметричного інституційного спрямування відбулася впродовж останнього десятиліття, сформувала ґрунт для делегування управлінських прерогатив на рівень субнаціональних утворень, що є конгруентним з основоположними положеннями НДМ. Крім того, наявність кадрового резерву з-поміж управлінців нової генерації, що пройшли вишкіл у рамках міжнародних академічних програм та інституцій з аксіологічною орієнтацією на принципи good governance, забезпечує, бодай потенційно, можливість континуальної трансформації застарілих бюрократичних практик.	Парадоксальним чином, найсуттєвішим ускладненням у впровадженні НДМ в Україні є гіпертрофована спадщина неопатримоніальної моделі управління, в якій персоналізований доступ до ресурсів превалює над інституційною раціональністю. Множинність ієрархічних конфігурацій, що перетинаються, створює квазі-феодалну мозаїку управлінських структур, в межах якої процеси прийняття рішень мають латентно-клієнталістський характер. До того ж, перманентна інституційна нестабільність, що виявляється в частих трансформаціях компетенцій органів влади, змінюваності нормативної бази та відсутності системного механізму policy feedback, продукує ситуацію, за якої імплементаційний вектор НДМ фрагментується на рівні окремих ініціатив без інтегративного мета-дискурсу.
O (Opportunities)	T (Threats)
У постіндустріальному дискурсі глобалізованого управління Україна має потенціал екстраполяції успішних практик публічного адміністрування з використанням технологій цифрової трансформації, що уможливило емерджентне виникнення нових форм управлінської логіки, детермінованої даними та алгоритмами, проте з акцентом на сервісно-орієнтовану модель взаємодії держави з громадянами. Крім того, конвергенція із європейськими управлінськими стандартами та умовна прив'язка до <i>acquis communautaire</i> уможливило формування нормативної синергії, що сприятиме більш гармонійному впровадженню принципів НДМ за рахунок посилення зовнішнього інституційного тиску та фінансово-програмної підтримки з боку ЄС.	Найбільш істотну загрозу становить гетерогенність управлінського середовища, що у поєднанні з латентними формами політико-адміністративної корупції, перетворює процеси управління на формалізовані ритуали з низьким рівнем ефективності та прозорості. Ці ризики підсилюються ідеологічною ентропією, яка полягає у відсутності єдиної концептуальної парадигми публічного управління, здатної об'єднати розрізнені вектори реформ. До того ж, не можна нехтувати загрозою соціального відчуження, яке виникає внаслідок відсутності належної комунікації між владними структурами та громадянським суспільством, що веде до кризи легітимності управлінських інновацій та зростання інерції в їх сприйнятті.

Джерело: власна розробка автора.

смісловій практиці, впровадження НДМ ризикує залишитися на рівні симулякрів реформ, у межах яких імітаційна активність витісняє реальні зміни (таблиця 2).

Висновки. Запровадження парадигмальних засад нового державного менеджменту в домен публічного управління України, попри множинні контраверсії та інституційно-культурні дисонанси, дозволяє окреслити евристичні обриси трансформації вітчизняної моделі адміністрування в бік більшої операціоналізації принципів раціоналізму, результативності та клієнтоорієнтованості. Детальний аналіз емпіричних індикаторів і нормативно-правової архітектури свідчить про поетапне – хоч й гетерогенне – імплементаційне проникнення механізмів нової управлінської раціональності в контекст функціонування публічної влади на різних щаблях ієрархії. Проте наявна дисфункція бюрократичного апарату, мімікрія під реформи й латентний інституційний опір гальмують повноцінну інституціоналізацію модернізованих управлінських підходів.

У цьому зв'язку варто акцентувати, що рецепція новітніх управлінських технологій, запозичених із досвіду англосаксонських юрисдикцій, не може бути редукована до формального трансплантаційного запозичення, позаяк ефективність таких трансформацій залежить від рівня когнітивно-ментальних констант у масовій свідо-

мості управлінців та громадянського суспільства. Модифікація державного управління в Україні за лекалами нового державного менеджменту передбачає не лише технократичне переозброєння інституцій, а й ґрунтовну переоцінку засад державності, що вимагає цілісного перегляду управлінської етики, механізмів підзвітності та системи моніторингу публічного блага. Отже, детермінанти успішності даної парадигмальної еволюції передбачають синергію між нормативно-правовим реформуванням, інституційною рефлексією та активізацією громадянської участі в управлінських процесах.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на вивчення латентних механізмів адаптації принципів нового державного менеджменту в умовах політико-адміністративної транзитивності, з особливим акцентом на порівняльний аналіз структурно-функціональних модифікацій публічної служби. Перспективним видається також дослідження феномену «інституційного опору» в контексті реформ, що трансформують публічну владу з бюрократичного моноліту в сервісно-орієнтовану, гнучку систему. У межах інтердисциплінарного підходу актуалізується потреба осмислення когнітивної складової управлінської діяльності, що дозволить концептуалізувати нові моделі державного управління, релевантні умовам постсоціалістичної трансформації.

Список літератури:

1. Kuhlmann S. & Marienfeldt J. Comparing local government systems and reforms in Europe: from New Public Management to Digital Era Governance? *Handbook on Local and Regional Governance*. Edward Elgar Publishing, 2023. P. 313–329.
2. Мельник М. І. Трансформація публічного управління через новий державний менеджмент. Таврійський науковий вісник. *Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2025. № 2. С. 70–77.
3. Smeshko O. G., Ushakova E. V. & Borisova T. A. Quality management of public and municipal Services in the context of the digitalization of Society. *Economics and Management*, 2019. № 11. P. 4–13.
4. Nikolina I. I. et al. Assessment of digitalization of public management and administration at the level of territorial communities. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*, 2020. № 5. P. 150–156.
5. Di Giulio M., Vecchi G. Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance. *Public Policy and Administration*, 2023. № 38.2. P. 133–158.
6. Mynenko S., Lyulyov O. The impact of digitalization on the transparency of public authorities. *Business Ethics and Leadership*, 2022. № 6.2. P. 103–115.
7. Lafioune N., Poirier E. & St-Jacques M. Managing urban infrastructure assets in the digital era: challenges of municipal digital transformation. *Digital Transformation and Society*, 2024. № 3.1. P. 3–22.
8. Likarchuk N., Andriieva O., Likarchuk D. & Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication*, 2022. № 10(1). P. 9–16.
9. Blyznyuk A. et al. Formation the project maturity of public administration in implementation of digital transformation projects. *Journal of Information Technology Management*, 2021. 13. Special Issue: Advanced Innovation Topics in Business and Management. P. 163–187.
10. Dunleavy P. et al. New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2006. № 16.3. P. 467–494.

11. Andersson C., Hallin A. & Ivory C. Unpacking the digitalisation of public services: Configuring work during automation in local government. *Government Information Quarterly*, 2022. № 39.1. P. 101662. 1–10.
12. Likarchuk N., Velychko Z., Andrieieva O., Lenda R. & Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas*, 2023. № 41(76). P. 769–779.
13. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, 2023. № 12. С. 151–163.
14. Mishchenko A., Shevel I., Likarchuk D. & Shevchenko M. The aspects of international communication: Strategic partnership of Ukraine and Turkey. *Linguistics and Culture Review*, 2021. № 5(S4). P. 1895–1913.

Melnyk M. I. IMPLEMENTATION OF NEW PUBLIC MANAGEMENT PRINCIPLES IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION

The relevance of the study is driven by the need to transform Ukraine's public administration system amid decentralization, aspirations for European integration, and heightened societal demands for the efficiency of public institutions. The traditional governance model, based on bureaucratic administration, has exhausted its potential to ensure flexibility, transparency, and results-oriented performance. Therefore, the implementation of New Public Management (NPM) principles is regarded as a prerequisite for modernizing public administration in Ukraine. The article aims to conceptualize the process of integrating NPM principles into Ukraine's public administration system through the lens of institutional reform, managerial innovation, and paradigmatic reconfiguration of the civil service.

The study's methodological foundation encompasses systemic, institutional, and comparative approaches, alongside a SWOT analysis, which provides a comprehensive evaluation of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with implementing NPM principles in Ukraine's public administration.

The research findings reveal that most NPM principles – such as result-orientation, client-centricity, competition in service delivery, delegation of authority, and the adoption of private sector management tools – can serve as catalysts for improving public administration efficiency, provided there is adequate legal, organizational, and human resource support.

Key challenges to implementing NPM in Ukraine are identified, including institutional inertia, limited administrative capacity, low levels of managerial culture, and fragmented reforms. Concurrently, promising directions are highlighted, such as the development of e-governance, public-private partnerships, and reforming the performance evaluation system of government agencies.

The conclusions emphasize that adopting NPM principles should not involve mechanical replication of Western models but must be grounded in a deep understanding of national realities. The evolution of public administration in Ukraine requires a comprehensive approach, political will, and sustainable institutional development, enabling tangible changes in the state governance system.

Key words: *New Public Management, public administration, reforms in Ukraine, public sector efficiency.*