

## Управління за результатами: фінський досвід

Концепція управління за результатами розроблена фінськими вченими й базується на теоретичних і практичних дослідженнях, вона є результатом узагальнення фінського досвіду управління, накопиченого за останні десятиріччя. Ця концепція є своєрідною школою управління, яка спирається на власні засади, потреби, ситуації та оточення. Автори концепції запозичили багато позитивного з зарубіжних досліджень, узагальнивши національні й міжнародні знання в галузі управління.

Сутність управління за результатами є наслідком природного й безперервного процесу розвитку систем управління. За своїми результатами створена на фінській основі система управління викликала міжнародний інтерес. Протягом багатьох років у всьому світі була популярною концепція управління за цілями, але вона погано впроваджувалась. Почалися пошуки нових підходів, у результаті яких з'явилася концепція управління за результатами. Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів — стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо.

Відомо, що сутність трудової діяльності завжди передбачає результативність спільної праці. Для досягнення конкретних результатів необхідно виконати багато різноманітної роботи. Так, на промисловому підприємстві, наприклад, хтось повинен піклуватися про безперебійне надходження сировини, на кожній ділянці слід мати необхідне обладнання й достатню кількість робітників. Кожний член трудового колективу вносить у виробничий процес свою лепту, що формує кінцевий результат. Трудовий внесок кожного робітника, якщо його праця правильно спланована, є складовою частиною загального успіху. Чим меншим є трудовий колектив, тим простіше згуртувати його в одне ціле, що добре взаємодіє. Тут нема необхідності в якомусь особливому управлінні, тому що кожний по-своєму керує власною роботою, додаючи її до цілого. У малій організації зазвичай нема нікого, хто виконував би тільки функції керівника; в ній усі беруть участь у конкретному трудовому процесі. Однак зі зростанням самої організації з'являються люди, для яких функція управління стає основною. Йдеться про керівників. Проте кожний працівник також керує собою і своєю роботою, як частиною цілого. Чим краще це йому вдається, тим меншою є потреба в спеціальному управлінні.

У кожній організації є свої цілі. Чим краще вони відомі й зрозумілі працівникам, тим більшою є вірогідність того, що вони будуть здійснені. Відповідно до схеми, управління поділяється на дві частини (умовно, оскільки на практиці вони взаємопов'язані): управління діяльністю організації й управління людьми.

Управління організацією спрямоване на досягнення потрібних результатів у даному конкретному оточенні. За допомогою системи управління керівники прагнуть впливати на процес здійснення поставленої мети на всіх етапах — на стадії планування, виконання й контролю за виконанням. На практиці це є робота з управління діяльністю. Якщо ми чітко керуємо своєю діяльністю, то менше підстав втручатися в неї іншим. Це за умови, коли ми добре знаємо цілі, які поставлені перед нами. На практиці для виконання своєї роботи нам час від часу необхідна підтримка колег і керівника. Чим більше людей працює в колективі, тим важливіше, щоб хтось керував ними — як групами, так і окремими співробітниками. Тобто для ефективного управління діяльністю організації необхідно здійснювати управління людьми.

Зазвичай управління людьми поділяється на управління собою, групою й персоналом усієї організації. Персонал організації може означати працівників одного відділу чи цеху або всіх робітників підприємства чи державної установи, разом узятих. Коли йдеться про управління діяльністю організації, то даному розподілу на рівні окремого індивіда відповідає управління своєю роботою й використанням свого часу, на рівні групи — управління діяльністю групи й на рівні організації — управління діяльністю організаційної одиниці або всієї організації в цілому.

Управління людьми з погляду діяльності організації означає прагнення досягти максимальних результатів у їхній роботі. Робота керівника також має на меті досягнення людьми їхніх особистих цілей, зокрема тих, які близькі інтересам трудового колективу. Таким чином, робота керівника має значення не лише за результатами організації, а й із позиції особистого життя працівників.

Управління є гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що постають перед організацією. Виходячи з такого розуміння управління, люди, які працюють на даному підприємстві, виконують завдання, поставлені перед ними керівництвом. Спрощуючи, можна сказати, що єдиною метою управління є досягнення результатів. Однак для цього необхідно володіти питаннями як управління діяльністю, так і управління людьми.

Основне завдання керівника — досягати результатів. Їх досягнення передбачає безперервне повторення основних елементів процесу управління: планування, здійснення планів і контролю. Але ці основні етапи процесу управління слід постійно оновлювати з урахуванням вимог майбутніх змін в зовнішньому середовищі й відповідних змін у самій організації, тобто прагнути досягти нових результатів як загального знаменника процесу розвитку. Система управління, що спрямовується на отриманий результат, і є управлінням за результатами. Для досягнення успіху дуже важливо, щоб керівництво організації чітко з'ясувало для себе, чого воно прагне й чого може досягти в даній конкретній ситуації, тобто з'ясувати свої цілі. Це дає керівництву можливість оцінити стратегічні вихідні чинники діяльності організації. Такими чинниками можуть бути, наприклад, сучасний рівень завдань, що висуваються, дійовість комерційних ідей, проміжні цілі й порядок їх важливості, а також характер обраної стратегії.

На практиці постійно постає питання про те, як довести прийняті рішення до всіх рівнів організації, а це означає щорічне визначення найважливіших цілей і результатів.

Головними результатами можуть бути такі:

- комерційної діяльності;
- функціональної діяльності;
- так звані результати підтримки.

Багато важить визначення основних цілей і результатів комерційної діяльності, ранжування їх у порядку важливості й досягнення їх узгодженості на всіх рівнях організації. Результати комерційної діяльності найвиразніше проявляються під час підведення балансу або оцінки контрольних показників. Це може бути оборот покриття витрат, змінні й фіксовані витрати, використання капіталу (інвестиції, обігові кошти тощо), рентабельність та ін.

Якщо ж даний підрозділ не зайнятий комерційною діяльністю (хоча за витрати відповідає будь-який підрозділ), то для нього можна визначити функціональні цілі й результати. Це може бути кількість і якість виробленої продукції, ступінь використання виробничих потужностей, ефективність використання сировини, енергії і т. д. Щодо них встановлюються й абсолютно конкретні цілі, які піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними показниками ефективності, продуктивності й економичності. Ці головні результати зазвичай корелюють — позитивно або негативно — з різними складовими балансу.

Результати підтримки, відповідно до своєї назви, сприяють досягненню комерційних й функціональних результатів. Як приклад зовнішніх результатів підтримки можна назвати характеристику підприємства, групи й види продукції, що випускається, відносини із зовнішніми групами. Результати підтримки зсередини організації можна встановити відносно мотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу й проходження інформації.

Наведені приклади показують, що в управлінні за результатами саме поняття "результат" є досить широким і багатогранним. Вихідним моментом при ньому є те, що для кожного робітника або групи робітників встановлюються деякі важливі для них результати й цілі, за допомогою яких виконання завдань і використання робочого часу й інших ресурсів можна спрямувати на досягнення головних цілей, що постають перед організацією.

Основними етапами процесу управління за результатами є процес з'ясування результатів, процес управління за ситуацією й процес контролю за результатами.

Процес з'ясування результатів починається з глибокого аналізу спрямувань, на основі яких визначаються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується визначенням лінії діяльності й комерційних ідей для їх здійснення. Результати, що відповідають спрямуванню організації, виражаються у вигляді певних цілей, стратегій, головних результатів і проміжних цілей. Результати, що відповідають спрямуванню керівного персоналу, проявляються у вигляді головних результатів, цілей і календарних планів використання часу. Спрямування кожного члена організації проявляються своєю чергою у вигляді планів просування по службі й у цілому в житті.

Процес управління за ситуацією можна назвати ще управлінням за днями. Основою цього процесу є організація справ, діяльності людей і оточення таким чином, щоб плани перетворювалися на бажані результати. Особливо важкою справою є управління людьми й оточенням, яке неможливо передбачити в усіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією, передбачає, що керівники мають здібності до аналізу й беруть до уваги суттєві зовнішні і внутрішні ситуаційні чинники. Необхідно володіти також різними стилями керівництва і впливу, щоб використовувати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася. Крім того, при управлінні за ситуацією необхідні наполегливість і творчий підхід.

У процесі контролю з'ясовується, які результати у сфері комерційної діяльності досягнуті за планом і які випадково. Крім того, з'ясовується, як виконуються плани персоналу щодо просування по службі й у житті кожного працівника. Суттєвою частиною процесу контролю є прийняття рішення щодо результатів контролю з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання їх у процесі повсякденного управління або вже під час складання наступного річного плану. Якщо ці заходи мають широкомасштабний характер, тоді вони враховуються у стратегічному плануванні. Найважливіші висновки в частині планування просування по службі й у житті слугують цілями трудової й життєвої мотивації.

Виходячи із вищенаведеного, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і тих, що підтримують їх, результатів, у якому:

- за допомогою процесу планування визначаються в різних інтервалах часу спрямування організації та її членів (іншими словами, вимоги до результатів й очікувані результати);

- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми та оточенням;

- результати оцінюються й ухвалюються рішення щодо проведення наступних заходів.

У змісті управління за результатами найсуттєвішим є саме зосередження на результаті, що має як принципове, так і функціональне значення. В управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності охоплювали як стратегічний рівень, так і рівень індивідуального використання робочого часу окремими працівниками. Вже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх членів організації. Виконання (оперативне управління) планів і контроль оцінюються як рівноправні етапи процесу управління за результатами. Суттєвою рисою вважається й уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими й очікуваними результатами.

Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації й кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінки його роботи й системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Перехід до управління за результатами означає широкомасштабний процес удосконалення всієї організації.

Як відомо, особистий внесок людини відіграє найважливішу роль в успішній діяльності організації. Ефективність управління за результатами як системи буде незначною, якщо керівники не самовдосконалюватимуться в межах, окреслених для них організацією. Таким

чином, розвиток за управління за результатами означає формування цілеспрямованих і професійно підготовлених керівників.

## Концепція «Good Governance»

Управління стосується всіх процесів управління, інститутів, процесів і практики, за допомогою яких вирішуються та регулюються питання, що становлять спільний інтерес. Належне врядування додає нормативний або оціночний атрибут процесу управління. З точки зору прав людини це стосується передусім процесу, за допомогою якого державні установи ведуть державні справи, управляють державними ресурсами та гарантують реалізацію прав людини.

Хоча не існує узгодженого на міжнародному рівні визначення «належного врядування», воно може охоплювати наступні теми: повна повага до прав людини, верховенство права, ефективна участь, багатостороннє партнерство, політичний плюралізм, прозорі та підзвітні процеси та інституції, ефективний і дієвий державний сектор, легітимність, доступ до знань, інформації та освіти, політичне розширення можливостей людей, справедливість, стійкість, а також ставлення та цінності, які сприяють розвитку відповідальності, солідарності та толерантності.

Підсумовуючи, належне врядування стосується політичних та інституційних процесів і результатів, необхідних для досягнення цілей розвитку. Справжнім випробуванням «хорошого» урядування є ступінь, до якого воно виконує обіцянки прав людини: громадянських, культурних, економічних, політичних і соціальних прав. Ключове питання полягає в тому, чи ефективно інститути управління гарантують право на здоров'я, достатнє житло, достатнє харчування, якісну освіту, справедливе правосуддя та особисту безпеку?

### Ключові атрибути доброго врядування

«Good Governance» охоплює кілька ключових принципів, які мають сприяти ефективному управлінню. Найбільш поширені принципи включають:

1. **Прозорість.** Це означає відкритість урядових рішень для громадськості. Прозорість передбачає надання доступу до інформації про урядові процеси, що дозволяє громадянам слідкувати за діями влади та контролювати її.

2. **Підзвітність.** Державні органи повинні нести відповідальність за свої дії перед громадянами. Це передбачає наявність механізмів контролю та оцінки діяльності урядових структур.

3. **Участь громадськості.** Громадяни мають право брати участь у прийнятті рішень на всіх рівнях. Це може відбуватися через механізми громадських слухань, референдумів, опитувань або консультацій.

4. **Ефективність та результативність.** Державні органи мають використовувати наявні ресурси максимально ефективно та досягати запланованих результатів.

5. **Законність.** Усі урядові дії повинні відповідати правовим нормам, а громадяни мають бути рівними перед законом. Цей принцип гарантує захист прав людини та верховенство права.

6. **Інклюзивність та справедливість.** Управління повинно бути спрямоване на забезпечення рівного доступу до ресурсів та можливостей для всіх громадян, без дискримінації за ознаками статі, національності, релігії тощо.

7. **Запобігання корупції.** Урядові структури повинні впроваджувати ефективні механізми боротьби з корупцією, що є однією з головних загроз для доброго управління.

### Як пов'язані належне врядування та права людини?

Належне врядування та права людини доповнюють одне одного. Стандарти та принципи прав людини забезпечують набір цінностей, якими керуються в роботі уряди та інші політичні та соціальні суб'єкти. Вони також забезпечують набір стандартів ефективності, за якими ці учасники можуть бути притягнуті до відповідальності. Крім того, принципи прав людини формують зміст зусиль належного управління: вони можуть інформувати про розробку законодавчої бази, політики, програм, бюджетних асигнувань та інших заходів.

З іншого боку, без належного управління права людини не можна поважати та захищати стабільним чином. Реалізація прав людини залежить від сприятливого середовища. Це

включає відповідні правові рамки та установи, а також політичні, управлінські та адміністративні процеси, відповідальні за реагування на права та потреби населення.

Зв'язки між належним урядуванням і правами людини можна організувати навколо чотирьох сфер:

#### 1. Демократичні інститути

Якщо реформи належного управління демократичними інститутами ґрунтуються на цінностях прав людини, вони створюють можливості для участі громадськості у виробленні політики через офіційні інституції чи неофіційні консультації. Вони також встановлюють механізми залучення багатьох соціальних груп до процесів прийняття рішень, особливо на місцевому рівні. Нарешті, вони можуть заохотити громадянське суспільство та місцеві громади сформулювати та висловити свою позицію щодо важливих для них питань.

#### 2. Надання державних послуг

У сфері надання державних послуг суспільству реформи ефективного врядування просувають права людини, коли вони покращують спроможність держави виконувати свій обов'язок щодо надання суспільних благ, які є важливими для захисту ряду прав людини, таких як право на освіту, здоров'я та харчування. Ініціативи щодо реформування можуть включати механізми підзвітності та прозорості, інструменти політики з урахуванням культурних особливостей для забезпечення того, щоб послуги були доступними та прийнятними для всіх, а також шляхи участі громадськості в прийнятті рішень.

#### 3. Верховенство права

Коли мова йде про верховенство права, ініціативи з належного врядування, що враховують права людини, реформують законодавство та допомагають установам, починаючи від пенітенціарних систем і закінчуючи судами та парламентами, краще виконувати це законодавство. Ініціативи належного врядування можуть включати пропаганду правової реформи, підвищення обізнаності громадськості щодо національної та міжнародної правової бази, а також розбудову спроможності або реформування інституцій.

#### 4. Протидія корупції

У боротьбі з корупцією ефективне врядування спирається на такі принципи, як підзвітність, прозорість та участь у формуванні антикорупційних заходів. Ініціативи можуть включати створення таких інституцій, як антикорупційні комісії, створення механізмів обміну інформацією та моніторингу використання урядом державних коштів і впровадження політики.

## Conception of e- governance

Електронний уряд – це використання інструментів інформаційно-комунікаційних технологій для покращення обслуговування бенефіціарів та надання державних послуг у будь-якому місці, а також внесок у реорганізацію адміністративної структури в державні установи. Електронний уряд забезпечує канали зв'язку між державними установами, що значно сприяє швидшому наданню послуг з низькою ціною.

Електронний уряд або електронний уряд, також відомий як e-gov, цифровий уряд та онлайн-уряд — це метод управління, заснований на використанні інтернет-технологій як платформи для обміну інформацією, надання послуг і здійснення операцій з громадянами, підприємствами та іншими підрозділами уряду.

З іншого боку, електронний уряд можна визначити як спосіб використання інструментів ІКТ для надання електронних послуг через веб-інтернет і надання організаціям, громадянам і підприємствам зручного доступу до інформації та послуг. Електронне урядування відіграє важливу роль у покращенні якості електронних послуг, а також у зміцненні рівня демократії, прозорості та довіри бенефіціарів. Це забезпечує можливість використання інструментів ІКТ в державній системі для досягнення рівнів удосконалення в різних сферах управління та покращення взаємодії з громадянами, а також покращення ефективного державного управління .

Основну концепцію електронного уряду можна описати трьома ключами:

- підвищення ефективності та результативності внутрішніх адміністративних процесів,
- забезпечити більший доступ до урядової інформації та діяльності,
- продовження розвитку послуг електронного урядування

Електронний уряд, як визначено Світовим банком , містить кілька заходів і послуг для різних громадян і організацій у різноманітних державних службах. Електронний уряд визначив наступні чотири

основні елементи для взаємодії електронного уряду:

1. Уряд-громадянин (G2C) забезпечує зручний онлайн-доступ до державних послуг і отримання необхідної інформації від урядового сектору звідусіль і в будь-який час. Ось що деякі спостерігачі вважають основною метою електронного урядування – подолати можливі часові та географічні бар'єри. G2C надає громадянам можливість отримувати інформацію про закони, політику та нормативні акти щодо послуг електронного урядування, що сприяє підвищенню довіри та прозорості між громадянами та урядом.

2. Уряд-бізнес (G2B) можна описати як некомерційну взаємодію між владою та бізнесом на високому рівні ефективності та прозорості. Уряд надає різні послуги, якими обмінюються уряд і бізнес, наприклад політики, меморандуми, правила та нормативні акти уряду. Бізнесу пропонуються різноманітні послуги, завантаження анкет, реєстрація бізнесу, отримання дозволів, сплата податків та багато іншого.

3. Уряд-уряд (G2G) стосується зв'язку між урядом та його компонентами, такими як департаменти та приєднані агентства, які залежать від спільної бази даних. З іншого боку, G2G можна визначити як онлайн-спілкування та транзакції між різними рівнями влади (центральною, національною, місцевим урядом) для підвищення ефективності та дієвості урядових компонентів [4]. G2G змушує всі рівні влади ефективно та результативно працювати разом, щоб надавати кращі послуги громадянам і підприємствам, змінюючи культуру громадських служб.

4. Уряд-службовцям (G2E) можна описати як надання спеціалізованих послуг, які обслуговують лише державних службовців. З іншого боку, G2E можна визначити як відносини між урядом і працівниками, які мають на меті обслуговувати працівників за допомогою електронних послуг, таких як надання онлайн-навчання, онлайн-заявка на щорічну відпустку, оплата комунальних послуг тощо.

Надання співробітникам середовища електронних послуг сприяє економії часу та зусиль співробітників і, таким чином, відображається на наданні кращих послуг громадянам/

Багато досліджень, наприклад, показують, що найпоширенішими перевагами електронного уряду є:

1. Зниження вартості та часу, а також підвищення ефективності.
2. Підвищення прозорості та довіри між урядом та бенефіціарами.
3. Підвищення якості державних послуг.
4. Внесок в економічний розвиток.
5. Доступність інформації в будь-якому місці в будь-який час.



## Модель "активізуючої держави"

Відомо, що протягом останніх десятиліть ХХ ст. співіснували різні концепції держави, серед яких: держава добробуту, що надає суспільству широкий спектр послуг, при цьому пріоритет надається державному виробництву послуг і державному регулюванню процесів розв'язання громадських проблем; маловитратна держава, що впливає з примату розв'язання громадських проблем приватним сектором, при цьому роль держави обмежена виконанням лише тих завдань, з якими не може впоратися недержавний сектор; держава — партнер по переговорах, який виконує роль посередника і партнера в процесі соціального діалогу.

Спробою синтезу наведених підходів стала концепція "активізуючої держави", яка стала основою філософії реформ державної служби. Ця концепція поновому визначає відносини між державою і громадянами (перехід від опіки до партнерських відносин): завдання держави визначаються в ході громадської дискусії; між суспільством і державою розвивається співпраця і розділяється відповідальність. Держава в рамках цього підходу ініціює процеси розв'язання громадських проблем і виступає в ролі посередника; встановлює рамки відповідальності громадян в цих рамках. Отже, найважливішими функціями держави стають ініціація, активізація і стимулювання.

Спроби реалізації концепцій "активізуючої держави" робляться в багатьох країнах. Основні напрями цих зусиль, на нашу думку, можна звести до таких:

- скорочення функцій, що виконуються державою, передача цих функцій приватним структурам або так званому третьому сектору (сектору послуг);
- прагнення до демократизації, надання громадянам можливості участі у процесі ухвалення рішень органами управління;
- зниження ступеня бюрократизації органів управління, зменшення кількості розпоряджень і регулюючих рішень;
- реорганізація державної служби шляхом створення чіткіших організаційних структур, надання деяким державним органам самостійності, децентралізації, раціоналізації самого адміністративного процесу;
- поліпшення фінансового регулювання шляхом забезпечення гнучкої бюджетної політики, внутрішнього аудиту, використання ринкових механізмів;
- переорієнтація персоналу державної служби на кінцевий результат.

Якісними параметрами державної служби в межах нової моделі є чіткий порядок, відносно гнучка структура, визначена стратегія, підготовлені кадри, стратегічне управління. Цілями реформ державної служби відповідно до концепції "активізуючої держави" було забезпечення більшої ефективності, гнучкості, прозорості, тіснішого зв'язку з громадянами, які одночасно виступають замовниками і споживачами державних послуг.

Глибинна трансформація системи державної служби на нових принципах спричинила зміну принципів роботи державних службовців: вони перестали бути монополістами у сфері прийняття соціально значущих рішень, їх діяльність стала більш контрольованою та підзвітною суспільству, з'явилися конкретні критерії оцінки ефективності їхньої роботи, змінилися професійні вимоги, зокрема неабиякої значущості набули такі якості, як комунікабельність, здатність до роботи в команді, універсальна підготовка тощо. З точки зору ставлення до державних службовців, нова концепція характеризується параметрами, що виражаються в таких категоріях, як творчість, новаторство, толерантність, комунікабельність, компетентність.

Модель "активізуючої держави" включає надання гарантій і розділення відповідальності; активізацію громадян і суспільства в цілому та ефективність і економічність. При цьому природно, що трансформація системи в гнучкішу передбачає організацію кадрів управління на нових принципах і зумовлює необхідність їх постійної перепідготовки для відповідності змінному середовищу управління. "Оновлена модель управління міняє колишні уявлення про державну службу. Відтепер основним критерієм

роботи держчиновника є не стільки його освітній рівень і досвід роботи, скільки досягнуті результати".

Загалом особливостями роботи державного службовця в умовах упровадження нової концепції, на нашу думку, можна визнати такі:

- застосування сучасних методів соціально-політичної і соціально-економічної діагностики, агрегації інформації і її комп'ютерної обробки;

- прогнозування і врахування в практичній діяльності позитивних і негативних тенденцій у розвитку суспільних явищ;

- узагальнення й інтерпретація соціальних, політичних і економічних показників, що характеризують стан району, регіону, країни;

- організація і проведення досліджень з вивчення соціально-політичних і соціально-економічних процесів у регіоні та країні для пошуку оптимальних управлінських рішень, ухвалення таких рішень;

- прогнозування розвитку соціально-політичних, соціально-економічних і організаційних процесів, проектування програм нововведень та їх здійснення;

- застосування раціональних прийомів пошуку, обробки, зберігання і використання необхідної соціальної, політичної, економічної і наукової інформації.

Відповідно, постійна перепідготовка, зміна мотивації і технології роботи державних службовців виступає передумовою їх кар'єрного зростання та реалізації власного кар'єрного потенціалу. Умовами успішного керівництва в таких умовах стають особиста ініціатива, активізація роботи підлеглих, вміння делегування повноважень. Більшість принципів нової концепції знаходять відображення в системах державних служб більшості країн Європейського Союзу, інших країнах центральної та східної Європи. Однак найбільше просунулися в реалізації даної концепції Австралія, Великобританія, США, Нова Зеландія, Канада, Фінляндія. Саме в цих країнах у результаті реформ вдалося досягти низки значущих результатів, серед яких: скорочення держапарату і зниження витрат на його утримання, забезпечення прозорості, гнучкості, ефективності функціонування системи управління, розширення сфери і якості використання мерітократичного принципу (буквально «влада гідних») в кар'єрному просуванні державних управлінців.

## Теорія суспільних цінностей

Соціальна цінність — це позитивні зміни, які ви створюєте в місцевих громадах, у яких ви працюєте.

Соціальна цінність – це внесок, який ви робите в суспільство, зокрема у своє місцеве суспільство та громаду (де ви працюєте). Існують різноманітні більш складні та детальні визначення; наприклад, Social Value UK (і Social Value International) визначає це як:

*«... кількісне визначення відносної важливості, яку люди надають змінам, які вони зазнають у своєму житті. Частина, але не вся ця вартість враховується в ринкових цінах. Важливо розглянути та виміряти цю соціальну цінність з точки зору тих, на кого впливає робота організації».*

Кожна організація впливає. Деякі впливи є негативними, наприклад, забруднення або погані умови праці. Деякі впливи на соціальну цінність є позитивними, включаючи забезпечення зайнятості, розвиток ланцюга постачання та навчання наступного покоління учнів. Деякі впливи заплановані, а деякі – позапланові. Багато найбільш позитивних організацій робили це задовго до того, як з'явилася концепція «соціальної цінності» – вони просто «роблять правильні речі».

### Кому це цікаво?

Деякі організації більше зацікавлені в соціальній цінності, ніж інші. Уряд отримує гроші від громадян у вигляді податків (корпораційний податок, податок на працевлаштування, податок з продажу, податок на прибуток, податок на майно – все це надходить від нас із вами); і «суспільство» (громадяни або ми з вами) хочуть знати, що гроші витрачаються на вплив, який ми вважаємо позитивним.

Багато інших організацій у державному секторі, які фінансуються урядом, наприклад місцеві органи влади, житлові асоціації, NHS і міжнародні органи, а також будь-які організації, які використовують європейські правила закупівель, підпадають під дію Закону про державні послуги (соціальна цінність) 2012 року. Це вимагає від державних органів враховувати внесок їхніх постачальників у соціальну цінність під час процесу закупівель.

На ці організації припадає близько 40% усіх витрат за контрактами у Великій Британії та потенційно більша частка витрат b2b (бізнес-бізнес) [див. також «Зелену книгу казначейства»]. Запрошення до участі в тендері, опубліковані цими організаціями, вимагають від підприємств продемонструвати внесок соціальної цінності та контролювати його під час виконання контракту. Зазвичай це стосується ланцюга постачання, тож навіть якщо ви не берете участь у тендері на державні чи державні контракти на надання послуг, а ваші клієнти це роблять, ви можете постраждати.

### Різні форми соціальної цінності

Соціальна цінність — це не лише віддача грошей на благодійність. Насправді, багато форм корпоративних благодійних пожертвувань не роблять більшого внеску в благодійність, ніж сума, яку ви їм надали в фунтах стерлінгів, тоді як за допомогою правильної стратегії ви можете додати набагато більше, використовуючи свої знання, досвід і організаційні ресурси, щоб приносять ширшу користь.

Якщо причина, з якої ви читаете цю сторінку, полягає в тому, щоб відповісти на цей розділ запрошення до участі в тендері, тоді вам потрібно зрозуміти це трохи більше.

**Соціальна цінність полягає в активному додаванні користі громаді навколо вас** і в вимірюванні впливу на добробут вашої економічної, соціальної та екологічної діяльності. Щоб пояснити це далі:

- Кожен працевлаштовує **людей**, але чи приваблює ви місце для роботи? Люди приходять до вас на роботу за бажанням? Яку діяльність персоналу ви виконуєте? Яке навчання ви проводите? Тільки те, що потрібно для вашого бізнесу, чи ви заохочуєте персонал переслідувати власні інтереси?

- Які **громадські** проекти ви робите? Чи є у вас улюблена благодійна організація, яку ви підтримуєте? Чи пропонуєте ви час персоналу або спеціалізовані навички, з використанням ваших засобів, з проектами, чи ви даєте гроші? Деякі організації пропонують наставництво для місцевих мікробізнесів – це також заохочує персонал.

● Навколишнє **середовище** є ще однією сферою, де багато організацій додають соціальну цінність. Можливо, ви виходите за межі вимог законодавства та захисту навколишнього середовища, щоб зробити простір навколо свого робочого місця приємним для всіх, хто ним користується. Якщо це фаст-фуд, ви можете прибрати сміття з усієї вулиці, а не тільки за межами свого приміщення. Ви можете вважати це необхідною частиною ведення бізнесу (оскільки це можуть бути ваші клієнти, які викидають сміття, а на смітті є назва вашого бренду), але це не обов'язково заважає вам повідомляти про це як про внесок соціальної цінності.

● Як ви **витрачаєте** свої гроші? Ви купуєте найдешевше, незалежно від того, скільки транспортних миль (і вуглецю) це коштує, і незалежно від того, чи джерело використовує токсичні хімікати та рабську працю? Ви купуєте місцеве, дивитесь не тільки на ціну, а встановлюєте стандарти для способу виробництва товарів або послуг, а також якості товарів?

● Як ви ставитеся до своїх **постачальників**? Ви платите раніше чи в останній можливий термін, щоб уникнути штрафу? Ви просите своїх постачальників допомогти вам з інноваціями чи надаєте їм суворі специфікації та вимагаєте їх дотримання?

Чи знаєте ви, який внесок це у вашу спільноту? До результатів? Можливо, найголовніше – чому ви це робите саме так?

Результати соціальної цінності додають цінність як вашому бізнесу, так і вашій спільноті. Але іноді вони спрацьовують, лише якщо ви їх спланували. Тому важливо думати про колективну вигоду.

## Old Public Management

М. Вебера, В. Вільсона, А. Файоля, Г. Саймона можна розглядати як таких, які запропонували базову модель публічного адміністрування – Old Public Management, сутність якої можна розкрити наступними положеннями:

- поділ праці, заснований на функціональній спеціалізації;
- чітко зафіксована ієрархія авторитетності;
- система правил, за допомогою якої встановлюються права і обов'язки посадових осіб;
- система способів подолання робочих ситуацій (стандартизація процесів);
- знеособлений характер відносин між людьми;
- заохочення або просування по службі на основі професійної компетентності та на основі принципів службової кар'єри;
- принцип відповідності вимогам ведення ділової документації.

Old Public Management – класична бюрократична форма організації, описана Максом Вебером як ідеальний тип раціональної форми правління на основі принципу правотворчості, що відрізняється високим рівнем прогнозованості як для політики в цілому, так і для громадян. На думку Оуена Хьюза, це пов'язано з тим, що традиційна модель публічного управління залишалася протягом тривалого часу найбільш часто і широко застосовуваною, а також найбільш ефективною моделлю державного та публічного управління.

## New Public Management

Проте в останні десятиліття простежуються тенденції у формуванні нових підходів до побудови моделей публічного управління, які враховують реорганізацію органів влади, що здійснюють публічне управління, підвищення продуктивності їх діяльності, розширення кола надаваних ними публічних послуг і виконуваних публічних функцій з одночасним скороченням використовуваних ресурсів, інтеграцію нових технологій та створення управлінських структур.

Теоретичні основи новітньої, більш пізньої, моделі публічного – New Public Management ґрунтуються на теорії суспільного вибору (public choice) та теорії менеджменту, що враховує реформаторську концепцію:

- за напрямом теорії public choice, яка передбачає обмеження впливу бюрократії на політику шляхом підвищення конкурентного тиску на сферу громадського управління і тим самим – посилення позиції громадян і політики в цілому;

- на основі теорії менеджменту, що передбачає розширення свободи дій бюрократії шляхом скасування обмежень і посилення економічних стимулів. У західних країнах були запропоновані свої способи реформування публічного управління у його сутнісному вимірі, що претендують на універсальність і загальність застосування. Мова йде про дві управлінські концепції – вже згадану New Public Management та більш нову Good Governance, – які є основоположними сучасних західних адміністративних реформ і часто запозичуються іншими країнами. 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 мають високий рівень організації громадського управління, як на державному, так і муніципальному рівнях.

New Public Management – це сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу яких покладено тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки. Модель реформування NPM не є догматичним і завершеним переліком заходів, однак найчастіше передбачає реалізацію наступних заходів:

- приватизацію та усунення надмірного рівня регулювання;
- виведення за межі єдиної структури або автономізацію окремих адміністративних підрозділів;
- введення елементів конкуренції в адміністративну діяльність, а також запозичення методів менеджменту зі сфери приватної економіки в сектор громадського управління.