

# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

---

---

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.1>

*Даміров Наміг Рафіг огли*

<https://orcid.org/0000-0001-9858-243X>

аспірант Міжрегіональної Академії управління персоналом

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ NEW PUBLIC MANAGEMENT В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

*У статті проаналізовані основні підходи до моделі New Public Management. Зауважено, що головним позитивним ефектом від реалізації принципів New Public Management в системі публічного управління для населення є підвищення чутливості держави до її потреб, підвищення якості державних послуг, можливість здійснення громадського контролю за діяльністю держави та економія витрат громадян як платників податків на її забезпечення. В умовах воєнного часу, обмеженості фінансових ресурсів запровадження моделі New Public Management є доцільним, адже частину функцій можна делегувати приватним установам. Водночас, зауважено, що New Public Management не є якоюсь єдиною концепцією. Це об'єднання пропозицій щодо реформування публічного управління навколо ідеї наближення менеджменту у громадському секторі до методів, прийнятих у бізнес-середовищі. До основних аспектів New Public Management слід віднести: підвищення прозорості бюджетів, з прив'язкою витрат до результатів діяльності, а не до ресурсів; результати при цьому мають бути подані у вигляді кількісних показників ефективності та продуктивності; система організацій громадянського суспільства є ланцюжком агентських відносин та мережі контрактів, що забезпечують зв'язок стимулів з результатами діяльності; трансформація процесу надання послуг шляхом впровадження ринкових форм організації замість традиційних вертикальних функціональних структур; створення конкурентного середовища постачальників послуг, в тому числі конкуруючих між собою державних установ, приватних фірм та некомерційних організацій та ін. Запропоновано, що модель New Public Management може бути запроваджена з урахуванням вже існуючої системи публічного управління та тих реформ, які були реалізовані. Так, в умовах воєнного часу потребує зменшення кількості державних структур та державних службовців, оскільки змінюють пріоритети публічного управління – зокрема на формування обороноздатності держави та посилення системи національної безпеки. Переведення деяких послуг в систему платних та делегування функцій держави приватним організаціям.*

*Окремо можна розглянути можливість переведення системи управління персоналом публічного управління до приватних організацій. Так, відбір кадрів, їх розвиток, підвищення кваліфікації, оцінювання кадрів може здійснювати приватні організації, які мають відповідну акредитацію.*

**Ключові слова:** публічне управління, реформування, модернізація, моделі публічного управління, New Public Management, оптимальність, ефективність публічного управління.

**Постановка проблеми.** Проблеми реформування системи публічного управління має подвійну природу. З одного боку, це – відповідь на глобальні виклики XXI ст.; з іншого – нагальна необхідність вирішення питань, пов'язаних із приведенням у відповідність нових реалій у сфе-

рі ринкової економіки та принципів демократизації суспільного життя з новаціями державного устрою країни. На сьогодні система публічного управління потребує більшої гнучкості, а також вирішення проблем в умовах обмеженості інформації, а також в екстремальних умовах.

Тому виникла потреба у реформуванні системи публічного управління відповідно до нових умов життєдіяльності українського суспільства в умовах воєнного часу. У зв'язку з цим, пропонуємо здійснити аналіз використання моделі New Public Management в систему публічного управління в умовах воєнного часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми реформування, трансформації, розвитку, удосконалення сучасних моделей публічного управління, аналіз світових моделей публічного управління, запровадження цифровізації в систему публічного управління, трансформація методів бізнес-адміністрування в сучасний державний менеджмент аналізують політологи, юристи, економісти, фахівці з державного управління, у тому числі: І. Аль-Атті, О. Амосов, О. Антонова, А. Білоус, Ю. Битяк, О. Борисенко, К. Ващенко, Н. Гавкалова, Н. Гончарук, Ю. Ковбасюк, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Сєрьогін, І. Сурай, Ю. Сурмін, О. Суший, І. Тютюник та ін. Разом з тим, відсутні системні дослідження запровадження моделі New Public Management в систему публічного управління в умовах воєнного часу.

**Метою статті** є здійснення системного аналізу запровадження моделі New Public Management в систему публічного управління в умовах воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** New Public Management (NPM) – це сучасна модель реформування громадського управління. Більш ніж у 70 країнах світу проводяться реформи на принципах NPM. У тому числі і більшість економічно розвинених країн світу, які також найбільш далеко просунулися в питаннях організації публічного управління, як на державному, так і муніципальному рівнях. Ідея NPM виникла в кінці 80-х років і стала користуватися попитом у таких країнах, як Великобританія, Австралія, США, Канада. В останні 15–20 років відбувалося її становлення та апробація. New Public Management з'являється на початку 1990-х років. На думку М. Барзлея, вона була придумана політологами для «структурування наукової дискусії про сучасні зміни в організації та управлінні виконавчою владою» [1, с. 15]. Ідея реформ полягала у підвищенні інноваційної спрямованості системи державного управління, подоланні негативних сторін традиційної бюрократії, скорочення витрат на утримання державного апарату та приведення його у відповідність до вимог ринкової ефективності.

Модель New Public Management передбачає кардинальний перегляд місця держави у житті суспільства: держава виявлялася не домінуючою по відношенню до нього суб'єктом, що реалізує переважно функції контролю та нагляду, а «таким, що служить, основною функцією якого є виробництво суспільно значимих послуг» [2, с. 48]. При цьому поняття «державні послуги» об'єднували діяльність держави, пов'язаної із забезпеченням захисту життя населення: правоохоронна діяльність, військова оборона, забезпечення протипожежної безпеки тощо.

Головним позитивним ефектом від реалізації принципів NPM-моделі в системі публічного управління для населення є підвищення чутливості держави до її потреб, підвищення якості державних послуг, можливість здійснення громадського контролю за діяльністю держави та економія витрат громадян як платників податків на її забезпечення.

Впровадження принципів New Public Management справді сприяло підвищенню економічної ефективності держави, забезпечення її інформаційної відкритості, гнучкості та «маневреності» в освоєнні інновацій та змін [3, с. 189]. Але водночас NPM-модель таїла у собі всі ризики «раціональної» держави, пов'язані з загрозою втрати її легітимності та здатності зберігати контроль держави за стратегічно важливими для забезпечення розвитку й безпеки сферами [4, с. 7].

Загальні принципи організації публічного управління в рамках моделі «New Public Management» були сформульовані відомими ідеологами і практиками цих реформ Д. Осборном і Т. Геблером, які вони назвали принципами оновлення сучасних систем публічного управління. До таких принципів слід віднести наступні: 1) розвивати конкуренцію між постачальниками (виробниками, постачальниками) громадських послуг; 2) розширювати права громадян, передаючи контроль за діяльністю урядових установ із рук чиновників-бюрократів безпосередньо громадам; 3) оцінювати роботу закладів не за витратами, а за виходами, результатами; 4) керуватися метою (місією), а не законами і правилами; 5) перетворювати клієнтів у вільних споживачів, надаючи їм вибір – між школами, навчальними програмами, варіантами надання житла і т. п. Переосмислити саме поняття «клієнт державної організації»; 6) попереджувати виникнення проблем; 7) заробляти більше, ніж витрачати; 8) децентралізувати

управління, вносити в роботу дух співробітництва і взаємодопомоги; 9) віддавати перевагу ринковим механізмам перед бюрократичними; 10) зосередитися не стільки на надання послуг, скільки на стимулювання (каталіз) вирішення виникаючих у суспільстві проблем усіма секторами – державним, приватним і некомерційним. Вищевикладені принципи і характерні риси дозволяють зробити висновок про те, що в реформах нового державного менеджменту домінують дві тенденції: економічна маркетизація і організаційна дебюрократизація [5].

Відповідно до концепції New Public Management за державним апаратом закріплювалася функція формування суспільного замовлення на виконання приватним сектором на правах аутсорсингу. Цей підхід вимагав застосування принципово іншого методу бюджетування, а саме – переходу від бюджетування за видатками до системи бюджетування, орієнтованої на результат. Тому реформа публічного управління включає, в тому числі, бюджетну реформу, метою якої є зниження жорсткого контролю, розширення фінансової автономії відомств. Проте межа між бюджетуванням, орієнтованим на результат, і плановою економікою досить складно дотриматися.

Відповідно до концепції New Public Management підвищення ефективності публічного управління можливе за рахунок інструментів, властивих приватному сектору. І хоча діяльність державних структур неможливо оцінити за допомогою одного критерію (за аналогією з комерційними підприємствами, де таким критерієм є прибуток) через складність об'єкта управління та завдань, що стоять перед урядами, це не означає, що державні органи влади «не може бути більш «підприємницьким». Економічна ефективність передбачає зменшення витрат на державний апарат за рахунок його скорочення, реструктуризації та маркетизації; перегляд обов'язків держави та відмова від деяких з таких функцій, пов'язаних, перш за все, з соціальним забезпеченням населення; пошук більш ефективних з точки зору співвідношення вартості та кінцевого результату способів виробництва послуг (зростання контрактної системи в межах державної служби; передача низки державних функцій приватним підприємствам; запровадження режиму платності низки послуг споживачам); скорочення витрат проведення самих реформ.

Модель New Public Management – підприємницька за своєю суттю і передбачає використання ресурсів новими способами задля максимізації продуктивності і ефективності. «Дух підприємництва» трансформує публічний сектор навколо низки уявлень. Зокрема, це – управління іншими, а не виконання їхніх функцій; інтенсивна орієнтація на споживача, можливість вибору на засадах конкуренції; організація через постановку завдань, а не формулювання правил; інвестування в результати, а не наміри; перевага заохоченню як результату підприємництва замість бюрократичних витрат. Прагнення профілактики, ніж лікування зумовлює необхідність децентралізації організацій та посилення спільної роботи з метою досягнення змін шляхом ринковоорієнтованих намірів [5]. Іншими словами, на відміну від «старого публічного менеджменту» (або публічного адміністрування) «новий публічний менеджмент» зміщує акцент з функцій, виконання завдань у бік підрядних робіт, доручень, а бюрократія та ієрархія поступається мультипрофесійним командам з повноваженнями ухвалювати рішення, виконувати організаційну роботу та здійснювати контроль згідно з реалізованим проектом. Критерієм економії та ефективності є задоволення споживача [6].

New Public Management підкреслює необхідність перетворення великих бюрократичних структур в напівавтономні агентства, що відрізняються високим ступенем рухливості, здібністю до конкуренції і схильністю ухвалювати ризиковані рішення. Проте, існують суперечливі думки щодо можливостей розвитку конкурентоспроможності між державними установами, оскільки поряд зі стимулюючим ефектом існують і негативні наслідки, які витікають з відмінності державних і комерційних організацій. Це, перш за все, відсутність повноцінного механізму регулювання ринку державних послуг внаслідок неринкового ціноутворення і неможливості застосування звичайних маркетингових інструментів до їх виробництва і просування як різновиду колективних благ. По-друге, обмеженість конкурентного регулювання якості послуг внаслідок об'єктивної спеціалізації державних установ і економічної недоцільності дублювання їх функцій. Тому наголошується на необхідності відокремлення комерційних функцій від некомерційних, політикоконсультативних функцій – від надання послуг у сфері регуляторних функцій державних органів [7].

Привнесення методів управління приватного бізнесу і сприймання діяльності держави як процесу надання послуг населенню сприяє розгортанню досі нетипових для публічного управління таких ознак: регіональний та муніципальний маркетинг (маркетинг землі, маркетинг житла, маркетинг територій господарської забудови, маркетинг інвестицій, туристичний маркетинг), інновативність, командні технології менеджменту, вимірювання досягнень, реінжиніринг бізнес-процесів в державних установах (періодичний перегляд функцій і сталих способів вирішення завдань), «нова звітність». Менеджеріальні методи спираються на принципи децентралізації і деконцентрації як делегування відповідальності незалежним агентам, створення багато чисельних незалежних агентств і ослаблення ієрархічних зв'язків задля конкуренції в державному управлінні. Хоча запровадження цих принципів породжує нові проблеми, тим не менш вони широко використовуються в сучасних адміністративних реформах. Зміна відносин з навколишнім середовищем підвищує роль і значення стратегічного планування, державного маркетингу, механізмів вироблення і здійснення стратегії надання послуг населенню, формування нової креативної організаційної культури зі спільним розумінням перспектив розвитку організації [8].

На підставі узагальнення основні умови і ознаки функціонування моделі New Public Management у публічному управлінні слід згрупувати у такі блоки:

- приватизація зорієнтованих на ринок державних підприємств та напрямів діяльності держави (державні функції передаються приватним структурам за договірними угодами або на основі державнопартнерських відносин);

- зорієнтованість на клієнта (оперативне й гнучке реагування на потреби замовників і користувачів державних послуг, максимальне задоволення їх запитів);

- децентралізація управління (фінансами, персоналом, якістю робіт; делегування владних повноважень і відповідальності з центрального на нижчі рівні державного управління, активізація діяльності місцевих органів влади та недержавних організацій у розробленні й виконанні стратегічних цілей державної політики; встановлення через систему оцінки результатів діяльності персональної відповідальності за якість управління; наділення низових ланок владними повноваженнями для ефективного ухвалення

рішень та розв'язання проблем місцевого значення; скорочення чисельності штату державних службовців, підвищення відповідальності організацій за досягнення результатів);

- кардинальна зміна цілей і змісту діяльності державних установ, спрямованість не на виконання правил, інструкцій, циркулярів, а на досягнення визначених результатів (функціонування держустанов в умовах ринку через конкуренцію, вибір клієнта через проведення тендерів та ін.; розширення сфери їхньої відповідальності; широке впровадження стратегічного планування та інших інновацій) [7; 9].

В управлінській практиці таких зарубіжних країн як США, Великобританія, Нова Зеландія, Ірландія досить розповсюдженою формою державно-приватного партнерства стала приватизація державних послуг які надаються населенню. Досвід приватизації державних послуг у Великобританії показав, що приватний сектор може надавати публічні послуги значно ефективніше і швидше ніж державні служби вже хоча б тому, що будучи комерційним сектором, він зацікавлений виконати їх з прибутком для себе. Сьогодні у Великій Британії існують так звані «державно-приватні товариства» (Public-Private Partnership), які займаються вивезенням побутового сміття, інспектують дорожній рух, несуть службу з охорони аеропортів та залізничних колій, обслуговують тюрми та здійснюють лікарняні послуги. У результаті, громадяни стали отримувати більш продуктивні і дешевші державні послуги, оскільки з'явився конкурентний ринок державних послуг [10].

Принцип «єдиного вікна» використовується з ціллю оптимізації обробки запитів громадян, клієнтів, силових структур та інших органів. Головною ідеєю «єдиного вікна» є скорочення працівників, які спілкуються з клієнтом в процесі прийняття і обробки його замовлення. Саме це і відображається у назві принципу, коли користувач звертається до «єдиного вікна» на будь-якому етапі спілкування з компанією – оформлення документів, отримання довідки, видача товару або якийсь інший вид взаємодії. Даний принцип економить як час очікування клієнта, так і гроші на утримання додаткових працівників. Для ефективного впровадження цього принципу необхідно спростити бюрократичні процедури, покращити комп'ютеризацію управлінських процесів, прискорити взаємодію між окремими державними структурами, а також додатково навчити їх працівників. Принцип якості в менеджменті

є новою культурою обслуговування. Цей принцип має на меті, в першу чергу, знизити вартість наданих публічних послуг, визначити задоволеність громадян державними послугами та збільшити зацікавленість державних службовців кінцевими результатами своєї діяльності [11].

На початку 80-х рр. деякі федеральні агентства США, щоб послабити соціальну напругу через неефективну діяльність держави, почали експеримент з використання принципів якості. Використовуючи досвід таких великих компаній, як Ford Motors, Harley Davidson, IBM, NASA, армійські підрозділи, податкові відомства та інші агентства почали використовувати методики і інструменти якості з метою перепланування своєї роботи. Так, у 1987 р., в одному з Центрів податкового управління при Міністерстві фінансів США, було прийнято рішення про застосування принципу якості в менеджменті. Стимулом до цього стала стурбованість керівництва в неефективній взаємодії між вищим керівництвом і працівниками організації. Після того, як група із представників вищого керівництва Центру пройшла навчання на курсах управління якістю, вони самостійно розробили власний дводенний курс навчання «Розуміння потреб споживача». Під час навчання кожен учасник визначав хто його споживачі, їх вимоги, і схематично уявляв процес взаємодії з ними. Від усіх слухачів курсів вимагалось також розробити план з покращення послуг, що надаються населенню. Головними завданнями Центру стали: залучення кожного працівника в процес прийняття рішень, фокус на споживача і постійне покращення взаємостосунків з ним. З метою залучення працівників у вирішенні

завдань забезпечення якості при оцінці і відборі працівників для просування їх на керівні посади, в Центрі була використана методика 360 градусів, застосовувалась система визнання і винагороди працівників за вклад в покращення якості послуг, заохочувалась участь в зібраннях, радах, урочистих святкуваннях досягнень. Організаційною формою залучення працівників у покращення якості процесу управління стали крос-функціональні команди, що об'єднували як представників керівництва, так і службовців. Метою роботи таких команд було вирішення певних проблем. Наприклад, одна з команд розробила рекомендації по покращенню процесу переписки з платниками податків. Була підвищена своєчасність відправки і обробки кореспонденції. Центром була організована служба роботи з споживачами, за допомогою якої платники податків могли отримати персональну консультацію з певних проблем. Також були дороблені і покращені інструкції для платників податку, в результаті чого відсоток помилок при заповненні декларацій зменшився [12].

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні основні інструменти реалізації моделі New Public Management (табл. 1).

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що модель New Public Management в Україні може бути запроваджена з урахуванням вже існуючої системи публічного управління та тих реформ, які були реалізовані. Так, в умовах воєнного часу потребує зменшення кількості державних структур та державних службовців, оскільки змінюють пріоритети публічного управління – зокрема на формування обороноздатності держави та посилення системи національної

Таблиця 1

### Інструменти реалізації моделі New Public Management

Напрями	Інструменти
Скорочення масштабів та ресурсів публічного управління	приватизація; реструктуризація; дерегуляція; скорочення видатків на утримання державного апарату; перегляд обов'язків держави та делегування деяких обов'язків, пов'язаних із соціальним забезпеченням населення
Удосконалення механізмів управління державними фінансами	конкурсний тендер; контрактна система всередині державного апарату, передача на підряд; введення плати на деякі послуги населенню
Управління державною службою	передача деяких повноважень приватним організаціям; скорочення апарату державної служби; оптимізація та раціоналізація кількості органів державної влади; прийняття деяких категорій осіб на підставі строкового договору; зменшення проявів корупції через запровадження змазаності на державній службі; зміна концепції відбору на державну службу

Систематизовано автором за [1; 7; 11]

безпеки. Переведення деяких послуг в систему платних та делегування функцій держави приватним організаціям.

Окремо можна розглянути можливість переведення системи управління персоналом публічного управління до приватних організацій. Так, відбір кадрів, їх розвиток, підвищення кваліфікації, оцінювання кадрів може здійснювати приватні організації, які мають відповідну акредитацію. Доцільно внести зміни до Закону України «Про державну службу», де передбачити, що функції з залучення, відбору, селекції, навчання, підвищення кваліфікації, проведення оцінювання публічних службовців здійснюють акредитовані приватні організації. Акредитацію таких фірм, організацій, установ здійснює Кабінет Міністрів України. Це надасть можливість зменшити персонал публічного управління, до функцій якого відносяться функції управління персоналом, що звичайно, зменшить та оптимізує використання коштів з державного бюджету.

Як один із варіантом управління персоналом системи публічного управління в межах реалізації моделі New Public Management може бути запровадження застосунку у смартфоні службовців, який б давав можливість: по-перше, заповнювати службовцями звіт про свою діяльність (для проведення щорічного оцінювання); по-друге, отримувати інформацію про потребу проходження курсів підвищення кваліфікації, а також про наявні курси та тренінги підвищення кваліфікації, які службовець може пройти онлайн в даному застосунку; по-третє, отримувати дані про заробітну плату, надбавки з прив'язкою до результатів оцінювання; по-четверте, отримувати інформацію про вакантні посади в системі публічного управління; по-п'яте, отримувати консультації психолога або фахівця з управління персоналом; по-шосте, обліковувати час діяльності в дистанційному режимі; по-восьме, отримувати іншу важливу ділову інформацію про свій розвиток та кар'єрне зростання. Крім того, такий застосунок може надавати можливість проходити підвищення кваліфікації та підтверджувати свої знання після підвищення кваліфікації.

**Висновки.** Модель New Public Management має як позитивні риси так і негативні. Водночас, в умовах воєнного часу застосування моделі New Public Management надасть можливість оптимізувати видатки на утримання кадрового

потенціалу публічного управління, покращить ефективність та результативність надання адміністративних та державних послуг, зменшить прояви бюрократичної тяганини, зменшить прояви корупції.

#### Список використаної літератури:

1. Barzelay M. Origins of the New Public Management: an International View from Public Administration. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects* /ed. By K. McLaughlin, S. Osborne, E. Ferlie. London, 2002. P. 98–112.
2. Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance. *Ars Administrandi: Искусство управления*. 2014. № 2. С. 45–62.
3. Гаман-Голутвина О. В. Мировой опыт реформирования систем государственного управления. *Вестник МГИМО*. 2013. № 4 (31). С. 187–194.
4. Тихомиров Ю. А. Административное право и процесс: полный курс. Москва: Изд-во Тихомирова М. Ю., 2015. 800 с.
5. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley URL: <http://cms.mildredwarner.org/summaries/osborne1992>.
6. Jones L., Thompson F. Public Management Institutional Renewal for Twenty-First Century. Stanford, Con.: JAI Press Inc., 1999 URL: [www.gbv.de/dms/sub-hamburg/323872794.pdf](http://www.gbv.de/dms/sub-hamburg/323872794.pdf)
7. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207>.
8. Manning N. The Legacy of the New Public Management in Developing Countries. *Inter. Rev. Admin. Sci.* 2001. № 67.
9. Public management developments: [Survey]. Paris: OECD Publications, 1993, 39 p.
10. Лукина В. А. Приватизация государственных услуг населению: тенденции и проблемы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privatizatsiyagosudarstvennyh-uslug-naseleniyu-tendentsiya-i-problemy>
11. Дмитренко О. С. Новий Публічний Менеджмент: теорія і практика. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35843/Dmytrenko.pdf?sequence=1>
12. Менеджмент качества в государственных учреждениях. URL: <https://ria-stk-ru/mmqa/detail.hph?id=7701>.

---

### **Damirov Namig. Introduction of the New Public Management model into the system of public management in wartime conditions**

*The article analyzes the main approaches to the New Public Management model. The author noted that the main positive effect of the implementation of the principles of New Public Management in the system of public management for the population is an increase in the sensitivity of the state to its needs, an increase in the quality of public services, the possibility of public control over the activities of the state, and savings in the costs of citizens as taxpayers for its provision. In the conditions of wartime, limited financial resources, the introduction of the New Public Management model is expedient, because part of the functions can be delegated to private institutions. At the same time, it is noted that New Public Management is not a single concept. It is a combination of proposals for reforming public administration around the idea of bringing management in the public sector closer to the methods adopted in the business environment. Among the main aspects of New Public Management are: increasing the transparency of budgets, with tying costs to the results of activities, not to resources; the results should be presented in the form of quantitative indicators of efficiency and productivity; the system of civil society organizations is a chain of agency relations and a network of contracts that ensure the connection of incentives with performance results; transformation of the service provision process by introducing market forms of organization instead of traditional vertical functional structures; creation of a competitive environment of service providers, including competing state institutions, private firms and non-profit organizations, etc. The author suggested that the New Public Management model can be introduced taking into account the already existing system of public management and those reforms that have been implemented. In wartime conditions, it is necessary to reduce the number of state structures and civil servants, as the priorities of public administration are changing – in particular, to the formation of the state's defense capabilities and the strengthening of the national security system. Transferring some services to the paid system and delegating state functions to private organizations.*

*The possibility of transferring the personnel management system of public administration to private organizations should be considered separately. Personnel selection, their development, professional development, personnel evaluation can be carried out by private organizations that have the appropriate accreditation.*

**Key words:** *public management, reform, modernization, models of public management, New Public Management, optimality, efficiency of public management.*