

DOI 10.24412/1829-0450-2025-2-95-114
УДК 35.072

Поступила: 16.04.2025г.
Сдана на рецензию: 18.04.2025г.
Подписана к печати: 28.05.2025г.

ЭВОЛЮЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЕФОРМЫ В ПЕРЕХОДНЫХ ЭКОНОМИКАХ (НА ПРИМЕРЕ АРМЕНИИ, ГРУЗИИ И МОЛДОВЫ)

М.А. Маркарян

Ереванский государственный университет
mmargaryan@ysu.am
ORCID: 0009-0002-6904-7467

АННОТАЦИЯ

В данной статье проводится комплексный анализ эволюции парадигм государственного управления, начиная с традиционных бюрократических моделей и концепции нового государственного управления, и, конечно, переход к современным подходам, основанным на принципах «хорошего управления». Исследование фокусируется на актуальных тенденциях – таких, как цифровизация, децентрализация и расширение гражданского участия. На примере реформ в странах с переходной экономикой, включая Армению, демонстрируется, как адаптация международных практик с учетом местных социокультурных особенностей способствует повышению эффективности управленческих процессов. В заключение делается акцент на необходимости создания гибридных моделей управления, объединяющих лучшие элементы нового государственного управления и принципов эффективного управления для формирования более устойчивой и адаптивной системы.

Ключевые слова: государственное управление, новое государственное управление, эффективное управление, реформы в Армении, публичная политика.

Введение

На современном этапе важно изучить государственное управление как систему, проанализировать его структуру и процессы, а также спрогнозировать его развитие. Особое внимание заслуживает исследование эволюции парадигм государственного управления, что позволяет выявить закономерности отдельных управленческих процессов и способствует повышению его эффективности. Исследование гибридных моделей государственного управления, представленных в данной работе, отражает их уникальность в контексте Армении. Одним из ключевых примеров адаптации международных практик является успешное внедре-

ние платформы e-Gov, обеспечивающей прозрачность и доступность государственных услуг. За последние пять лет уровень удовлетворенности граждан качеством услуг возрос на 27%, что свидетельствует о значительном улучшении взаимодействия между государством и обществом.

Кроме того, интеграция принципов «хорошего управления» в армянскую действительность продемонстрировала положительную динамику в снижении уровня коррупции. Согласно данным “Transparency International”, индекс восприятия коррупции (CPI) в Армении увеличился на 7 пунктов за девять лет, что отражает эффективность антикоррупционных механизмов и политической стабильности.

Особое внимание уделяется роли социальных и культурных особенностей, которые влияют на успешность реформ и адаптацию международных стандартов управления. Уникальность подхода состоит в создании гибридной модели, которая позволяет оптимально сочетать элементы нового госуправления и принципов «хорошего управления», адаптированных к армянским реалиям.

Рассматривая государственное управление как компонент социальной системы, можно заметить, что оно оказывает значительное влияние на связи и процессы внутри социальной структуры. Любая система вынуждена адаптировать связи между своими элементами в зависимости от этапов развития, внутренних условий и внешних факторов. Эти задачи успешно выполняет подсистема государственного управления [1].

Концепция «новое государственное управление» (новое госуправление) возникла как ответ на необходимость повышения эффективности управления в условиях ограниченных ресурсов и глобальных вызовов. Эта модель сформировалась в практиках крупнейших государств во второй половине 70-х годов XX века [2]. Сегодня мы переживаем период трансформационного перехода, который разрушает устаревшие структуры и нормы управления, закладывая основы нового подхода. Глобальные вызовы побуждают современных теоретиков пересматривать привычные мировоззренческие и методологические представления, чтобы предложить адекватные решения и подходы к управлению.

Государственное управление в странах с переходной экономикой сталкивается с рядом вызовов, включая ограниченность ресурсов и необходимость адаптации к глобальным стандартам. Данная статья акцентирует внимание на гибридных моделях управления, объединяющих лучшие аспекты «нового государственного управления» (“New Public Management”) и принципов «хорошего управления» (“Good Governance”), которые потенциально могут стать эффективным инструментом преодоления институциональных барьеров. Рассматриваются ключевые тенденции, причины и масштабы реформирования государственного управления, а также предлагаются рекомендации, направленные на дальнейшее развитие парадигмы государственного управления и оценку его влияния на общественные процессы.

Гипотеза исследования заключается в том, что интеграция элементов парадигмы нового государственного управления (“New Public Management”, NPM) и принципов хорошего управления (“Good Governance”) в форме гибридных моделей государственного управления обеспечивает большую эффективность и адаптивность к глобальным вызовам в странах с переходной экономикой – таких, как Армения, Грузия и Молдова. При этом успешность реформ зависит от устойчивости политической среды и последовательности реализации антикоррупционных мер и цифровизации.

Цель исследования – определить, как внедрение гибридных моделей государственного управления влияет на эффективность реформ в странах с переходной экономикой (на примере Армении, Грузии и Молдовы).

Задачи исследования:

- Изучить теоретические основы эволюции государственного управления от традиционной бюрократической модели до концепций нового государственного управления и хорошего управления.
- Провести сравнительный анализ влияния гибридных моделей управления на эффективность реформ в Армении, Грузии и Молдове.
- Выявить ключевые институциональные барьеры и успешные механизмы их преодоления в исследуемых странах.
- Разработать практические рекомендации по дальнейшему применению гибридных моделей государственного управления в странах с переходной экономикой.

Несмотря на обширное развитие теоретических концепций государственного управления, большая часть существующих работ остается на описательном уровне, не проводя глубокого эмпирического анализа взаимодействия различных управленческих моделей в условиях переходной экономики. В данном исследовании предпринята попытка устранить этот пробел посредством сравнения ключевых показателей (таких, как WGI, индекс восприятия коррупции и EGDI) для Армении, Грузии и Молдовы, что позволяет не только уточнить теоретические предпосылки формирования гибридных моделей управления, но и выявить практические механизмы их эффективности. Показано, что успех гибридных моделей, основанных на синтезе элементов нового государственного управления и принципов «хорошего управления», определяется не только внедрением цифровых технологий и реализацией антикоррупционных мер, но и наличием институциональной последовательности и политической стабильности, что является решающим фактором для успешных реформ. Таким образом, проведенный сравнительный анализ демонстрирует, как интеграция международных практик с учетом локальных политико-культурных особенностей способствует созданию более адаптивных и устойчивых государственных систем в странах с переходной

экономикой, предоставляя необходимые эмпирические данные для формирования практических рекомендаций по дальнейшему совершенствованию государственного управления.

Обзор литературы

Управление представляет собой объективный процесс организации систем, основанный на обеспечении их целостности, поддержании заданных параметров функционирования и достижении поставленных целей. Это осуществляется посредством обмена информацией между подсистемами системы, включая управляющие и управляемые, через прямые и обратные связи [3], [4]. Таким образом, процесс управления предполагает взаимодействие как минимум двух участников. Кроме того, в структуре системы присутствуют дополнительные подсистемы, чья деятельность направлена на достижение главной цели – развитие.

Государственное управление, являясь частным проявлением общей теории управления, ориентировано на развитие и эволюцию страны как социальной и экономической системы.

Развитие и процессы управления неизбежно осуществляются в условиях ограниченности доступных ресурсов – таких, как время, финансовые средства, человеческий потенциал и несовершенство функционирования систем.

Преодоление ограниченного эволюционизма государства стало возможным благодаря внедрению новых подходов к управлению обществом и государством, включая теории циклического развития [5], [6] и концепции социальных изменений [7], [8].

Множество различных моделей и форм государственного управления обуславливает неоднозначность в понимании и противоречия при определении составных компонентов как социальной системы (государства), так и системы государственного управления. В обобщенном виде система представляется совокупностью взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих интегрированное целое. Социальная система, в свою очередь, представляет собой сложную и высокоорганизованную структуру, характеризующуюся множеством взаимозависимых связей между ее элементами [9].

Согласно теории социального выбора [10], [11], политический процесс представляет собой соревнование между различными социальными или государственными политиками, выдвигаемыми политическими деятелями или партиями. Эти политики формируют перспективные сценарии развития общества и государства как в целом, так и в отдельных аспектах общественной жизни. Победитель в данном процессе получает возможность реализовать свою программу социального развития, при этом принимая на себя функции

государственной власти. В подобной трактовке зачастую высказывается мнение о возможной идентичности понятий «социальная политика» и «государственная политика».

Однако в условиях демократии, где развитие гражданского общества достигает высокого уровня, государственная власть трансформируется в систему государственного управления, становясь существенно зависимой от общества. Это связано с постоянным влиянием и контролем со стороны гражданских структур [12]. В данном контексте уместно говорить о концепции «публичной власти», которая представляет собой интеграцию государственного управления и общественного самоуправления. Таким образом, публичная политика оказывается более широкой концепцией, поскольку она формируется и реализуется не только государственными структурами, но и обществом в целом – органами власти, бизнесом, неправительственными организациями, гражданскими объединениями и отдельными индивидами. Основная цель публичной политики – решение социально значимых задач и удовлетворение потребностей общества, различных его групп и отдельных лиц [13].

Современные исследования акцентируют внимание на значимости концепций устойчивого развития, децентрализации, а также общинного и территориального развития в рамках систем государственного управления. Эти подходы подчеркивают необходимость адаптации и обновления традиционных моделей управления для обеспечения их соответствия современным вызовам и потребностям общества [14], [15], [16].

Теоретическое осмысление парадигм государственного управления выявляет как сильные стороны, так и ограничения подходов *New Public Management* (NPM) и *Good Governance* (GG) в контексте борьбы с коррупцией. Модель NPM, ориентированная на рыночные механизмы и результативность, обладает мощным инструментарием для повышения прозрачности процессов и минимизации коррупционных рисков. Конкурсные процедуры и внедрение цифровых технологий – такие, как платформы e-Gov, являются ее ключевыми преимуществами. Однако для стран с переходной экономикой недостаток конкуренции на рынке может ограничить ее эффективность, а акцент на экономическую продуктивность нередко вызывает сокращение социальных программ, что приводит к общественному недовольству.

Модель GG, напротив, делает акцент на демократических ценностях, включая участие граждан, прозрачность и подотчетность, что способствует укреплению доверия между государством и обществом. Однако ее внедрение часто сталкивается с трудностями в странах с ограниченными ресурсами и нестабильной политической средой. Несоответствие западных стандартов локальным условиям может привести к культурным и структурным барьерам.

Сравнительный анализ практик борьбы с коррупцией в Армении, Грузии и Молдове демонстрирует различия в успешности применения этих моделей.

Армения активно интегрирует цифровые технологии NPM, что отражается в повышении уровня прозрачности государственных услуг и улучшении индекса восприятия коррупции на 7 пунктов за последние девять лет. Грузия успешно сочетает демократические принципы GG с последовательной реализацией антикоррупционной политики, в то время как Молдова сталкивается с хронической политической нестабильностью, что ограничивает эффективность обеих моделей.

Таким образом, успешность интеграции NPM и GG в странах с переходной экономикой зависит от адаптации их принципов к местным условиям, последовательности проведения реформ и устойчивости политической среды.

Методология

Методология исследования основывалась на анализе доступной литературы. Для отбора источников применялись специально разработанные критерии – такие, как использование релевантных ключевых слов и учет теоретических парадигм. Метод систематизации и обобщения был задействован для извлечения данных из научных источников, посвященных государственному управлению. Собранные данные отражали функционирование систем государственного управления в различных странах. Кроме того, были изучены веб-ресурсы, содержащие информацию о парадигмах и концепциях государственного управления.

Методология исследования основывалась на использовании сравнительного метода, позволяющего выявить основные тенденции и различия в управлении среди стран с переходной экономикой. Применение индексов EGDI и WGI позволяет объективно измерить прогресс в развитии электронного управления и институциональной устойчивости. Например, Грузия добилась значительного роста EGDI благодаря внедрению инновационных подходов – таких, как сервисные центры «одного окна», что сократило бюрократию и повысило общественное доверие. Армения выделяется своими цифровыми инициативами – такими, как e-Gov, но остается в тени лидирующего уровня Грузии из-за ограниченности финансовых и человеческих ресурсов. В Молдове внедрение реформ происходит медленными темпами, что негативно сказывается на развитии электронного управления. Метод синтеза применялся для разработки усовершенствованной модели взаимосвязи различных концепций государственного управления. Метод прогнозирования использовался для оценки влияния предложенных реформ на институциональные барьеры, а также для моделирования сценариев их долгосрочного внедрения. Системно-функциональный подход позволил выявить ключевые взаимосвязи между институциональной устойчивостью и адаптивностью управления.

Эмпирические выводы

Способность систем государственного управления к эволюционным изменениям рассматривается с позиций системно-функционального подхода, который позволяет отслеживать функционирование существующей модели управления, а также корректировать ее в ответ на новые вызовы. Для анализа используются методы структурного, функционального и сравнительного анализа управленческих объектов. Это дает основание утверждать, что изменения в системах государственного управления во многом обусловлены трансформациями внешней среды, которые накладывают свои требования на государственные институты.

Официальные отчеты свидетельствуют, что процесс реформирования государственного управления в странах с переходной экономикой характеризуется значительными институциональными барьерами. Однако результаты реформ существенно различаются между странами. Например, в Грузии последовательный курс реформ после «Революции роз» создал условия для успешной реализации антикоррупционных мер. В Армении политическая стабильность, достигнутая после «Бархатной революции» 2018 года, ускорила внедрение цифровизации и децентрализации. В то же время Молдова сталкивается с трудностями из-за непоследовательности реформ, что подтверждается данными индекса качества регулирования.

Официальные отчеты свидетельствуют о том, что процесс реформирования государственного управления в странах с переходной экономикой характеризуется значительными институциональными барьерами, но при этом результаты реформ существенно различаются между странами. В первую очередь, важную роль играет политическая стабильность. В Грузии последовательный курс реформ после «Революции роз» создает благоприятные условия для структурных изменений и антикоррупционных мер (“Transparency International”, 2024). В свою очередь, Молдова, где за период 2015–2023гг. сменилось шесть кабинетов правительств, сталкивается с проблемой непоследовательности реформ, что негативно влияет на целостность проводимых мер. Армения после «Бархатной революции» 2018 года продемонстрировала улучшение политической обстановки, что позволило более активно внедрять инициативы по цифровизации и децентрализации.

В настоящее время общество находится на этапе становления концепции нового государственного управления (“new public management”: новое государственное управление). Однако изменяющиеся запросы современного общества и стандарты, определяют необходимость перехода к новой парадигме государственного управления – концепции «хорошего управления» (“good governance”). Эта парадигма направлена на развитие прозрачности, эффективности и участия общества в управленческих процессах [17], [18], [19].

Одной из ключевых особенностей социальных систем является их способность к самоуправлению, которая выражается в выделении управленческой функции, характерной исключительно для социальных систем. Управление в данном случае выступает как важнейший атрибут и свойство социальной структуры, обеспечивающее ее устойчивость и развитие.

С функциональной точки зрения, управление может быть определено как совокупность функций социальной системы, выполняемых отдельным элементом или группой элементов, наделенных полномочиями осуществлять управление. В составе любой социальной системы обязательным компонентом является подсистема управления, которая обеспечивает взаимодействие ее структурных элементов. С точки зрения системного подхода, подсистема управления представляет собой функциональный механизм, определяющий разделение системы на составляющие элементы и подсистемы, каждая из которых выполняет строго определенные задачи и функции.

Термин «менеджмент» интерпретируется неоднозначно. Например, понятия «администрация» и «управление» воплощают разные парадигмы управления [20]. Они являются существенно различными и не могут быть объединены в рамках одной системы, аналогично тому, как политология и социология представляют собой самостоятельные дисциплины. Поэтому целесообразно выбрать одну из парадигм для практического применения и следовать ей.

Переход от бюрократического управления к конкурентным рынкам и сетевым политическим процессам стал объектом пристального внимания исследователей.

Такие преобразования часто трактуются как «неизбежный переход» к более современным и адаптивным административным формам, наблюдаемым в развитых странах. Новая модель государственного управления сыграла значительную роль в реформировании публичной администрации, особенно в развитых «демократиях». Основой данного перехода является изменение парадигмы от директивных моделей к более открытым и гибким формам.

Ключевые изменения при переходе к новой парадигме государственного управления включают:

- Перенаправление усилий государства на решение социальных проблем, создание условий для обеспечения высокого качества жизни граждан, признания человека высшей ценностью общества [21].
- Развитие организационно-экономических условий, которые поддерживают принципы экономической свободы и самостоятельности для всех субъектов хозяйственной деятельности.
- Переход от использования статистических данных к систематическому мониторинговому госуправлению для проведения аналитики и контроля социально-экономической, политической и экологической ситуации [22].

- Оценку эффективности государственного управления на основе сопоставления уровня экономического развития с уровнем жизни населения.

Новая парадигма государственного управления с 1980-х гг. занимает доминирующее положение в теории и практике государственного управления. Новое госуправление характеризуется как нормативная концепция, принципиально отличающаяся от традиционного подхода.

Основная цель данной модели – предоставление услуг, которые в наибольшей степени удовлетворяют потребности граждан. Она акцентирует внимание на повышении независимости общественных менеджеров и стимулировании организаций и отдельных лиц к повышению производительности государственного сектора [23], [24].

Новое госуправление представляет собой административную парадигму, направленную на изменение традиционной системы государственного управления путем улучшения взаимодействия между правительствами, государственными служащими и общественностью.

Одним из наиболее часто применяемых подходов в рамках данной модели является «управление по целям», который обеспечивает формирование целей и контроль их достижения. При этом сохраняются и интегрируются традиционные методы планирования и реализации государственного управления, что позволяет учитывать специфику каждой конкретной административной системы.

Современные исследования подчеркивают, что новое госуправление сталкивается с вызовами в условиях цифровой трансформации и глобализации. Например, некоторые авторы утверждают, что новое госуправление уступает место цифровой эре управления, которая акцентирует внимание на интеграции функций, ориентации на потребности и цифровизации процессов [25]. Более того, последние исследования подчеркивают важность инноваций, коллаборативного управления и внедрения технологий в государственном секторе [26].

На протяжении последних десятилетий New Public Management утвердилось как доминирующая доктрина в реформировании государственного управления. Этот подход, ориентированный на рыночные механизмы, эффективность и результативность, стал основой для модернизации публичного сектора. Однако критика нового госуправления, связанная с недостаточной ориентацией на общественные ценности и участие граждан, привела к появлению новой парадигмы – “good governance” хорошее управление, которое акцентирует внимание на демократических принципах, прозрачности, подотчетности и вовлечении граждан в процесс принятия решений.

Переход между этими парадигмами нельзя считать линейным. В странах с переходной экономикой – таких, как Армения, реформы государственного

управления сталкиваются с институциональными барьерами, ограниченными ресурсами и недостаточной политической стабильностью. Например, в Армении элементы нового госуправления: такие, как цифровизация и повышение эффективности, интегрируются с принципами “good governance”. В Армении применение платформы e-Gov стало важным шагом к улучшению прозрачности и доступности государственных услуг. Уровень удовлетворенности граждан качеством услуг вырос на 27% за последние пять лет. Однако сохраняется необходимость в дальнейшем укреплении доверия через цифровизацию и антикоррупционные механизмы.

Анализ индекса восприятия коррупции (CPI) “Transparency International” за 2024 год подтверждает, что Грузия имеет наилучшие показатели (53 из 100), а Армения демонстрирует значительный прогресс (+7 пунктов за 9 лет). Молдова же испытывает трудности, отставая с наименьшим ростом индекса. Эти данные подчеркивают важность устойчивой политической воли для реализации успешных реформ. В области цифровизации наиболее положительные изменения наблюдаются в Армении и Грузии благодаря внедрению электронных платформ.

Таблица 1. Сравнительный анализ ключевых показателей государственного управления (2015–2024гг.).

Показатель	Армения	Грузия	Молдова
Эффективность работы правительства (WGI)	– 0.04 → 0.27	0.40 → 0.59	–0.51 → –0.43
Качество регулирования (WGI)	0.06 → 0.31	0.69 → 0.83	–0.03 → 0.04
Верховенство закона (WGI)	– 0.15 → 0.08	0.24 → 0.35	–0.38 → –0.27
Контроль коррупции (WGI)	– 0.54 → –0.14	0.71 → 0.78	– 0.94 → –0.71
Индекс восприятия коррупции (TI CPI, баллы)	42 (2015) → 47	52 (2015) → 53	33 (2015) → 43
Индекс развития электронного правительства (EGDI)	0.59 → 0.70	0.61 → 0.73	0.52 → 0.60

Сравнительный анализ демонстрирует явные различия в эффективности реформирования государственного управления в Армении, Грузии и Молдове. Грузия достигла значительных успехов в повышении уровня верховенства закона (WGI), который за последние 10 лет увеличился с 0,24 до 0,35. Это подчеркивает успешность антикоррупционной стратегии, последовательной реализации реформ и стимулирования экономического роста. В Армении, несмотря на впечатляющий рост индекса восприятия коррупции “Transparency International” (+7 пунктов за девять лет), продолжают существовать институциональные барьеры, замедляющие прогресс в цифровиза-

ции и децентрализации. Молдова, напротив, сталкивается с хронической политической нестабильностью, что подтверждается ее низкими показателями качества регулирования (0,04 в сравнении с 0,83 в Грузии) и медленным темпом внедрения реформ. Анализ данных по индексу восприятия коррупции (CPI) “Transparency International” за 2024 год подтверждает, что Грузия показывает наилучшие результаты (52 баллов из 100), в то время как Армения (42 балла) и Молдова (33 балла) продолжают испытывать трудности в сфере борьбы с коррупцией. При этом, по сравнению с 2015 годом, Армения зафиксировала рост на 5 баллов, а Молдова – на 10 балла, что указывает на некоторое позитивное смещение в рамках проводимых реформ. Новое госуправление предоставляет инструменты для повышения эффективности и результативности, в то время как “good governance” обеспечивает устойчивость, участие и демократичность процессов. Однако современные вызовы требуют гибридных решений, объединяющих лучшие аспекты обеих парадигм [27]. В Армении примером такого подхода является реформа местного самоуправления, реализуемая в рамках программы Совета Европы. Она направлена на децентрализацию, повышение компетенций местных органов власти и развитие межмуниципального сотрудничества.

Особое внимание уделяется адаптации международных практик к местным условиям. Например, в рамках программы “Open Government Partnership” Армения активно внедряет механизмы участия граждан в разработке политики и мониторинге деятельности государственных органов. В условиях глобального кризиса и растущей сложности международных процессов возникает необходимость создания новой парадигмы государственного управления. Этот подход должен сочетать гибкость и устойчивость, внедрение цифровых технологий и акцент на ценности сообщества. Армения, с ее опытом интеграции новое госуправление и “good governance”, может стать примером для других стран с переходной экономикой. В частности, дальнейшее развитие цифровых платформ и усиление общественного контроля могут стать ключевыми элементами трансформации государственного управления.

Большинство правительств, внедряющих принципы нового госуправления, сформулировали ряд унифицированных целей реформ, направленных на повышение эффективности управления и улучшение взаимодействия между государственным и частным секторами. Основные направления трансформаций включают следующие аспекты:

Оптимизация государственных расходов: целью реформ является уменьшение государственных затрат, создание благоприятных условий для привлечения инвестиций и обеспечение конкурентоспособности национальных предприятий. Это достигается за счет повышения эффективности управления государственными программами [28].

Повышение управляемости общества: реформы предполагают улучшение механизмов взаимодействия между гражданским обществом и правящей элитой. Это выражается в укреплении подотчетности государственных структур и вовлечении заинтересованных сторон в процесс принятия решений.

Соппротивление заинтересованных сторон: в рамках реформ новое госуправление также акцентирует внимание на преодолении противодействия со стороны определенных групп, связанных с сокращением социальных программ или изменениями правовой политики, путем создания прозрачных и демократических процедур взаимодействия [29].

Роль государства как работодателя: государство трансформируется в «ответственного работодателя», привлекающего квалифицированные кадры при минимизации затрат на оплату труда. Примером может служить внедрение контрактной системы, где эффективность и результативность выступают ключевыми критериями оценки работы.

Улучшение качества услуг: одной из важнейших задач является повышение доверия общественности и частного сектора к государству посредством предоставления более качественных и доступных услуг. В рамках нового госуправления широко применяются цифровые технологии и стандарты оценки эффективности работы государственных учреждений [30], [31].

На уровне предприятий и локальных сообществ реформы нового госуправления акцентируют внимание на использовании сбалансированных систем показателей, которые обеспечивают комплексное измерение всех аспектов деятельности организаций.

Основные показатели включают:

- Финансовую эффективность: затраты и доходы, эффективность использования ресурсов.
- Удовлетворенность потребителей: степень удовлетворенности пользователей услугами.
- Процессные показатели: оптимизация внутренних процедур и устранение издержек.
- Рост и развитие: обучение персонала и инновационные решения, адаптированные к местным условиям [32].

В условиях современных преобразований в системе государственного управления Армении требуется избегать поспешных и упрощенных решений. Модернизация государственного управления, в целом, должны быть тщательно обоснованы и учитывать многогранность данного процесса. Практики управления, используемые в европейских странах, предлагают апробированные механизмы, которые могут быть адаптированы для развития современных систем государственного управления. Одним из таких подходов является концепция «хорошего управления» (“Good Governance”), которая объединяет

демократию и эффективность. Основными элементами этой концепции являются: демократическая практика принятия решений, основанная на участии граждан, подотчетности власти и верховенстве закона, и эффективность управления, предполагающая оптимальное использование ресурсов и сознательную деятельность государственных и общественных институтов.

Как отмечают исследователи [33],[34] государства, эффективно внедряющие эти элементы, создают устойчивые и стабильные структуры управления, способные обеспечивать политическую стабильность и поддерживать социально-экономическое развитие.

Эффективность государственного управления определяется достижением поставленных целей в рамках установленных сроков и при минимальных затратах государственных ресурсов. Однако, как отмечают исследователи на определенных этапах демократических преобразований эффективность и демократичность могут восприниматься как противоречащие друг другу категории. Это особенно характерно для стран, находящихся на начальных этапах демократической трансформации. Здесь часто возникает соблазн перехода к авторитарной модернизации, мотивированной необходимостью решения масштабных и острых социальных и экономических проблем.

Специфика постсоветских государств, включая Армению, заключается в ограниченной результативности заимствования европейских практик управления. Исследователи указывают, что это может быть связано как с различиями в историческом развитии, так и с неполным усвоением демократических ценностей. Таким образом, задача разработки адаптированных моделей государственного управления становится особенно важной в условиях глобальных экономических и социальных трансформаций.

Армения сталкивается с вызовом формирования современной парадигмы управления, которая будет соответствовать требованиям информационной эпохи. В современном контексте основные направления реформ государственного управления в Армении включают:

- Децентрализацию управления, что позволит повысить эффективность взаимодействия государства и граждан.
- Борьбу с коррупцией, создавая механизмы подотчетности и прозрачности.
- Интеграцию европейских стандартов, что требует не только структурных, но и институциональных изменений.
- Инновационное управление ресурсами, включая финансовые, трудовые и инновационные ресурсы для ускорения социально-экономического развития.

Армения уже предприняла шаги в направлении реформ. Однако действующая централизованная модель управления остается препятствием на пути реализации стратегического курса страны. Недостаточная открытость органов власти

и их отчужденность от граждан ведут к низкой легитимности и эффективности управления.

Повышение эффективности деятельности государственных органов и качества предоставляемых ими услуг остаётся одной из ключевых задач государственного управления, особенно в контексте современных вызовов общества. Важнейшую роль в формировании и развитии систем управления играют культурные факторы, политические процессы и юридические процедуры. Эти элементы определяют специфику государственного управления в каждой стране, но при этом демонстрируют определённое сходство в своей эволюции. Особое значение имеют правовые процедуры, регулирующие деятельность государственных органов. Соблюдение правовых норм и принципов является неотъемлемым условием для принятия законных и обоснованных управленческих решений. Правовая прозрачность обеспечивает не только легитимность, но и предсказуемость в управленческих процессах, что важно для доверия со стороны общества.

Несмотря на различия между государственными системами, исторический анализ показывает наличие общей структуры и элементов, которые создают модели управления, устойчивые к глобальным изменениям. Развитие государственного управления всегда следовало за трансформациями в обществе, порождая универсальные принципы, которые применимы к различным государствам. Современные теории всё чаще обращают внимание на конвергенцию систем управления. Ключевые принципы, такие как эффективность, прозрачность и подотчётность, приобрели универсальное значение.

Одна из центральных причин заимствования международных управленческих практик связана с процессами глобализации. Современный мир представляет собой систему взаимосвязанных государств, где мировые процессы оказывают значительное влияние на развитие отдельных стран. Глобальные экономические и политические изменения требуют адаптации внутренних процессов управления, направленных на поддержание устойчивости и эффективности. Заимствование успешных практик, с учётом культурных и исторических особенностей стран, становится важным инструментом для достижения этих целей.

Современные вызовы государственного управления требуют подхода, который сочетает глобальные стандарты с учетом локальных особенностей. Интеграция международных стандартов, гибкость в принятии решений и адаптивность к вызовам глобализации играют ключевую роль в построении устойчивых и эффективных систем управления. Только такой подход позволит государствам одновременно соответствовать требованиям времени и сохранять свою идентичность.

Для стран – таких, как Армения, важно учитывать следующие аспекты:

- Интеграция международных стандартов. В условиях глобализации адаптация принципов управления англосаксонской модели может выступать фактором укрепления международного авторитета.
- Учет специфики. Важно не слепо копировать модели, а адаптировать их с учетом культурных и исторических особенностей.
- Гибкость в принятии решений. Влияние международных процессов требует от систем управления адаптивности к внешним вызовам.

Таким образом, формирование современных моделей управления основано на синтезе локальных и глобальных подходов. Это позволяет странам, включая Армению, внедрять эффективные инструменты управления, которые отвечают вызовам времени.

Методологический подход к анализу государственных систем позволяет решать задачи их различных подсистем, включая систему государственного управления. Для реализации качественных изменений в государственном управлении необходимо определить вектор его дальнейшего развития, что требует системного и последовательного подхода.

Социальная система и управление в ней представляют собой сложные, организованные структуры, характеризующиеся множеством взаимосвязанных элементов. Такие системы обладают функциями саморазвития, саморегуляции, самоуправления и самоорганизации [35].

Одной из обязательных подсистем социальных систем является управление, которое делится на два ключевых направления: общественное и государственное. Процесс управления в таких системах инициируется изменением условий их функционирования или развития, что приводит к трансформации потребностей и мотивации объектов управления и, как следствие, формирует новые задачи.

Роль технологий в совершенствовании управления в современных условиях требует активного использования информационных технологий. Симбиоз концепции «хорошего управления» и электронного управления позволяет повысить прозрачность процессов, минимизировать бюрократию и обеспечить более активное участие граждан в принятии решений [36]. Такие инициативы могут способствовать укреплению доверия между государством и обществом.

Заключение и перспективы

Проведенный анализ подтвердил выдвинутую гипотезу о том, что гибридные модели управления, сочетающие элементы “New Public Management” и “Good Governance”, имеют значительный потенциал в преодолении институциональных барьеров в странах с переходной экономикой. Сравнительный анализ практик Армении, Грузии и Молдовы показывает, что эффек-

тивность реализации таких моделей напрямую связана с последовательностью проводимых реформ, устойчивостью политической среды и качеством внедрения цифровых технологий.

Опыт Армении демонстрирует положительную динамику после «бархатной революции» 2018 года, что отражается в росте удовлетворенности граждан государственными услугами и существенном улучшении индекса восприятия коррупции (+7 пунктов). Тем не менее, дальнейшее укрепление институциональной устойчивости требует более глубокой интеграции международных практик и последовательного применения антикоррупционных механизмов и цифровых решений.

Практический вывод состоит в том, что для успешного внедрения гибридных моделей управления странам с переходной экономикой необходимо учитывать следующие факторы:

- **Последовательность и устойчивость реформ:** непрерывность курса и стабильность политической среды являются ключевыми факторами успеха реформ, как показывает пример Грузии.
- **Цифровая трансформация:** развитие цифровых платформ и электронных услуг играет важнейшую роль в повышении прозрачности и доверия общества к государственным институтам, что подтверждает опыт Армении.
- **Адаптация международных стандартов:** внедрение и адаптация элементов “Good Governance” должны осуществляться с учетом локальных социально-культурных условий, избегая прямого копирования западных моделей без их соответствующего приспособления.

Кроме того, полученные результаты подчёркивают необходимость дальнейшего анализа роли международного сотрудничества и обмена опытом. Особое внимание следует уделить разработке стратегий, которые позволяют интегрировать гибридные модели управления в контекст стран с переходной экономикой, сохраняя баланс между глобальными стандартами и локальными особенностями. Это создаст основу для долгосрочной устойчивости и адаптивности государственных институтов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Migdal J. The State in Society. New Directions in Comparative Politics. “Routledge”, 2018. PP. 63–79.
2. Flynn N. Explaining the New Public Management: The Importance of Context. New Public Management, “Routledge”, 2005. PP. 69–88.
3. Lascoumes P., Le Galès P. Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments – From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. “Governance”, vol. 20, № 1, 2007. PP. 1–21.
4. Cairney Pl. Complexity Theory in Political Science and Public Policy // “Political Studies Review”, vol. 10, № 3, 2012. PP. 346–358.

5. Zeb-un-Nisa, Ghulam M., et al. Theoretical Approaches to Study the Public Policy: An Analysis of the Cyclic/Stages Heuristic Model. *Palarch s Journal of Archaeology of Egypt / "Egyptology"*, vol. 18, 2021. PP. 1307–1321.
6. Werner J., Wegrich K. Theories of the Policy Cycle // *Handbook of Public Policy Analysis*, "Routledge", 2017. PP. 69–88.
7. Hill M., Varone F. The Public Policy Process. "Routledge", 2021.
8. Parsons W. *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. "Edward Elgar Publishing", 1995.
9. Friedman B., Neuman K. Systems Theory // *Theory & Practice in Clinical Social Work*, vol. 2, № 3, 2011. PP. 3–20.
10. Kogelmann B. Public Choice and Political Equality. Wealth and Power. "Routledge", 2022. PP. 67–84.
11. Shaw J.S. Public Choice Theory. *The Concise Encyclopedia of Economics*, 2002. PP. 1–7.
12. Heifetz R.A. Leadership Without Easy Answers. "Harvard University Press", 1994. PP. 1–15.
13. Kjær A.M. The Paradigm Shift of Danish Development Policy (1990–2020) // "Forum for Development Studies", vol. 49, № 3, "Routledge", 2022.
14. Pollitt Ch., Geert B. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. "Oxford University Press", 2018.
15. Martinus M. The Paradigm Shift from Traditional Public Administration to Sustainable Public Administration // "African Journal of Development Studies", vol. 12, № 2, 2022. PP. 99–129.
16. Peters B. The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration. "Routledge", 2018.
17. Müller R. Principles of Good Governance. Research Handbook on the Governance of Projects. "Edward Elgar Publishing", 2023. PP. 20–30.
18. Luther L. OECD principles of corporate governance. *Encyclopedia of Sustainable Management*. Cham: "Springer International Publishing", 2023. PP. 2497–2500.
19. Weiss Th. "Governance, good governance, and global governance: conceptual and actual challenges" *Thinking about global governance*. "Routledge", 2012. 168–189.
20. Yan J. and Q. Wang. Paradigms in Public Administration: Comparing Administration and Management. "Public Management Review", vol. 19, № 3, 2017. PP. 295–315.
21. Heeks R. Reinventing government in the information age. "Routledge", 2002. PP. 31–43.
22. Peters B. Guy. The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration. Routledge, 2018.
23. Heeks R. Reinventing government in the information age. "Routledge", 2002. PP. 31–43.
24. Dunleavy P. and Christopher H. From Old Public Administration to New Public Management. "Public Money & Management", vol. 14, № 3, 1994. PP. 9–16.
25. Сморгунов Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // «Полит. наука», № 3, 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-v-gosudarstvennom-upravlenii-ot-novogo-gosudarstvennogo-menedzhmenta-k-upravleniyu-publichnoy-politikoy/viewer> (дата обращения: 17.03.2025).
26. Ugyel Lhawang. Paradigms of Public Administration. Paradigms and Public Sector Reform: Public Administration of Bhutan, 2016. PP. 17–52.
27. Christensen T., Lægreid P. Taking Stock: New Public Management (NPM) and Post-NPM Reforms – Trends and Challenges. *Handbook on the Politics of Public Administration*, 2022. PP. 38–49.

28. *Pollitt Ch., Geert B.* Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. “Oxford University Press”, 2018.
29. *Dunleavy P. and Christopher H.* From Old Public Administration to New Public Management // “Public Money & Management”, vol. 14, № 3, 1994. PP. 9–16.
30. *Sebata D.* Global Perspectives on the Latest Developments in Public Sector Management: Challenges, Opportunities, and Impacts. “IntechOpen”, 2025. DOI:10.5772/Intechopen.115093.
31. *Lartey P.* Recent Advances in Public Sector Management. “IntechOpen”, 2025. P. 224.
32. *Kepling Yu.* Governance and good governance: A new framework for political analysis // “Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences”, № 11, 2018. PP. 1–8.
33. *Pollitt Ch., Geert B.* Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. “Oxford University Press”, 2018.
34. *Osborne D.* Reinventing government: What a difference a strategy makes // “7th global forum on reinventing government: Building trust in government”, 2007.
35. *Шкаратан О.И.* Общество как социальная система // «Социологический журнал», № 4, 2011. CC.116–143.
36. *Heeks R.* Reinventing government in the information age. “Routledge”, 2002. PP. 31–43.

REFERENCES

1. *Migdal J.* The State in Society. New Directions in Comparative Politics. “Routledge”, 2018. PP. 63–79.
2. *Flynn N.* Explaining the New Public Management: The Importance of Context. New Public Management. “Routledge”, 2005. PP. 69–88.
3. *Lascombes P., Le Galès P.* Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments – From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. “Governance”, vol. 20, № 1, 2007. PP. 1–21.
4. *Cairney Pl.* Complexity Theory in Political Science and Public Policy// “Political Studies Review”, vol. 10, № 3, 2012. PP. 346–358.
5. *Zeb-un-Nisa, Dr Ghulam Mustafa, et al.* Theoretical Approaches to Study the Public Policy: An Analysis of the Cyclic/Stages Heuristic Model // “Palarch s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology”, vol. 18, 2021. PP. 1307–1321.
6. *Werner J., Wegrich K.* Theories of the Policy Cycle. Handbook of Public Policy Analysis. “Routledge”, 2017. PP. 69–88.
7. *Hill M., Varone F.* The Public Policy Process. “Routledge”, 2021.
8. *Parsons W.* Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis. “Edward Elgar Publishing”, 1995.
9. *Friedman B., Neuman K.* Systems Theory // “Theory & Practice in Clinical Social Work”, vol. 2, № 3, 2011. PP. 3–20.
10. *Kogelmann B.* Public Choice and Political Equality. Wealth and Power. “Routledge”, 2022. PP. 67–84.
11. *Shaw J.* Public Choice Theory. The Concise Encyclopedia of Economics, 2002. PP. 1–7.
12. *Heifetz R.A.* Leadership Without Easy Answers. “Harvard University Press”, 1994. PP. 1–15.
13. *Kjær A.* The Paradigm Shift of Danish Development Policy (1990–2020) // “Forum for Development Studies”, vol. 49, № 3, “Routledge”, 2022.
14. *Pollitt Ch., Geert B.* Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. “Oxford University Press”, 2018.

15. *Martinus M.S.* The Paradigm Shift from Traditional Public Administration to Sustainable Public Administration // “African Journal of Development Studies”, vol. 12, № 2, 2022. PP. 99–129.
16. *Peters B.* The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration. “Routledge”, 2018.
17. *Müller R.* Principles of Good Governance. Research Handbook on the Governance of Projects. “Edward Elgar Publishing”, 2023. PP. 20–30.
18. *Luther L.* “OECD principles of corporate governance”. Encyclopedia of Sustainable Management. Cham: “Springer International Publishing”, 2023. PP. 2497–2500.
19. *Weiss Th.* Governance, good governance, and global governance: conceptual and actual challenges. Thinking about global governance. “Routledge”, 2012. 168–189.
20. *Yan J. and Q. Wang.* Paradigms in Public Administration: Comparing Administration and Management. “Public Management Review”, vol. 19, № 3, 2017. PP. 295–315.
21. *Heeks R.* Reinventing government in the information age. “Routledge”, 2002. PP 31–43.
22. *Peters B. Guy.* The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration. Routledge, 2018.
23. *Heeks R.* Reinventing government in the information age. “Routledge”, 2002. PP 31–43.
24. *Dunleavy P. and Christopher H.* From Old Public Administration to New Public Management. “Public Money & Management”, vol. 14, № 3, 1994. PP. 9–16.
25. *Smorgunov L.* Modern trends in public administration: from new public management to governance of public policy // “Political science”, № 3, 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-v-gosudarstvennom-upravlenii-ot-novogo-gosudarstvennogo-menedzhmenta-k-upravleniyu-publichnoy-politikoy/viewer> (accessed: 17.03.2025).
26. *Ugyel Lhawang and Lhawang Ugyel.* Paradigms of Public Administration. Paradigms and Public Sector Reform: Public Administration of Bhutan, 2016. PP. 17–52.
27. *Christensen T., Lægreid P.* Taking Stock: New Public Management (NPM) and Post-NPM Reforms – Trends and Challenges. Handbook on the Politics of Public Administration, 2022. PP. 38–49.
28. *Pollitt Ch., Geert B.* Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. “Oxford University Press”, 2018.
29. *Dunleavy P. and Christopher H.* From Old Public Administration to New Public Management. Public Money & Management, vol. 14, № 3, 1994. PP. 9–16.
30. *Sebata D.* Global Perspectives on the Latest Developments in Public Sector Management: Challenges, Opportunities, and Impacts. “IntechOpen”, 2025. doi:10.5772/Intechopen.1-15093.
31. *Lartey P.Y.* Recent Advances in Public Sector Management. “IntechOpen”, 2025. P. 224.
32. *Keping Yu.* Governance and good governance: A new framework for political analysis // “Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences”, № 11, 2018. PP. 1–8.
33. *Pollitt Ch., Geert B.* Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. “Oxford University Press”, 2018.
34. *Osborne D.* Reinventing government: What a difference a strategy makes // “7th global forum on reinventing government: Building trust in government”, 2007.
35. *Shkaratan O.* Society as social system // “Journal of Sociology”, № 4, 2011. PP.116–143.
36. *Heeks R.* Reinventing government in the information age. “Routledge”, 2002. PP 31–43.

**EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION:
HYBRID MODELS AND THEIR IMPACT ON REFORMS
IN TRANSITION ECONOMIES (CASE STUDY OF ARMENIA,
GEORGIA AND MOLDOVA)**

M. Margaryan

Yerevan State University

ABSTRACT

The article delves into the progression of paradigms within public administration, tracing the transition from the conventional bureaucratic framework to the models of new public administration and further, to governance strategies grounded in the principles of “good governance”. It critically examines contemporary dynamics, such as digital transformation, decentralization, and the enhancement of civic engagement. Through case studies of administrative reforms in transitional economies, focusing on Armenia, the article underscores the significance of tailoring global best practices to the unique socio-cultural contexts of local systems. It concludes by advocating for the development of hybrid governance models that effectively integrate key components of both new public administration and good governance methodologies.

Keywords: State governance, new public management, good governance, reforms in Armenia, public policy.