

КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПОСТБЮРОКРАТИЧНОЇ ПАРАДИГМИ Б.АРМАДЖАНІ ТА М.БАРЗЕЛЕЯ

Л.Д.Демченко,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

У статті проаналізовано особливості культури державного управління, що відповідає постбюрократичній парадигмі, розробленою Б.Армаджані та М.Барзелеєм. Виявлено шляхи трансформації бюрократичної культури за допомогою оновлених практик державного управління, переважно запозичених із бізнесового сектору, зокрема, вираження судження та виконання владних повноважень, дотримання відповідності стандартам якості, здійснення обміну інформацією з клієнтами, формування "розумного" штатного розкладу, партнерство. Крім цього, досліджено нові ознаки процесу надання публічних послуг клієнту, такі як розширення повноважень, гнучкість та швидкість. Виявлено дієві прикладні інструменти поширення постбюрократичної культури, насамперед: дослідження ринку, конкурентний аналіз, огляд виконавчих планів, аналіз витрат, дизайн надання послуг, просування продукту, фінансова звітність тощо.

Ключові слова: постбюрократична парадигма, культура державного управління, державний службовець, конкурентоспроможність, прибуток, цінності, витрати, бюрократична модель державного управління, ринкові практики, надання послуг.

CULTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF POSTBUREAUCRATIC PARADIGM BY B.ARMAJANI AND M.BARZELAY

L.D.Demchenko,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

The article analyzes the peculiarities of the culture of public administration that corresponds to the postbureaucratic paradigm developed by B.Armaiani and M.Barzelay; the ways of transforming bureaucratic culture with the help of updated practices of public administration, mostly borrowed from the business sector, are identified, in particular, the implementation of judgments and authority, compliance quality standards, the exchange of information with clients, the formation of a "reasonable" staffing, bringing partners along. In addition, new features of the process of providing public services to the client such as empowerment, flexibility and speed are explored. Effective applied tools for the dissemination of post-bureaucratic culture, first of all, market research, competitive analysis, review of executive plans, cost analysis, service redesign, product promotion, financial reporting, etc. have been identified.

Key words: postbureaucratic paradigm, culture of public administration, civil servant, competitiveness, profit, values, costs, bureaucratic model of public administration, market practices, service delivery.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Реформування системи державного управління – перманентний багатовекторний процес, який одночасно має поєднувати організаційні, нормативні, інструментальні та культурні зміни. Актуальність культурної складової в процесі вдосконалення адміністрування неодноразово доводилася багатьма науковцями. І сьогодні очевидно, що без зміни поведінкових моделей, які формуються під впливом ціннісних пріоритетів, неможливо забезпечити якісний перехід від однієї державно-управлінської парадигми до іншої. Застаріла культура, зазвичай, негативно впливає на імплементацію прогресивних ідей, виступаючи гальмом через відданість попереднім культурним концептам, закріпленим на підсвідомому рівні.

Проте “кожному управлінцю для досягнення висот управлінської культури, а отже і для забез-

печення ефективності діяльності організації в цілому, потрібно досконало оволодівати механізмами власної психології, умінням реально оцінювати власні не лише сильні, але й слабкі сторони та цілеспрямовано працювати над удосконаленням своїх організаторських професійних навичок ділового спілкування. При цьому завданням кожного з них є не лише постійне самопізнання, але й безперервне особистісне самовдосконалення для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в очолюваному колективі...” [1, с. 105].

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зміст та сутність культури державного управління розкрито такими дослідниками, як К.Клакон [11], Н.Нижник [1], Л.Пашко [2], І.Проєлер [13], О.Суший [3], К.Шедлер [13]. Типології культури державного управління розробляли такі науковці, як

© Демченко Л.Д., 2018

Дж.Геквурт [9], В.Кікерт [9], Дж.Ховстед [6]. Практична імплементація оновлених поведінкових моделей державного управління, а також компаративні дослідження входять до кола наукових інтересів А.Брауна [5], Р.Депре [7], К.Поллітта [12], М.Хамфриза [5], А.Хондегема [7], Е.Шретера [14] та ін. Проте специфіка постбюрократичної культури, розробленої Б.Армаджані та М.Барзелеєм, досліджена невичерпно, попри практичне доведення її дієвості.

Формулювання цілей (мети) статті. Мета цієї статті полягає у виявленні особливостей культури державного управління в контексті постбюрократичної парадигми Б.Армаджані та М.Барзелея на підставі дослідження оновлених поведінкових практик державних службовців, а також нових ознак процесу надання публічних послуг клієнту.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Заміна бюрократичної парадигми державного управління постбюрократичною, на думку її творців, передбачала не тільки структурні та інструментальні новобудови, а й розробку нових стандартів виконання. Формування постбюрократичного іміджу державного службовця було неможливим без оновлення його культурних пріоритетів і професійних цінностей.

Культура державного управління виявляється рівноцінною за значенням до технічних змін, і успіх останніх має пряму залежність від ефективності заміни культурно-поведінкових патернів службовців державних структур. Однак тут фіксується певна складність, яка полягає в тому, що процедурні та інструментальні нововведення відбуваються швидше за культурно-ціннісні, але якість функціонування перших буде незадовільною, допоки не відбудеться повномірне зрощення нової культури державного управління із системою, а точніше – поки більшість державних управлінців не усвідомить потребу та неминучість цих перетворень і зробить їх власною звичкою.

Оновлення культури державного управління є пріоритетним завданням під час проведення адміністративних реформ, адже від нього залежить не лише структурна складова, а й переоцінка значення ресурсів, способу їх використання, внутрішня та зовнішня комунікація, цілі й функції державного управління. Саме тому Б.Армаджані та М.Барзелей акцентують дослідницьку увагу на значущості культури державної служби та необхідності її трансформації під час переходу до нової постбюрократичної управлінської парадигми.

“Нова організаційна структура, що включала агентські команди з надання послуг, означала пе-

рехід від виконання окремих технічних функцій до надання уніфікованих послуг у клієнтському сегменті” [4, с. 57]. На оперативному рівні персонал отримав інтелектуальні інструменти для реагування на будь-які проблеми клієнтів. За допомогою перехресних тренінгів працівники, які були компетентними тільки в питаннях класифікації посад, могли навчитися грамотно здійснювати рекрутування та екзаменування. У свою чергу, фахівці з процесу найму отримали нагоду вивчити систему класифікації посад.

У межах стратегії розширення можливостей керівники повинні взятися за розробку оновленої доктрини та змодельовати ті види поведінки, які очікуються від державних службовців та керівництва. При цьому ключовий акцент має робитися на гнучкості системи, що сприятиме її максимальному використанню власного потенціалу. Для цього має бути застосовано метод фокус-груп, що являє собою проведення низки бесід (дискусій) з респондентами (державними службовцями), під час яких будуть обговорюватися стандартні проблемні ситуації. Кожен співробітник має поставитися до ситуації як до власного виклику в професійній практиці, запропонувати весь можливий спектр технічних рішень, способів тлумачення клієнту, яким чином державні норми стосуються ситуації та способів її вирішення, запропонувати власне рішення з розв’язання проблеми та шукати консенсус щодо вибору єдиного із всіх запропонованих рішень. “Запланованим результатом цього процесу мали стати кадрові рішення, які б були задовільними для споживачів, та відповідали державній політиці та нормам системи персоналу” [4, с. 58].

Нова доктрина культури державного управління постбюрократичного формату передбачала запровадження таких нових практик для державних службовців, як вираження судження та виконання владних повноважень, дотримання відповідності стандартам якості, здійснення обміну інформацією з клієнтами, формування “розумного” штатного розкладу, партнерство. Усі ці нововведення були реалізовані адміністрацією штату Міннесота в 1990-ті рр. за участі Б.Армаджані та М.Барзелея. Розглянемо більш детально кожне із цих нововведень.

Вираження судження. Велика кількість співробітників цуралася ідеї вираження власного судження, що пропонувалось ввести замість звичного прийняття суто технічних рішень на основі статутів та правил. І це підтверджує складність реформування культурної складової людського

ресурсу, спротив змінам, що мають постати замість звичних доведених до автоматизму дій.

Тим не менш, на думку науковців, нова культурна доктрина потребує оновлених стратегій навчання та підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на міркуванні. Численні ідеї, їх аналіз мають привести до аргументованого рішення, сприйнятого більшістю через його раціональність. Навчання персоналу має концентруватися на розумінні керівних принципів для вираження ситуаційного судження, а не на правилах і процедурах. Ідея полягала в тому, щоб зміцнити впевненість членів команди у прийнятті рішень та сприяти певній послідовності інтерактивних стилів, обґрунтувань та рішень. Сенс такої реорганізації криється в обміні знаннями, філософією, владою у широкій групі людей, що має сприяти кращому і швидшому виконанню рішень, пов'язаних з обслуговуванням. У результаті відповідного тимбилдингу формується відкрита комунікація і закладаються нові принципи прийняття рішень.

Виконання владних повноважень. Активізація участі державного управлінця в процесі прийняття рішення щодо надання певної послуги автоматично сприяє розширенню його владних повноважень. Слід зазначити, що коли управлінець залучений до процесу обговорення рішень та його пропозиція приймається, він усвідомлює свою значущість і стає ще більш ініціативним та дієвим, а коли державно-управлінське рішення приймається широким колом співробітників, вони відчувають власну відповідальність у цьому процесі, і зрештою, відповідальність поширюється на всіх учасників дискусії, а не тільки на керівника того чи іншого відділу. Попередня бюрократична культура запобігала такій дієвості й результативності загалом. Постбюрократична модель має натомість за мету підвищити ефективність державно-управлінської системи в цілому за рахунок підвищення ефективності роботи кожного окремого державного службовця з огляду на розширення його владних повноважень та відповідальності.

Дотримання відповідності стандартам якості. Бюрократична система визначала якісний сервіс у кадровій сфері через відповідність кваліфікацій працівників стандартизованим вимогам самої системи. Отже, процес добору персоналу часто був пролонгованим у часі та неефективним за кінцевим результатом. Постбюрократичний підхід запропонував відійти від зайвої формалізації цього аспекту, запровадивши відповідність вичерпно задокументованим вимогам клієнтів. Нові стандарти передбачали, що від моменту складення списків кандидатів на вакантні посади

до моменту призначення нових працівників мало минути не більше двох тижнів. Скороченню цих строків сприяло впорядкування процесу найму. “Наприклад, коли іспити розглядалися як непрактичний спосіб удосконалення принципу заслуг, як це було у випадку із звичайними службовцями, цей крок у процесі найму усувався. Або візьмо інший приклад. Штатний розклад пропонував іспити заявникам на роботу на постійній, а не тимчасовій основі, тим самим зменшуючи час необхідний для надання лінійним управлінцям списків кандидатів, які мають право на зайняття вакантних посад” [4, с. 59].

Здійснення обміну інформацією з клієнтами. Попередня практика свідчила про те, що лінійні управлінці дізнавалися про кадрову систему через зустрічі з фахівцями з персоналу. Останні ж для збереження власної автономії та влади надавали свідомо обмежену інформацію. Отже, уявлення лінійних управлінців, переважно, було спотвореним та неповним. Дослідники усвідомили, що стратегія допомоги агентствам у користуванні перевагами гнучкості нової кадрової системи може бути підірвана необізнаністю лінійних управлінців та “владною грою” кадровиків. Таким чином, визріла ідея необхідності створення механізму, що забезпечить лінійних управлінців прямою комунікацією з будь-ким із персоналу.

Формування “розумного” штатного розкладу. У цьому процесі неабияку роль відіграв щомісячний інформаційний бюлетень, який став основним засобом спілкування безпосередньо з лінійними управлінцями [8, с. 36]. Кожен із випусків містив інформацію про окремий аспект кадрової системи, який раніше був відомий виключно спеціалістам з кадрових питань. За рік на сторінках видання було обговорено десять видів найму, процес відбору, проведення співбесід, класифікація посад, опис посад та іспити, пов'язані з роботою. Опитування клієнтів щодо їхньої задоволеності та неофіційні відгуки могли підтвердити, що це видання було дуже позитивно сприйняте лінійними управлінцями. Через два роки, за даними проведеного дослідження, було з'ясовано, що 50% службовців було задоволено намаганнями департаменту зробити систему прозорою, а ще за рік ця цифра вже дорівнювала 90%.

Партнерство. Новий концепт, що описував характер взаємовідносин центрального апарату та підпорядкованих йому лінійних агентств, визначався як партнерство. Ідея полягала в тому, що ці два партнери спільно обслуговуватимуть клієнта. В управлінні такими партнерськими відносинами представники центрального апарату

мали спиратися переважно на опосередковані інструменти. У результаті очікувалася мобілізація клієнтської бази як джерела впливу на кадрових службовців, а також підвищення ефективності реагування персоналу державних агентств на своїх найбільш обізнаних клієнтів. Кадрові управлінці зверталися до персоналу під час регулярних зустрічей, а також на щорічних конференціях для всіх членів державно-управлінської спільноти, на яких тлумачилася стратегія кадрової політики та відбувалися тренінги для поглиблення нових фахових навичок.

Усі ці практики сприяли оновленню культури державного управління і були підпорядковані головній меті – обслуговуванню клієнта. Процес надання державних послуг мав також набути нових ознак, зокрема посилення повноважень, гнучкості та швидкості. “Практика відвідування агенцій відкрила лінії спілкування між персоналом та замовниками, що базувалися на довірі, яка виникала в результаті міжособистісного контакту” [10, с. 18].

Ці зустрічі забезпечували цінне двостороннє спілкування з приводу періодичних проблем та їх можливих рішень. Зустрічі персоналу із замовником були своєрідним сигналом для клієнтів про те, що державне управління переймається занепокоєннями споживачів. Після зустрічей тет-а-тет телефонні розмови відбувалися у більш позитивному ключі й сприяли подальшому конструктивному обміну інформацією. Державний службовець, залучений до процесу надання публічних послуг, мав бути, на думку розробників цього концепту, своєрідним консультантом, спроможним вичерпно проконсультувати клієнта щодо процесу закупівель, допомогти знайти найкращу пропозицію відповідно до запиту споживача. Кваліфікація роботи державного службовця була переглянута, з метою включення до характеристики трудової діяльності таких показників, як знання та уміння щодо розв’язання проблем, ведення переговорів, навички спілкування. Були запроваджені тренінги з підготовки державних службовців до обслуговування клієнтів.

Послідовна деталізація нових ознак процесу надання державних послуг допоможе системно зрозуміти зміст перетворень, а також переваги від їх імплементації.

Посилення повноважень. За бюрократичної моделі більшість рішень щодо надання публічних послуг (насамперед питання закупівель) послідовно затверджувалося підписами десятка чиновників, ролі яких у цьому процесі мали слабку відмінність. Вертикальний ланцюг удоскона-

лення рішення розмивав відповідальність, адже проект перевірявся і коригувався багато разів на різних управлінських рівнях, при цьому чиновники нижчих ланок відчували виразну недовіру до своїх дій, що виступало антимотиваційним чинником для їхньої роботи.

Реформатори вирішили виправити цей недолік, надавши службовцям-“покупцям” можливість самостійно приймати рішення та розв’язувати актуальні проблеми. Їхній спосіб полягав у вирівнюванні організаційної ієрархії та передавання офіційних повноважень для затвердження контрактів на будь-які суми керівникам груп закупівельників. Крім цього, останні отримували новий професійний виклик – зробити діяльність державного агентства прибутковим. Державним службовцям довелося аналізувати такі показники, як якість, надійність, можливості постачання продавця, витрати на життєвий цикл товару, а не тільки його собівартість. Відтак, було застосовано стратегію менеджменту ризиків.

Гнучкість. Найважливішим заходом із збільшення гнучкості системи, закріпленим на законодавчому рівні, стало делегування повноважень із закупівель лінійним агентствам товарів і послуг, вартість яких була менша за 1500 дол. Надалі державні службовці із закупівель продемонстрували дієвість гнучкості, запропонувавши кільком продавцям контракти і надавши можливість агентствам вирішувати, який із постачальників найбільше відповідає їхнім вимогам.

Швидкість. Реформатори виявили, що, на думку працівників лінійних агентств, закупівлі, що здійснювалися центральним відомством, забирали забагато часу для обробки їхніх запитів. Упроваджуючи нову стратегію обслуговування клієнтів, дослідники почали вимірювати, наскільки добре здійснюються закупівлі за цим аспектом якості. Результати були приголомшливими: тільки у 22% запити оброблялися менше ніж за 25 днів, у решті випадків на це йшло близько 50 днів. Вже за три роки за рахунок розширення повноважень лінійних агентств середній показник становив 21 день. Кількість запитів, адресованих центральному відомству, скоротилася майже на третину.

Позитивних результатів вдалося досягти шляхом контролю витрат і прибутків, ретельного аналізу процесуальних потоків, виявлення непродуктивних завдань, вимірювання часу на виконання певних видів завдань на індивідуальному та груповому рівнях, покращення координації, делегування ширших повноважень лінійним агентствам, ефективного використання технологій. Також оптимізація сприяло розширенню ви-

користання контрактів із необмежуваними кількостями ставками, що дало можливість рядовим відомствам отримати цінові переваги об'ємних покупок, не чекаючи поки центральні закупівлі об'єднають кілька індивідуальних замовлень.

Переходу на нову модель культури в державному управлінні, на думку Б.Армаджані та М.Барзелея, мала також сприяти активізація в публічній царині великої кількості загальних бізнесових практик, як-то дослідження ринку, конкурентний аналіз, огляд виконавчих планів, аналіз витрат, редизайн надання послуг, просування продукту, фінансова звітність та різні додаткові вимоги. Наведемо приклади, у яких конкретних діях виявлялися ці практики.

Аналізуючи ринок, аналітиками було проведено дослідження з визначення, чому більшість державних службовців віддавала перевагу відшкодуванням за використання їхніх власних автомобілів замість використання дешевших службових машин. Причина ховалася у незручності останніх, а також громіздкості процедури оренди. Відповіддю на це питання стало оновлення автопарку державної служби на 25%, пропорційно зросло й використання службових автівок.

Проводячи конкурентний аналіз, державні службовці, діяльність яких пов'язана з друкарством, роздатковими матеріалами, виявили, що за умови придбання високошвидкісного обладнання та організації мультирівневого сервісу, їхні послуги зможуть конкурувати з офісами з копіювання на основі вартості та якості.

Управлінці з ринкової активності почали регулярно надавати бізнес-плани вищому керівництву. Ці плани містили пропозиції щодо ціноутворення, просування, інвестицій, способів надання послуг, роботи з персоналом тощо. Керівництво та підлеглі узгоджували цілі щодо чистих прибутків. Бізнес-плани стали ключовим інструментом, що дав змогу утримати відповідальність на виконавцях.

Витратний аналіз, насамперед, був пов'язаний з ревізією, проведеною працівниками центрального складу. Було з'ясовано, що оборот використання багатьох товарів виявився занадто повільним, щоб виправдати їх зберігання.

Здійснюючи редизайн сервісу доставок, керівництво вдалося до вдосконалення процесів, щоб замовлення могли швидко виконуватися. Із цією метою службовий автопарк збільшив свою присутність у столиці, щоб полегшити процес оренди для агентств.

У процесі просування продукції та послуг були задіяні друкарські відділи, які забезпечували всіх клієнтів привабливими постерами-календарями.

На цих календарях, крім традиційної інформації, містилася й та, що стосувалася способів замовлення продукції в друкарських відділах.

Фінансова звітність виявлялася у впровадженні щомісячних звітів про всю ринкову активність із систематизацією прибутків і збитків. Крім цього, використовувався такий інструмент, як квартальні фінансові звіти, що допомагали побачити картину в більш тривалій перспективі.

На додаток до зосередження уваги на задоволенні споживачів та фінансовому виконанні висувалися вимоги до ринкової активності агенцій державного управління, які мали відповідати еволюціонуючим нормам штату щодо кадрового забезпечення, закупівель, управління інформацією та фінансами тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реформування системи державного управління – тривалий комплексний процес, який має базуватися на виваженому теоретичному підґрунті та спиратися на позитивні прикладні прогнози. Перехід на нові принципи організації системи адміністрування неможливий без оновлення культурної складової, що передбачає встановлення нових психоемоційних моделей поведінки державних службовців, міжособистісної взаємодії, прищеплення актуальних цінностей та пріоритетів. Саме тому Б.Армаджані та М.Барзелей, розробляючи постбюрократичну парадигму державного управління, не оминули культурного вектора. Дослідники пропонують здійснити перехід від бюрократичної до постбюрократичної культури шляхом апробації в державному секторі нових, часто запозичених із бізнесової сфери, практик державних службовців (вираження судження та виконання владних повноважень, дотримання відповідності стандартам якості, здійснення обміну інформацією з клієнтами, формування “розумного” штатного розкладу, партнерство), а також запровадження оновлених ознак процесу надання публічних послуг клієнту (розширення повноважень, гнучкість, швидкість).

Вектор подальших наукових розвідок цієї теми може бути спрямований у руслі дослідження практичних передумов та доцільності впровадження постбюрократичної культури зокрема та постбюрократичної моделі державного управління загалом в українських реаліях. Крім того, перспективним напрямом дослідження є виявлення переваг і недоліків відповідної прикладної імплементації на досвіді країн, які зверталися до принципів постбюрократичної культури в історії власного державотворення (Австралія, Нова Зеландія, США та інші країни).

Список використаних джерел

1. Нижник Н. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? [Електронний ресурс] / Н. Нижник. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8813/9-nizhnik.pdf>.
2. Пашко Л. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми [Електронний ресурс] / Л. Пашко. – Режим доступу: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/znpnadu_2011_2_8.pdf.
3. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку [Електронний ресурс] / О. Суший. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-7.pdf>.
4. Barzelay, M., Armajani, B. *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. – Los Angeles: University of California Press, 1992. – 237 p.
5. Brown, A., Humphreys, M. *International Cultural Differences in Public Sector Management // International Journal of Public Sector Management*, 8 (3), 1995. – P. 5–23.
6. Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. – Thousand Oaks : Sage, 2001.
7. Hondeghem, A., Depre R. *De Copernicushervorming in perspectief: Veranderingsmanagement in de federale overhead* – Vanden Broele : Brugge, 2005.
8. Johnson, E., Kurcinka, J., Vikmanis, J. *From Personnel Administration to Human Recourse Management: Changing Visions of the Central Staffing Function. Changing Visions on Staff Agencies* (Cambridge, 19-20 June, 1989). Cambridge, 1989.
9. Kickert, W., Hakvoort, J. *Public Governance in Europe: A Historical-Institutional Tour d'horizont // Governance in Modern Society: Effects, Change and Formation of Government Institutions*. – Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 2000.
10. Kinzie, J. *From Economy and Efficiency to Creating Value: The Central Purchasing function. Changing Visions on Staff Agencies* (Cambridge, 19-20 June, 1989). Cambridge, 1989.
11. Kluckohn, C. *The Study of Culture // The Policy Sciences*. – Stanford : Stanford University Press, 1951. – P. 86.
12. Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public Management Reforms: A Comparative Analysis*. – Oxford : Oxford University Press, 2004.
13. Schedler, K., Proeller, I. *Cultural Aspects of Public Management Reforms*. – Amsterdam : Elsevier, 2007.
14. Schroter, E. *Culture's Consequences? In Search of Cultural Explanations of British and German Public Sector Reform // Comparing Public Sector Reform in Britain and Germany*. – Dartmouth : Aldershot, 2000.

References

1. Nyzhnyk, N. *Upravlinska kultura: teoretychne poniattia chy upravlinska povedinka?* [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8813/9-nizhnik.pdf> [Management culture: theoretical concept or managerial behavior?] (Accessed 16.08.2018).
2. Pashko, L. *Profesiino-upravlinska kultura suchasnoho kerivnyka: postanovka problemy*. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/znpnadu_2011_2_8.pdf [Professional-managerial culture of the modern manager: problem statement] (Accessed 16.08.2018).
3. Sushyi, O. *Kultura derzhavnoho upravlinnia: sutnist, skladovi ta tendentsii rozvytku*. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-7.pdf> [Culture of public administration: the essence, components and trends of development] (Accessed 15.08.2018).
4. Barzelay, M., Armajani, B. *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. – Los Angeles: University of California Press, 1992. – 237 p. [Пробиваючись крізь бюрократію: нове бачення управління].
5. Brown, A., Humphreys, M. *International Cultural Differences in Public Sector Management // International Journal of Public Sector Management*, 8 (3), 1995. – P. 5-23. [Міжнародні культурні відмінності у публічному секторі управління].
6. Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations* – Thousand Oaks : Sage, 2001. [Культурні узгодження: порівняння цінностей, поведінки, інститутів та організацій різних націй].
7. Hondeghem, A., Depre, R. *De Copernicushervorming in perspectief: Veranderingsmanagement in de federale overhead* – Vanden Broele : Brugge, 2005. [Реформа Коперника в перспективі: управління змінами у федеральному уряді].
8. Johnson, E., Kurcinka, J., Vikmanis, J. *From Personnel Administration to Human Recourse Management: Changing Visions of the Central Staffing Function. Changing Visions on Staff Agencies*. (Cambridge, 19-20 June, 1989). Cambridge, 1989. [Від управління кадрами до управління людськими ресурсами].
9. Kickert, W., Hakvoort, J. *Public Governance in Europe: A Historical-Institutional Tour d'horizont // Governance in Modern Society: Effects, Change and Formation of Government Institutions* – Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000. [Публічне управління в Європі: історико-інституційний тур горизонтами].
10. Kinzie, J. *From Economy and Efficiency to Creating Value: The Central Purchasing function. Changing Visions on Staff Agencies*. (Cambridge, 19-20 June, 1989). Cambridge, 1989. [Від економії та ефективності до отримання прибутку].
11. Kluckohn, C. *The Study of Culture // The Policy Sciences* – Stanford: Stanford University Press, 1951. – P. 86. [Дослідження культури].

12. Pollitt, C., Bouckaert, G. *Public Management Reforms: A Comparative Analysis*. – Oxford: Oxford University Press, 2004. [Реформи публічного управління: порівняльний аналіз].
13. Schedler, K., Proeller, I. *Cultural Aspects of Public Management Reforms* – Amsterdam: Elsevier, 2007. [Культурні аспекти реформ публічного управління].
14. Schroter, E. *Culture's Consequences? In Search of Cultural Explanations of British and German Public Sector Reform // Comparing Public Sector Reform in Britain and Germany* – Dartmouth: Aldershot, 2000. [Культурні узгодження? У пошуку культурних пояснень реформ британського та німецького публічного сектору].

Демченко Людмила Дмитрівна,
аспірант кафедри державного управління,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка,
01601, Україна, Київ, вул. Володимирська, 60

Цитування: Демченко Л. Д. Культура державного управління в контексті постбюрократичної парадигми Б.Армаджані та М.Барзелея / Л. Д. Демченко // Вісн. НАДУ. Серія "Державне управління". – 2018. – № 4 (91). – С. 130–136.

Стаття надійшла: 17.11.2018

Схвалено до друку: 23.11.2018

Demchenko, Liudmyla D.,
Ph.D Student of Public Administration chair,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
60, Volodymyrska St., Kyiv, 01601, Ukraine
Email: demchenko_l_d@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1721-8834

Citation: Demchenko, L.D. (2018). *Kul'tura derzhavnogo upravlinnya u konteksti postbyurokraty'chnoyi parady'gmy' B. Armadjani ta M. Barzeleya* [Culture of public administration in the context of postbureocratic paradigm by B. Armajani and M. Barzelay]. *Bulletin of the NAPA, Series "Public Administration"*, 4 (91), 130–136.

Article arrived: 17.11.2018

Accepted: 23.11.2018