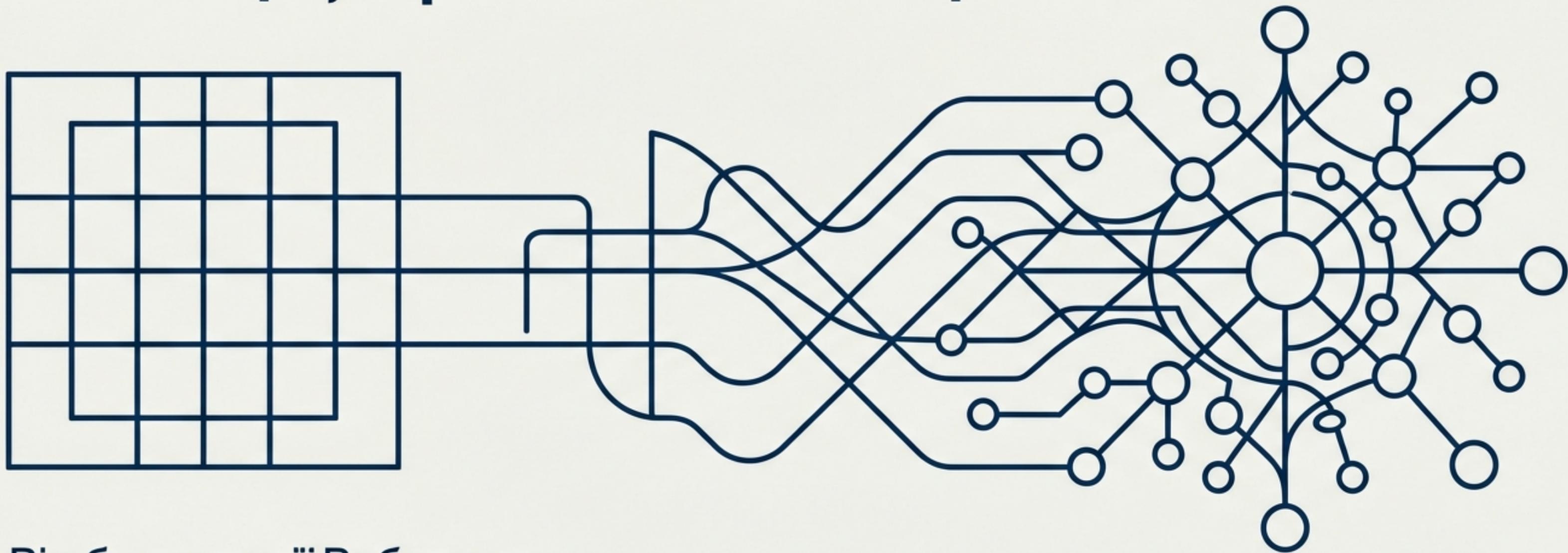


Моделі публічного управління: Еволюція, ефективність та цінності



Від бюрократії Вебера до
мережевого врядування
та глобальних порівнянь

Основи публічного управління

Публічне управління як системне явище



Мета: Впорядкування та стабільність

Визначення

Цілеспрямована, нормативно врегульована діяльність органів публічної влади та залучених акторів. Це соціально-політичний механізм упорядкування суспільних відносин.

Ключові компоненти

- Суб'єкт: Влада + Громада + Бізнес
- Природа: Вплив на соціальні системи в умовах обмежених ресурсів.

Влада vs Панування

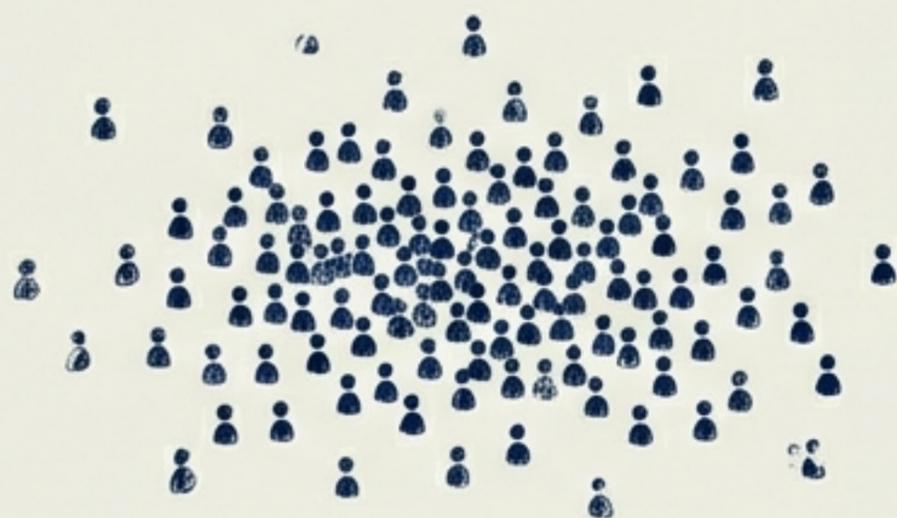
- Влада (Power): Здатність впливати.
- Панування (Dominance): Інституціоналізована стабільна влада, що спирається на легітимність.

Межі технічного підходу: Чому суспільство — це не машина



ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

~~КІБЕРНЕТИКА~~



СУСПІЛЬСТВО

Кібернетична пастка

Технічний підхід розглядає управління як просту «регуляцію» відхилень на основі зворотного зв'язку. Це працює для машин, але не для людей.

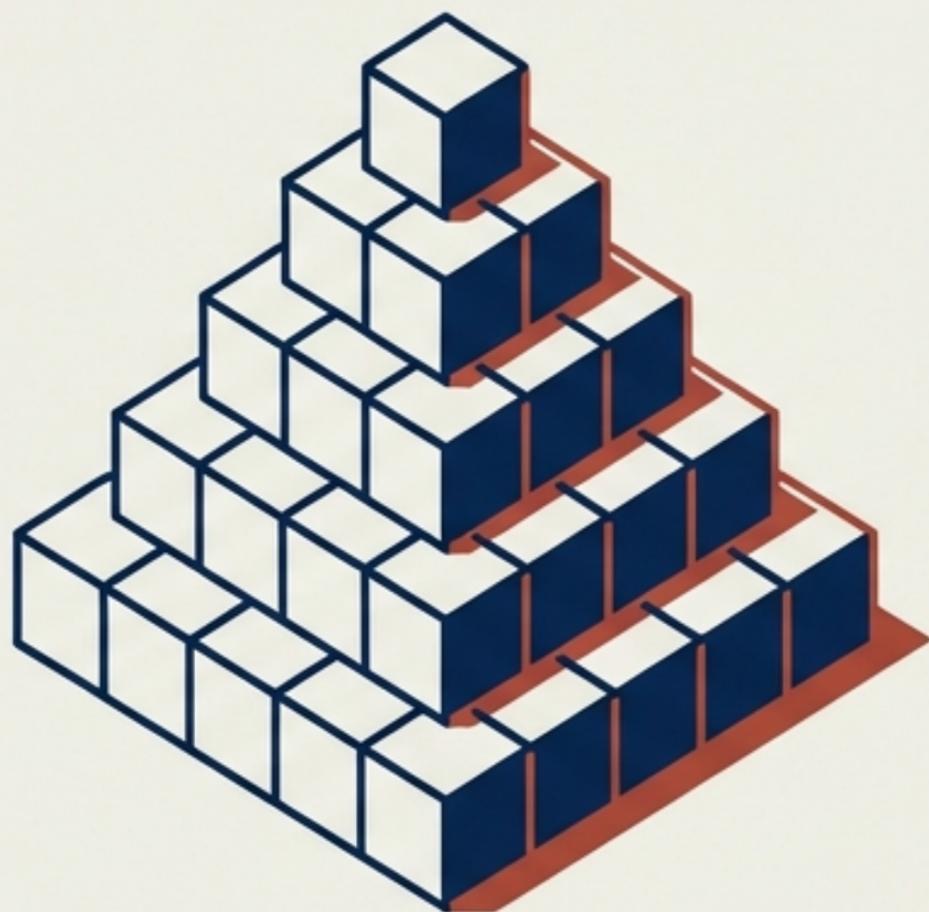
Соціальна реальність

1. **Ціннісні протиріччя:** Цілі публічної сфери часто конфліктують (ефективність проти справедливості).
2. **Невизначеність:** Суспільство — це не просто система з відхиленнями, які треба виправити.
3. **Політика:** Рішення залежать від легітимності та довіри, які неможливо виміряти технічно.

Висновок: Управління потребує політичного та ціннісного виміру.

Класична модель: Адміністрування та порядок

Макс Вебер та бюрократія



Адміністрування (Administruvannia)

Сутність моделі

Нормативно регламентована діяльність, спрямована на виконання рішень через суворі процедури.

Характеристики за Вебером

- **Ієрархія:** Чітка вертикаль підпорядкування.
- **Безособовість:** Правила єдині для всіх, відсутність особистих преференцій.
- **Стабільність:** Передбачуваність та правова визначеність.

Роль у системі

Забезпечує «Упорядкування» — встановлення правил гри.

Недолік: Надмірна формалізація та низька гнучкість.

New Public Management (NPM): Ефективність та результат



Менеджмент (Management)

Зміна парадигми

Реакція на жорсткість бюрократії.
Ставлення до держави як до бізнес-корпорації.

Ключові зрушення

- Від **Процесу** → до **Результату**.
- Від **Інструкцій** → до **Послуг**.
- Від **Витрат** → до **Економічної ефективності**.

Інструментарій

Стратегічне планування, управління якістю, контрактна система, аутсорсинг та оптимізація ресурсів.

Переваги та обмеження ринкового підходу



Конфлікт сутностей (Conflict of Entities)

Конфлікт сутностей

У публічній сфері ефективність не може переважати над законністю та етикою.

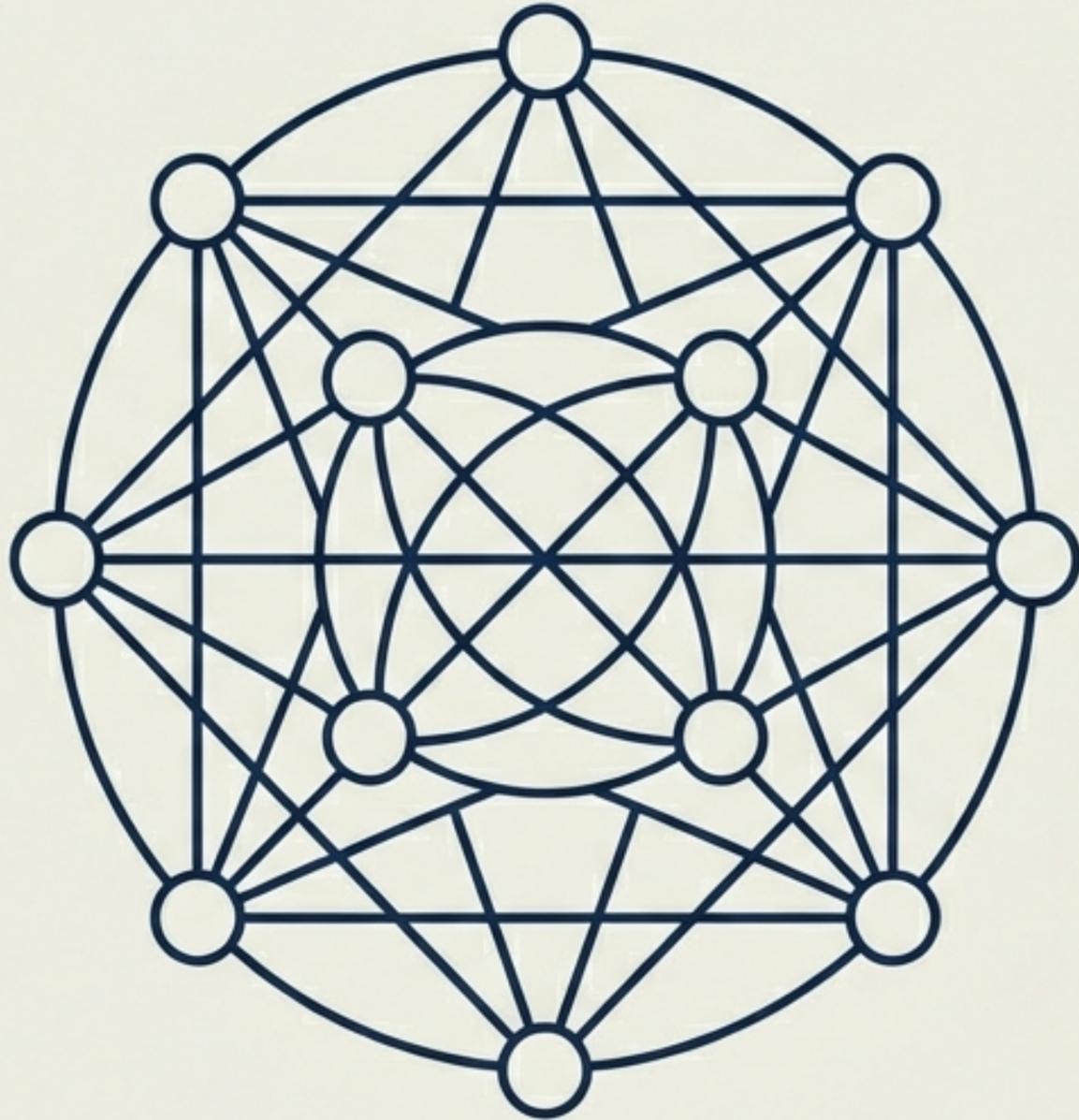
Переваги NPM (+)

- **Зниження витрат** та швидкість рішень.
- **Клієнтоорієнтованість** (Сервісна модель).
- **Чіткі індикатори** успіху.

Критичні обмеження (-)

- **Публічні цінності:** Прибуток — не єдина мета; справедливість важливіша.
- **Підзвітність:** Менеджерські рішення обмежені верховенством права.
- **Фрагментація:** Конкуренція підрозділів руйнує цілісність системи.

Good Governance: Якість врядування



Мережево-партнерська модель

Від Government до Governance

Перехід від інституції (уряд) до процесу взаємодії (врядування).

Принципи якості

Акцент зміщується з того, **що** робить влада, на те, **як** вона це робить.

1. **Верховенство права:** Законність понад усе.
2. **Прозорість:** Рішення видимі та обґрунтовані.
3. **Участь:** Залучення стейкхолдерів до прийняття рішень.

Сутність

Взаємодія будується на **довірі** та координації, а не лише на наказі.

Public Value Management: Людина в центрі



**Людиноцентричний
підхід (Human-Centric
Approach)**

Основна мета: Публічний інтерес

Управління — це не просто надання послуг, а створення «Публічної цінності» (соціальне благо, справедливість, довіра).

Соціальне управління

Регулювання суспільного відтворення та солідарності.

Підходи PVM

- **Співтворчість (Co-creation):** Громадяни — це партнери, а не просто клієнти.
- **Вплив:** Фокус на довгострокових соціальних наслідках (well-being), а не короткострокових звітах.
- **Інструменти:** Соціальні гарантії, інклюзія, комунікація.

Глобальний ландшафт: Як культура формує управління



Контекст визначає інструмент

Єдиної моделі не існує

Кожен регіон адаптує управління під свою історію та культуру, обираючи різні типи менеджменту.

Типологія інструментів

- **Нормативно-правові:** Домінують в Європі (Правила).
- **Економічні:** Домінують в США (Стимули/Ринок).
- **Організаційно-адміністративні:** Домінують в Азії (Ієрархія/Структура).

Принцип:

Вибір інструменту залежить від об'єкта, суб'єкта та контексту суспільства.

Європейський Союз: Неовеберівська держава



**Нормативно-
правовий тип**

Роль держави

Головний гарант прав, соціальних стандартів та справедливості.

Ключова характеристика: Modernized Law

- Бюрократія зберігається, але стає прозорою та дружньою до громадян.
- Основа діяльності — законність та передбачуваність.
- Інституціоналізований соціальний діалог.

Фокус

Соціальний захист та дотримання прав людини.

США: Ринкова модель



ЕКОНОМІЧНИЙ ТИП

Роль держави

Мінімальне втручання. Держава як регулятор («арбітр»), а не виконавець.

Ключова характеристика: Outsourcing

- Передача державних функцій приватному сектору.
- Конкуренція як рушій розвитку.

Фокус

- Індивідуальна відповідальність.
- Економічна ефективність.
- Громадянське суспільство діє через лобіювання та незалежні фонди.

Азія: Держава розвитку (Developmental State)



Організаційно-адміністративний тип

Роль держави

Стратегічний керманіч. Сильне втручання в економіку для забезпечення національного росту.

Ключова характеристика: Меритократія

- Високий престиж державної служби (конфуціанська етика).
- Відбір найкращих кадрів.

Фокус

- Довгострокове стратегічне бачення.
- Дисципліна та національний консенсус.
- Сильна вертикальна підпорядкованість.

Порівняльна матриця моделей

	Європа (Неовеберівська)	США (Ринкова)	Азія (Держава розвитку)
Роль держави	Гарант прав	Регулятор / Арбітр	Стратег / Драйвер
Ключова цінність	Законність та солідарність	Ефективність та свобода	Стабільність та ріст
Домінантний інструмент	Право (Норма)	Ринок (Економіка)	Ієрархія (Адміністрація)

Сучасні системи стають гібридними, поєднуючи елементи різних моделей.

Громадянське суспільство: Партнер та контролер



**Три ролі
громадянського
суспільства**

Визначення

Сфера самоорганізованої активності громадян, автономна від держави та ринку.

Три ролі у системі управління

1. **Як Об'єкт:** Споживач політик та соціальних програм.
2. **Як Суб'єкт:** Активний учасник консультацій та вироблення рішень.
3. **Як Партнер:** Співвиконавець (NGO), волонтерство, благодійність.

Функція:

Надає легітимність та забезпечує зворотний зв'язок, якого бракує технічним моделям.

Майбутнє публічного управління

Синтез та цифровізація



Тренд: Інформаційно-комунікативний менеджмент

Цифровізація (Digital) та перехід до сервісної моделі.

Формула успіху

Ефективна сучасна система не обирає одну модель, а поєднує:

- **Порядок** Вебера (Інституційна спроможність).
- **Результат** NPM (Якість послуг).
- **Довіру** Good Governance (Участь громадян).

Висновок: Мета управління — не контроль, а добробут суспільства.