

Л. Д. Демченко

аспірант кафедри державного управління  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## ВІД БЮРОКРАТИЧНОЇ ДО ПОСТБЮРОКРАТИЧНОЇ ПАРАДИГМИ: ПРИНЦИПИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*У статті здійснено комплексне дослідження принципів трансформації бюрократичної моделі державного управління у постбюрократичну, розроблену Б. Армаджані та М. Барзелеєм. Зокрема, аналізуються такі ключові питання: перехід від задоволення загальних інтересів до результатів, які цінують громадяни; від ефективності до якості та цінності; від адміністрування до продукування; від контролю до перемоги дотримання норм тощо. Акцентується прикладний характер постбюрократичної парадигми.*

**Ключові слова:** бюрократична парадигма, постбюрократична парадигма, споживач, якісні послуги, стимули, інновації, контроль, норми, принципи, ієрархія.

**Постановка проблеми.** Практика публічно-го управління демократичних країн останньої чверті ХХ століття ввела у повсякденний дискурс такі поняття, як «споживач», «якісні послуги», «стимули», «інновації», «розширення можливостей», «гнучкість» тощо. Бюрократична модель, через особливості внутрішньої будови, не могла конструктивно адаптувати виражені цими термінами феномени до власної структури, адже це вимагало б докорінної зміни ключових принципів, відтак, – відмови від власної суті. Модернізація, як процес удосконалення наявних бюрократичних механізмів, не могла задовольнити ані громадянське суспільство, ані публічну політику. Постало питання про трансформацію (заміну) управлінської моделі.

Академічна спільнота активно зайнялася розробкою альтернативних патернів. Було запропоновано цілу низку теорій практичного спрямування, окремі елементи яких були використані в адміністративній діяльності, насамперед, багатьох штатів Америки та країн Європейського Союзу. До найбільш релевантних можна віднести концепцію підприємницького управління Д. Озборна та Т. Геблера [5], концепцію менеджеризму К. Поллітта [6], концепцію нового державного менеджменту К. Худа [4], концепцію належного управління Ж. Бурго [2], модель електронного урядування П. Данлеві [3] та, безперечно, постбюрократичну парадигму Б. Армаджані та М. Барзелея [1].

Кожен із цих підходів пропонував власний сценарій виходу з «бюрократичної управлінської кризи», вбачаючи основний кумулятивний ефект або в імплементації цифрових технологій

у діяльність державно-управлінського апарату, або в ринкових правилах гри, або у принципах промислового менеджменту, або в інтеграції соціальних послуг тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній науковій літературі проблематика статті аналізується переважно у загальному контексті дослідження нового публічного менеджменту, зокрема, у роботах В. Бакуменка, В. Поліщука, Г. Ситника, В. Соловійова, В. Соловиха, А. Чемериса тощо. Зарубіжні наукові розвідки представлені роботами М. Бівера, Дж. Грінвуда, Г. Джордано, Ж. Лі, К. Поллітта, Д. Озборна, Р. Пайпера, Н. Фліна, К. Худа та ін. Проте системного аналізу принципів переходу від бюрократичної до постбюрократичної парадигми, по суті, немає.

**Мета статті.** Головна мета статті полягає у здійсненні комплексного дослідження принципів переходу від бюрократичної до постбюрократичної парадигми, виявленні чинників та джерел відповідної трансформації.

**Виклад основного матеріалу.** Постбюрократична парадигма вирізнялася власною методологією, її ціллю було перетворення державно-управлінської діяльності на продуктивну та відповідальну модель. Б. Армаджані та М. Барзелей у спільній науковій праці «Долаючи бюрократію: нове бачення управління» (1992) запропонували чіткий план переходу від бюрократичної до постбюрократичної парадигми, розробивши низку тактичних кроків з відповідної трансформації.

Основними трансформаційними завданнями вважалися: перехід від задоволення загаль-

них інтересів до результатів, які цінують громадяни; від ефективності до якості та цінності; від адміністрування до продукування; від контролю до перемоги дотримання норм; від специфікації функцій, повноважень та структури до ідентифікації місії, послуг, клієнтів та прибутків; від нав'язування відповідальності до розбудови підзвітності та посилення внутрішніх зв'язків; від дотримання правил та процедур до усвідомлення та застосування норм, ідентифікації та вирішення проблем, перманентного удосконалення процесів; від керування адміністративними системами до відмежування сервісу й контролю, розширення публічних послуг, заохочення колективних дій, застосування стимулів, вимірювання та аналізу результатів, збагачення зворотної комунікації.

Розглянемо більш детально кожен із цих етапів, їхні сутнісні характеристики, потенціал та переваги.

*Перехід від задоволення загальних інтересів до результатів, які цінують громадяни.* Мета бюрократичних реформ полягала у служінні суспільним інтересам. На думку реформаторів, умовою реалізації даної мети був чесний та ефективний уряд. Під чесним урядом мався на увазі такий, що позбавлений партикуляризму та безперешкодного розкрадання державних коштів. Під ефективним розумівся той, що покращує міську інфраструктуру, надає освіту та сприяє громадському здоров'ю. Центральним елементом стратегії був набір, розвиток та утримання фахівців у таких сферах, як облік, інжиніринг та соціальна робота. Ця стратегія була розроблена не тільки для досягнення результату, а й для використання експертизи як способу легітимації дій неурядових працівників у сфері адміністрування. Непередбачуваним висновком державних службовців стала думка, що суспільні інтереси задовольняються щоразу, коли вони використовують власні знання або застосовують певні професійні стандарти у межах області, на яку поширюється їхня влада.

У період бюрократичних реформ, коли виник нагальний попит на боротьбу із соціальними проблемами та облік державних коштів, припущення, що рішення, яке приймається відповідно до професійних стандартів, автоматично узгоджується із суспільними потребами та вимогами, було доволі обґрунтованим. Але наприкінці ХХ століття ця презумпція перестала бути резонною. Уряд, на погляд громадян, часто не давав бажаних результатів, у той час як

адміністративні структури були переконані, що їхні стандарти визначають суспільні інтереси апіорі.

Щоб стимулювати обговорення щодо того, як фактично уряд пов'язаний з громадською користю, автори постбюрократичної парадигми вважають за необхідне залишити словосполучення «суспільні інтереси» підручникам з історії політики та адміністрування. Натомість Б. Арманджані та М. Барзелей пропонують використовувати дефініцію «результати, які цінують громадяни». Такий новий мовний конструкт сприяє зародженню низки ідей щодо формування державних організацій, орієнтованих на клієнта, підкреслює результати на основі внесків та процесу, і передбачає, що цінності громадян не можуть бути зведені до низки стандартизованих процедур фахівців державного управління.

*Від ефективності до якості та цінності.* Лідери руху наукового управління на початку ХХ століття розробляли та популяризували загальну теорію ефективності, її причин, природи та значення. Ця теорія виглядала істинно насамперед тому, що пояснювала промисловий прогрес, характерний для того часу, і тому, що інформація щодо роботи тогочасних підприємств була широко відомою.

Реформатори-бюрократи знали секрет успіху промислового сектору: його ефективність полягала у нарощенні кількості виробленої продукції та одночасному зменшенні її собівартості. Вони також знали рецепт досягнення такого успіху: на промислових виробництвах менеджери детально контролювали процес через ієрархічні наглядові структури. Вони знали, що системи виробництва та управління розроблялися та експлуатувалися експертами, які формували підрозділи, відповідальні за персонал, бухгалтерський облік, інспектування, інжиніринг, дизайн продукції, ефективність виробництва та замовлення тощо.

Відтак, промисловість стала не просто джерелом риторики щодо ефективності уряду, а й фундаментом реформ. Реформатори розробили певні складові частини у таких процесах, як ретельне розмежування ролей та обов'язків, централізоване вивчення бюджетних кошторисів, робоче програмування, системне звітування та аналіз методів тощо. Однак, один із ключових концептів – продукт – не був перенесений із промисловості до державного управління.

Можливо, промисловий менеджмент і не міг гарантувати, що кожен працівник буде орі-

ентованим на продукт, але він мав можливість обміркувати, яким чином інтегрувати диференційовані функції для досягнення ефективності.

На думку творців постбюрократичної парадигми, поняття ефективності також є недоцільним у державно-управлінському дискурсі, оскільки воно належить до практичних теорій управління виробництвом та обслуговування підприємств. Натомість, державні службовці та представники неурядових організацій, обговорюючи природу та цінність адміністративної діяльності, повинні використовувати такі взаємопов'язані поняття, як продукт чи послуга, якість та цінність. Постбюрократична парадигма не вдається до вирішення усіх наявних суперечок щодо вищеназваних дефініцій, проте наполягає на їхньому використанні під час формулювання та обговорення методологічних чи спеціальних аргументів, що стосуються оцінки та вдосконалення діяльності організацій державного управління.

Б. Армаджані та М. Барзелей пропонують взяти за вихідні такі постулати. Під якістю вони розуміють відповідність вимогам замовника, яким у контексті публічного адміністрування виступає громадянин. Дослідники переконані, що положення щодо скорочення витрат має бути переглянуто крізь призму впливу на ціну та цінність певної послуги. Окрім того, витрати, які вимірюються традиційними системами бухгалтерського обліку, мають регулюватися в контексті обслуговування або дотримання.

*Від адміністрування до продукування.* Реформатори-бюрократи мали власне уявлення про те, як окремі державні службовці можуть сприяти ефективному управлінню. На їхню думку, метою адміністрування було вирішення суспільних проблем шляхом ефективного впровадження законів. Агенції виконують свої функції, поділяючи обов'язки та призначаючи державних службовців на посади, а ті, у свою чергу, грамотно виконують власні обов'язки, застосовуючи свої знання. Такий підхід обіцяв порядок та раціональність у царині адміністрування, вдало поєднавши політичний аргумент щодо адміністративної легітимності та організаційний аргумент щодо ефективності. Окрім цього, він стверджував, що робота державних службовців слугує суспільним інтересам.

Але з позиції постбюрократичного підходу усі ці інструменти виявляються недостатніми для аргументованого пояснення собі та іншим державним службовцям кінця ХХ століття, чому

їхня робота є цінною. Продукування має стати належним замінником адмініструванню. Загалом ця ідея походить від напряму загального управління якістю (TQM). Останній надає працівникам такі методики, як аналіз технологічного потоку для ідентифікації та удосконалення виробничих процесів.

«Чому продукування є потужною ідеєю? Одна з причин полягає в тому, що працівники операційного рівня, як правило, беруть участь у прийнятті рішень, іншою є те, що беруться до уваги формалізовані методи обґрунтування – часто вперше – під час обговорення способу організації продукування» [1, с. 120].

Залучення працівників та об'єктивний аналіз пом'якшують відчуття безпорадності серед працівників у організаційних ієрархіях. Більше того, за допомогою методів аналізу процесів працівники можуть створити спільне уявлення організації без будь-яких посилань на її ієрархічну структуру чи кордони. За допомогою аналізу процесу окремі працівники можуть візуалізувати та описати для інших те, як їхня робота веде до надання вартісних послуг чи продукту замовнику. Таким чином, серед колег розвивається розуміння та вдячність за роботу кожного працівника.

Відтак, постбюрократична парадигма переконує, що концепція продукування має сприйматися як надання послуг. Такий підхід нагадує державним службовцям про складні та тісні взаємозв'язки між процесом і продуктом у наданні послуг. У той час, як виробництво товарів є окремим процесом, відділеним від дистрибуції та споживання, більшість публічних послуг виробляються, надаються та споживаються в одному синхронізованому процесі, при цьому споживачі доволі часто можуть виступати в ролі співвиробника.

В. Згурська, аналізуючи засади політики участі, наголошує на тому, що громадянин на сучасному етапі демократичного розвитку може розглядатися як виробник, «який, окрім активної участі у суспільному житті, є одночасно джерелом унікальних знань та інформації з перших рук про повсякденне життя населення. Визначення громадянина як виробника може бути розглянуто у кількох аспектах: особистого знання чи як співвиробництво у наданні послуг» [9, с. 353].

*Від контролю до перемоги дотримання норм.* За бюрократичної парадигми контроль вважався одним із найважливіших джерел

ефективного управління. Значимість контролю підтверджувалася аргументами і практиками його збільшення. Відповідні практики включали системи обліку, «бюджетні зависання», реорганізації, вимоги до звітності, численні заходи для зменшення дискрецій більшості державних службовців. Контроль визнавався суттєвим через декілька причин. По-перше, він мав сприяти реалізації мети об'єднаної виконавчої влади, по-друге, допомогти очистити адміністративні рішення від партикулярних впливів, по-третє, слугувати фундаментом для ефективної роботи великомасштабних організацій, і по-четверте, запевняти громаду у тому, що адміністрація знаходиться в надійних руках керівника.

«Під впливом ідей раціонально-правової бюрократії та промислової практики творці бюрократичної парадигми дотримувалися цілей порядку, раціональності, безособової адміністрації, ефективності та політичної підзвітності шляхом запровадження централізовано контрольованих систем правил. Увага до правил, прихильність до централізації та акцент на примусовому виконанні викликали тривожні наслідки...» [1, с. 121].

Бюрократична парадигма заохочувала контрольну діяльність до розробки все більш щільних мереж правил у відповідь на зміни обставин або виникнення нових проблем. Але з часом ці системи правил стали надзвичайно складними для розуміння, адміністрування та оновлення.

Бюрократична парадигма закликала наглядові органи централізувати відповідальність та повноваження щодо прийняття управлінських рішень персоналом у державних агентствах. Централізовані операції персоналу, як правило, були позбавлені оперативності в обробці вхідних запитів, оскільки його влада в бюджетному процесі була незначною, або ж через відданість ідеї заощадження коштів платників податків. У результаті централізовані рішення не враховували всієї складності та мінливості ситуацій, які виникали перед лінійними агентствами.

Наголос на примусовому виконанні неогрунтовано встановлював змагальні відносини між контрольною діяльністю та компіляторами. Такі відносини заважали зусиллям добровільного дотримання норм.

На думку творців постбюрократичної парадигми, попередня управлінська ідеологія, виходячи з вищеназваних настанов, наприкінці ХХ століття створила низку перешкод для новаторського мислення, націленого на результат,

що буде цінуватися громадянами. Бюрократичний підхід не міг поєднатися з такими прогресивними ідеями, як делегування, децентралізація, оптимізація, регулювання заохочення та добровільне дотримання.

Натомість, постбюрократичне бачення відрізняється самобутнім розумінням питання контролю. Для нього жорсткі правила мають бути замінені новими засобами – принципами формування норм, яких мають дотримуватися державні агентства; повинні бути визнаними складність та невизначеність ситуацій вибору, з якими стикаються компілятори; а також акцентована роль, яку відіграють нагороди та позитивні робочі відносини як мотиваційні чинники прийняття правильних рішень державними службовцями. Посадовці відчувають наділення владою априорі, коли почуваються особисто відповідальними за дотримання норм, а також у результаті психологічних інвестицій у завдання пошуку оптимального шляху їх дотримання. Не менш важливим для прийняття гарних рішень постає прийняття особистої відповідальності за результати у процесі надання якісних послуг.

Варто наголосити, що на особисту відповідальність суттєво впливає специфіка організації робочого процесу. На думку дослідників, працівники найімовірніше готові нести особисту відповідальність у тому випадку, коли отримують чітке керівництво щодо цілей та бажаних результатів, коучинг, матеріальні ресурси, зворотній зв'язок та визнання.

Як зазначає Джозеф Раз, готовність взяти на себе особисту відповідальність за дотримання норм також залежить від ряду інших факторів, зокрема, ступеня дотримання норм робочим співтовариством, зобов'язань, що їх беруть на себе інші співробітники, прагнення державних організацій віднайти шляхи оптимізації процесу дотримання норм, здатності застосувати норми до тих, хто ними не «живе» [7, с. 1–19].

Постбюрократична парадигма визнає, що деякі люди не можуть адекватно реагувати на зусилля, спрямовані на дотримання норм. Саме тому правозастосування залишається невід'ємною частиною. Ці чинники дедалі більше визнаються різними державними організаціями, зокрема, податковими службами, що покладають власну успішність на готовність та здатність людей та організацій привести свою діяльність відповідно до норм.

*Поза межами функцій, повноважень та структури.* Бюрократична парадигма сприй-



має державну установу, насамперед, у контексті відведених їй функцій, делегованих повноважень та формальної структури. По суті, функції у такому випадку постають, як абстрактні категорії робіт, що мають бути виконані в межах більшого організаційного механізму, влада означає право приймати рішення та вимагати підпорядкування підлеглих з питань, що стосуються надання повноважень, а формальна структура передбачає систему субординацій.

Критика такого підходу виходить з того, що орієнтація на функції перетворює державні організації радше на технічні інструменти, аніж на установи, члени яких прагнуть досягнення цілей. Акцент на владі нівелює значущість інших методів соціального розрахунку та контролю, зокрема, переконання та обмін. Фокусування на структурі ставить «карету» (організаційні засоби) перед «конем» (організаційними метою та стратегією).

У постбюрократичній перспективі центральним завданням державних структур є спрямування людських енергій на обмірковування та здійснення суспільно корисної роботи. Державні службовці потребують нових категорій, а саме: місія, послуги, клієнти та результати. Адже саме їх конструктивне поєднання може допомогти державним службовцям сформулювати власні цілі й адаптувати свою роботу відповідно до останніх. У такому ключі місія – це заява про особливий внесок, який робить державна організація для суспільного блага, послуги – це продукти роботи державного агентства, клієнти (фізичні особи чи колективні органи) – ті, кому підзвітні державні службовці в контексті відносин клієнт-виконавець, а результати – це точно визначений перелік справ, який державна організація планує здійснити.

*Від впровадження відповідальності до розбудови підзвітності.* Бюрократична парадигма вбачає провідною роллю адміністраторів використання їхніх повноважень для забезпечення відповідальності своїх підлеглих. Подібний формалізм нехтує значенням емоційної складової частини у формуванні мотивації та поведінки державних службовців.

З погляду постбюрократичної парадигми, найбільш ефективним засобом залучення державних акторів до відповідальності є поступове наростання в них почуття відповідальності. Цей шлях до відповідальності є привабливим, насамперед тому, що державні службовці (як і інші функціонери) хочуть бути відповідальними.

Адже саме через відповідальність формується їхня соціальна значущість.

Значущість має два важливі аспекти. Перший включає зовнішній вплив, який є причинним джерелом зовнішніх ефектів. Другий – пов'язаний із підрахунками. Ці два аспекти у власний спосіб спрямовані на людину, вона визнається гідною уваги, а, з погляду психології, це саме те, чого прагне кожен індивід у соціумі. Державні службовці, як і працівники будь-якої іншої царини, відчують відповідальність, коли переконані у тому, що передбачені результати роботи є логічними та значущими для інших людей, отримують інформацію про результати та мають можливість приписувати останні власним зусиллям, ініціативам та рішенням. Саме тому постбюрократична парадигма цінує формування робочої атмосфери, в якій державні службовці відчують відповідальність за досягнення бажаних результатів. Подолання ієрархічної підзвітності є можливим шляхом прищеплення клієнт-орієнтованих трудових відносин.

З позиції постбюрократичного підходу, взаємозв'язок між сторонами, які беруть участь у таких робочих відносинах, має бути двостороннім. Так, наприклад, постачальники державних послуг повинні бути підзвітними клієнтам (громадянам) щодо якості та вартості, а ті, у свою чергу, мають бути відкритими перед постачальниками щодо з'ясування потреб та надання фідбеків.

«Державні управлінці повинні звернути увагу на всі компоненти добре функціонуючих відносин: послідовне усвідомлення цілі та характеру відносин; докладне уявлення про те, які поведінка та результати будуть, на думку сторін, задовільними; прозорість відгуків про те, наскільки ефективно сторони виконують свою роботу, і як вони можуть її вдосконалити; відповідальність за відгуки; відновлення ділових відносин з урахуванням змінюваних обставин та сукупного досвіду» [1, с. 127].

*Від виправдання витрат до забезпечення цінностями.* Відповідно до бюрократичної парадигми, бюджетування передбачає слідування щорічним планам витрат. Відповідно, перед адміністраторами ставиться завдання розробити кошторис потреб їхньої організації. На практиці часто ставалося так, що державні службовці знаходили належні аргументи, щоб витрати на наступний рік були вищими за поточний. До таких аргументів, зазвичай, відносилися: очікуване збільшення вартості ведення бізнесу;

орієнтовна вартість розширення рівня діяльності організації. Отримавши відповідні розрахунки, працівники центрального бюджетного відділу приймали рішення щодо того, чи виправдані відповідні вимоги стосовно ресурсів [8, с. 65].

Одночасно наголошувалося на необхідності зменшити «марнування» коштів платників податків. Натомість, представники постбюрократичного підходу заявляють, що останнім не так важлива економія державних витрат, скільки якість та цінність отриманих державних послуг, відповідно, контроль витрат шляхом обговорень та їхньої мінімізації постає помилковим актом. Якісний ріст державних послуг, відповідно до постбюрократичного підходу, можливий навіть на регулярній основі, за умови, якщо агентства відстежуватимуть зміни вимог споживачів та підвищуватимуть продуктивність завдяки кращому управлінню виробничими процесами. Звідси конструктивна рекомендація: не витрачати обмежений час на виправдання витрат, а мотивувати державних управлінців до їх зваженого використання, залежно від актуальних у певний період пріоритетів та завдань.

*За межами правил та процедур.* Відповідно до бюрократичної парадигми, встановлені правила та прописані процедури постають необхідним елементом вироблення курсу дій державного агентства. Переконливі аргументи прибічники бюрократичної школи державного управління знаходять у вже згадуваній концепції ефективності та контролю.

Натомість постбюрократичний підхід демонструє доволі скептичне ставлення як до правил, так і до процедур. Аргументи, що базуються на дотриманні правил, повинні бути оскаржені і реформовані під кутом зору досягнення найкращого результату з урахуванням складності та невизначеності більшості практичних ситуацій, а також необхідності оптимізації застосування норм. Домінуючою метафорою роботи державного агентства має стати вирішення проблеми, а не дотримання бюрократичних процедур.

*За межами діючих адміністративних систем.* Централізована служба була інституційним втіленням бюрократичної парадигми. Специфіка її культури породила низку обмежень у діяльності лінійних агентств. «Якщо прийшов час подолати бюрократію, централізоване управління має стати частиною цього процесу» [1, с. 130].

Із цією метою централізоване управління потребує трансформації організаційної страте-

гії. Так само, як і лінійні агентства, центральне відомство має будувати власну діяльність, спираючись на такі концепти, як місія, послуги, замовник, якість, цінність, продукція, прихильність до норм, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення робочих відносин. Таким чином, мають бути: сепаровані один від іншого процеси надання послуг та контролю, зрощена підтримка норм, розширено вибір клієнта, заохочені колективні дії, створені стимули, вимірювані та проаналізовані результати, збагачені комунікація на всіх рівнях трудових відносин. Відповідні прикладні зрушення повинні перманентно збагачуватися шляхом деліберативної діяльності та додаткових інновацій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи результати аналітичної роботи, викладені у цій статті, варто акцентувати наступні позиції. У західних демократіях бюрократична модель державного управління, будучи своєчасною та дієвою наприкінці XIX – у першій половині XX століть, фактично втратила актуальність наприкінці XX сторіччя через неможливість адаптувати інноваційні прийоми та техніки, які б дозволили зробити систему державного управління гнучкою, оперативною та результативною. Адекватною альтернативою виявилася постбюрократична парадигма Б. Арманджани та М. Барзелея, яка не лише теоретично обґрунтувала необхідність трансформації, але й розробила чіткий план переходу на нові принципи організації публічного адміністрування за рахунок впровадження у прикладний дискурс таких категорій, як «клієнт», «стимули», «норми», «результат», «відповідальність», «цінність» тощо.

Для вітчизняної наукової полеміки постбюрократична парадигма є доволі новим теоретичним конструктом, відтак, потребує подальшого системного вивчення, насамперед, у ключі пошуків її імперативів, евристичного потенціалу та прикладної значущості у контексті реформування української системи державного управління.

#### **Список використаної літератури:**

1. Barzelay M., Armajani B. Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government. – Los Angeles : University of California Press, 1992. – 237 p.
2. Bourgault J. Implications de la bonne gouvernance // Governance : Concepts and Applications, Corkery, Joan (ed.), with IAS Working Group, International Institute for Administrative Studies. – 1999.

3. Dunleavy P. From Old Public Administration to New Public Management / P. Dunleavy, C. Hood // Public Money & Management. – 1994. – № 4. – P. 9–16.
4. Hood C.A Public Management for All Seasons? // Public Administration. – Volume 69, № 1. – 1991.
5. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. – New York : Plume, 1993. – 405 p.
6. Pollitt C. Managerialism Revisited // Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms. – Montreal: McGill-Queens University Press, 1998. – P. 45–77.
7. Raz J. Introduction, Authority. – New York: New York University Press, 1990. – P. 1–19.
8. Schick A. An Inquiry into the Possibility of a Budgetary Theory // New Directions in Budget Theory. – Albany : State University of New York Press, 1988. – P. 65.
9. Згурська В. Громадянин як співвиробник публічних послуг у політиці участі / В.Л. Згурська // Держава і право. Юридичні і політичні науки. – 2014. – Вип. 63. – С. 350–355.

**Демченко Л. Д. От бюрократической к постбюрократической парадигме: принципы трансформации**

*В статье осуществлено комплексное исследование принципов трансформации бюрократической модели государственного управления в постбюрократическую, разработанную Б. Армаджани и М. Барзелеем. В частности, анализируются такие ключевые задачи: переход от удовлетворения общих интересов к результатам, которые ценят граждане; от эффективности к качеству и ценности; от администрирования к производству; от контроля к победе соблюдения норм и т. д. Акцентируется прикладной характер постбюрократической парадигмы.*

**Ключевые слова:** бюрократическая парадигма, постбюрократическая парадигма, потребитель, качественные услуги, стимулы, инновации, контроль, нормы, принципы, иерархия.

**Demchenko L. D. From Bureaucratic to Post-bureaucratic Paradigm: Principles of Transformation**

*The article deals with the complex study of the transformation principles of the bureaucratic model of state administration into post-bureaucratic one, developed by B. Armajani and M. Barzelay. The following key tasks are analyzed: the transition from satisfaction of general interests to results that citizens appreciate; from efficiency to quality and value; from administration to production; from control to winning compliance; etc. The applied nature of the post-bureaucratic paradigm is emphasized.*

**Key words:** bureaucratic paradigm, post-bureaucratic paradigm, consumer, qualitative services, incentives, innovations, control, norms, principles, hierarchy.