

В. В. Пержун, кандидат соціологічних наук,
докторант кафедри суспільного розвитку
та суспільно-владних відносин Національної академії
державного управління при Президентіві України

ІСТОРИЧНІ ВИТОКИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

У статті проаналізовано витоки формування управлінської культури як соціально-політичного й державно-управлінського феномена. Досліджуються початкові етапи розвитку управлінської культури починаючи з далекого соціально-історичного минулого і закінчуючи Новим часом. Особлива увага приділяється узагальненню теоретичних напрацювань у вивченні управлінської культури цих періодів, а також аналізу ролі та значення впливу управлінської культури на систему управління у різних цивілізаційних системах.

Окрім того, запропонована публікація присвячена також актуальним проблемам сучасного українського суспільства, а саме – історичним витокам формування управлінської культури, яка своїми можливостями і важелями може сприяти вдосконаленню управлінської діяльності на різних рівнях. Розкрити роль і значення знань про витоки формування управлінської культури, які майже не досліджені в сучасній управлінській думці, – мета нашої розвідки.

Досліджуючи питання витоків формування управлінської культури, ми застосовували доробки з цієї проблематики вітчизняних науковців, які вивчали погляди на управлінську культуру мислителів Стародавньої Греції, Середньовіччя, Нового часу, а також науково-практичні ідеї й погляди щодо управління, запропоновані М. Вебером. З'ясовуються також можливості практичного запровадження в управлінську діяльність основних теоретичних надбань і висновків стосовно управлінської культури відомих мислителів та управлінців починаючи від Солона й закінчуючи науковцями кінця XIX – початку XX століття. Осмислення важливості вивчення історичних витоків управлінської культури для оздоровлення сучасного публічного управління – це свого роду збереження позитивного вчення минулих періодів про культуру управління, що має базуватися на позитивних якостях управлінської культури для сучасності, а також удосконалення процесів взаємодії держави та громадянського суспільства.

Отже, теоретичні підходи мислителів минулого щодо розроблення і трактування управлінської культури слугували надалі поглибленому аналізу науково-теоретичних і методологічних проблем управлінської діяльності, складником якої є норми, принципи та якості управлінської культури. Зважаючи на це, можна стверджувати, що управлінська культура на всіх рівнях прояву, безперечно, відіграє важливу роль, позаяк має вплив на ефективне функціонування життєдіяльності суспільства. До того ж сучасна криза управлінських інститутів українського суспільства потребує нових підходів вирішення назрілих питань культури управління, загалом управлінської діяльності державних і суспільних інститутів.

Ключові слова: управлінська культура, управління, влада, суспільство, держава, формування, історичні витоки, принципи управління.

V. V. Perzhun. Historical sources of forming of administrative culture

The article analyzes the origins of the formation of managerial culture as a socio-political and state-administrative phenomenon. The initial stages of the development of managerial culture from the distant socio-historical past to the modern times are explored. Particular attention is paid to the generalization of theoretical knowledge in the study of managerial culture of these periods, as well as to the analysis of the role and significance of the influence of managerial culture on the management system in different civilization systems.

In addition, the proposed publication is also devoted to the current problems of modern Ukrainian society, namely, the historical origins of the formation of managerial culture, which by its capabilities and levers can contribute to the improvement of managerial activity at different levels. To reveal the role and significance of knowledge about the origins of the formation of managerial culture, which is hardly studied in contemporary management thought, is the purpose of our exploration.

Investigating the origins of the formation of managerial culture, we applied refinements on this issue of domestic scientists, who studied the views on the management culture of thinkers of ancient Greece, the Middle Ages, modern times, as well as scientific and practical ideas and views on management, proposed by M. Weber. Possibilities of practical introduction into the management of the basic theoretical property and conclusions concerning the management culture of well-known thinkers and managers, beginning with Solon and ending with scientists of the end of XIX – beginning of XX century, are also clarified. Understanding the importance of studying the historical origins of managerial culture for the healing of modern public administration is, in a way, the preservation of the positive doctrine of past periods about the culture of government, which must be based on the positive qualities of managerial culture for the present, as well as improving the processes of interaction between the state and civil society.

Thus, the theoretical approaches of thinkers of the past to the development and interpretation of managerial culture served as a further in-depth analysis of scientific-theoretical and methodological problems of managerial activity, of which the norms, principles and quality of managerial culture are an integral part. On this basis, it can be argued that managerial culture at all levels

of manifestation undoubtedly plays an important role, since it has an impact on the effective functioning of society. In addition, the current crisis of the management institutes of Ukrainian society requires new approaches to address the emerging issues of the culture of governance, in general, the management activities of state and public institutions.

Key words: management culture, management, power, society, state, formation, historical origins, principles of management.

Постановка проблеми. У сучасному міждисциплінарному дискурсі ведуться дискусії стосовно питань з'ясування сутності й актуальності такого соціального-політичного й державно-управлінського феномена, як управлінська культура. Мається на увазі глибоке науково-теоретичне обґрунтування цього поняття. Теорія, яка повною мірою стосується проблем наукового дослідження, зокрема управлінської культури, має право на життя та практичне застосування.

Науковці, які досліджують різноманітні аспекти управління, мають забезпечувати аналіз складників управлінських відносин, вивчати проблеми взаємодії та взаємовпливу суб'єктів і об'єктів управління. У зв'язку з цим поняття «управлінська культура» розуміється як особливий підхід осмислення професійного вияву управлінських якостей і певного набору етикету, який має бути притаманний діяльності представників управлінських інституцій різного рівня.

Пізнаючи закономірності функціонування державних і суспільних структур, важливим сьогодні є також усвідомлення управлінської культури як сучасного інституту суспільного прогресу, який функціонує у нестабільному інституційному середовищі, де проходять різноманітні процеси та явища і, як свідчать останні події, не завжди позитивні. Звідси постають важливість й актуальність нашого дослідження для представників державних органів влади, політиків, управлінців місцевого самоврядування, позаяк ці проблеми заглиблені в історичну ретроспективу, оскільки коріння, основи, засадничі підвалини управлінської культури сягають соціально-історичного минулого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформаційні зміни, що продовжуються в Україні, потребують якісного розуміння того як, для кого і для чого вони потрібні. Набувають реальної сили новітні технології формування управлінської культури, нові методи та принципи управління організаціями, людськими колективами й ресурсами, загалом суспільством і державою. Усе це потребує, на наше переконання, так би мовити, погляду в історичне минуле, коли зароджувалися, формувалися й утверджувалися норми, принципи й методи управлінської культури.

Проблемам формування, суті, функціям і значення управлінської культури присвячені дослідження західних учених недалекого минулого, зокрема: Р. Овена («Новий погляд на суспільство»), А. Шопенгауера («Про основи моралі»), Д. Вартона («Принципи наукового управління»), Ф. Тейлора («Мистецтво вирішення проблем»), А. Файоля («Загальне і промислове управління»), М. Вебера («Три чисті типи легітимного панування»), П. Сорокіна («Соціальна і культурна динаміка»), Е. Фромма («Революція надії»), Г. Лассвелла («Пропаганда, комунікації і публічний порядок»), А. Маслоу («Мотивація і особистість») та інших. Серед західних учених середини ХХ – початку ХХІ століття, які певною мірою досліджували та продовжують досліджувати сутність управління, його функції, принципи, а сьогодні розробляють різноманітні управлінські парадигми тощо, варто назвати таких: Д. Мак-Грегора («Людська сторона підприємства»), С. Ліпсена («Втрата довіри: Бізнес, праця і уряд у суспільній свідомості»), Т. Петерса і Р. Вотермана («У пошуках ефективного управління»), Е. Гіденса («Політика, управління і держава»), Д. Гелда («Глобальні переміни: політика, економіка, культура»), Г. Райта («Державне управління»), К. Боумена («Основи стратегічного менеджменту»), С. Кові («Сім звичок надзвичайно ефективних людей: потужні інструменти розвитку особистості»), Р. Тейлора («Стрімкий шлях на вершину: десять заповідей успіху»), Г. Кунца («Джунглі теорії управління») та інших. Останнім часом й українські фахівці стали плідно досліджувати проблеми управлінської культури: Б. Гаєвський і В. Ребкало («Культура державного управління: організаційний аспект»), О. Петроє («Соціальний діалог у державному управлінні: європейський досвід та українські реалії»), Л. Гонюкова («Участь політичних партій у політико-управлінській діяльності держави»), С. Телешун («Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії»), Г. Щокін («Закони соціального розвитку і управління»), Н. Гончарук («Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика»), М. Пірен («Стратегія управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад»), П. Мілютін («Управлінська культура особистості і фактори її розвитку»), Н. Нижник і Л. Пашко («Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка»), М. Рудакевич («Етика державних службовців»), Т. Василевська («Особисті виміри етики державного службовця»), А. Гошко («Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування») та інші.

Проте не досить вивченими залишаються питання історичних витоків формування і становлення управлінської культури. Цим проблемам ми хочемо приділити увагу в публікації.

Метою статті є узагальнення теоретичних напрацювань у вивченні проблем управлінської культури мислителів минулого, а також аналіз ролі та впливу історичного досвіду практики управлінської культури на систему управління суспільством і державою у різних цивілізаційних структурах.

Виклад основного матеріалу. Почнемо з того, що необхідність управління з'являється разом із колективною організацією людей. Наприклад, у первісному суспільстві, коли відбувся розподіл на хліборобів, мисливців, скотарів, збирачів, воїнів, постала потреба у людях, які б ними управляли, координували їхню діяльність. Цим займалися вожді племен, а згодом – ради старійшин.

З виникненням писемності й держави, пишуться закони, які регламентують життєдіяльність суспільства. Можна навести приклади законів Шумеру, Єгипту, Вавилону, Македонії, Персії, Стародавнього Китаю, Індії тощо. Різноманітні джерела свідчать, що у них існували управлінські організації з яскраво вираженим ієрархічним рівнем управління.

Значні досягнення в культурі управління того часу мала Давня Греція. Почалися вони із Солона – афінського політика, «батька» Афінської демократії. У своїх елегіях він писав переважно про моральні, соціальні та політичні питання, а його вислів «усе в міру» став свого роду одним із основних елементів управлінської культури [13, с. 117]. Солон за роки свого правління запровадив багато реформ, встановив тимократичну (форма правління або спосіб організації влади, що базується на поділі прав за майновою ознакою) систему управління, де громадяни разом із правом вибирати мали також законне право брати участь у політичній діяльності, але тут був своєрідний ієрархічний вимір, а саме – доходи громадян. Чим вищі доходи, тим вищий управлінський статус.

Наукове осмислення систем і процесів управління, розуміння управлінської культури як основи професійної діяльності пов'язують із давньогрецьким мислителем Сократом. Філософ у своїх бесідах з учнями сформулював два основних підходи: хто управляє та які головні принципи управління. Вирішуючи ці питання, Сократ наполягав, що в основі управлінської культури мають бути закладені професійні знання, виконання законів і справедливості рішень. [9, с. 77–79]. Отже, говорячи сучасною мовою, можна вважати, що Сократ проголосив принцип універсальності культури управління, який базується на знаннях, законах, справедливості та доброчесності управління, його морально-етичних якостях.

Важливим етапом формування управлінської культури є ідея системності в управлінні (відображення цілого як структурної сукупності окремих його частин), яку висунув Платон. Його принцип системності в управлінській культурі пізніше переріс у кібернетику («мистецтво управління» за Платоном) як науку про управління загалом [1, с. 110–112].

Досліджував основи управлінської культури також Арістотель. Він, на відміну від Сократа і Платона, більшу увагу приділяв не теоретичним, а практичним аспектам управління. Узагальнюючи й оцінюючи сутність управлінської культури, мислитель доходить висновків, що культура управління буде неефективною і «поганою», якщо є можливість зловживання владою [5, с. 40–45].

Певні елементи в осмислення управлінської культури внесли мислителі Давнього Риму, особливо у співвідношення права, влади й управління. Тут можна згадати доробки юриста Ульпіана, який запропонував розділити право на публічне і приватне. Це дало змогу визначити з юридичного погляду суб'єктів та об'єкти управління, відносини між громадянами і власниками, а також було сформовано договір як форму закріплення цих відносин [10, с. 40–41].

Отже, мислителі Давньої Греції й Риму сформулювали такі основні ідеї для управлінської культури:

- культура управління передбачає обов'язкове врахування потреб та інтересів людей;
- можливість участі кожної людини в управлінні суспільством, але при цьому вона має володіти певними і достатніми знаннями управлінської науки;
- колегіальність в управлінні.

Наступним етапом формування принципів управлінської культури є епоха Середньовіччя. Більшість дослідників цього історичного періоду вважає, що Середньовіччя – це крок назад у розвитку науки й культури. Ми не будемо такими категоричними, оскільки саме в цей період у сферу соціокультурного розвитку були залучені нові народи, зародилися національні культури. Усе це сприяло нагромадженню прогресивних змін, які почали проявлятися з XI століття, коли з'являються елементи нової міської культури, розвиваються торгівля і ремесло, формуються міські комуни, а згодом народжується новий соціальний клас – буржуазія. Такі соціально-економічні та політичні зміни сприяли появі нових ідей в управлінні загалом та управлінській культурі зокрема. Мислителі цього періоду, до прикладу Т. Аквінський, Н. Макіавеллі, Т. Мор, Т. Гоббс та інші, розглядали певні аспекти управління суспільством і державою.

Т. Аквінський у своїх основних працях – «Сума теологій» і «Про правління володарів» – доходить висновку, що у світі має бути гармонія між вірою і розумом. А для цього поряд зі служінням Богові мають використовуватися набуті знання, які сприяють управлінню світським суспільством. Управління можливе на основі культури, а головні завдання управління – збереження суспільної злагоди та громадського миру. Якщо управлінська культура відсутня, починається зловживання світською владою, несправедливе її використання. І, як висновок, він стверджує, що влада повністю не може претендувати на зверхність у суспільстві [2, с. 311–312].

Н. Макіавеллі вважають засновником сучасної політичної філософії та політології. У своїх працях, зокрема «Державці» і «Роздумах про Тіта Лівія», він наполягає, що держава являє собою органічну систему, яка керу-

ється власними законами розвитку. Звідси успіх управління залежить не стільки від принципу «мета виправдовує засоби» (як і сьогодні переважна більшість розуміє підхід до теорії управління Н. Макіавеллі), а від ставлення і вердикту народу, а саме: народ зрозуміє правителя, управлінців, якщо вони досягнуть реальних успіхів в управлінні, оскільки «де не існує морального суду, судять за результатами» [7, с. 117].

Автор відомої праці «Утопія», Т. Мор, стояв у витоках теорії соціалізму. Він критикує сучасні йому суспільно-політичні порядки, гостро виступає проти приватної власності. Управління для нього – це ідеальна система, де все чесно і справедливо, де всі посадові особи виборні. Управлінська культура базується на профілархах, які обираються з числа вчених. Вони утворюють міський сенат, очолюваний князем, якого можуть змстити у разі підозри тиранії. Найважливіші соціальні, економічні, політичні, військові тощо управлінські справи вирішують усенародні збори [7, с. 11]. Звичайно, сьогодні його вчення звучить досить ідеалістичним й історично не виправданим, але воно має право на існування, дослідження й критичний підхід у практичному використанні.

Англійський філософ і політичний мислитель Т. Гоббс («Про громадянина», «Левіафан, чи матерія, форма і влада держави») ввів поняття «природний стан людини», завдяки якому можна порівнювати й оцінювати різні стани суспільства й держави. Природний стан – це, по суті, як вважає Т. Гоббс, війна «всіх проти всіх», і зупинити її можливо, тільки організувавши суспільство, засноване на договорі між людьми. Але такий договір має формальний характер, а забезпечити його юридичну силу і виконання може управління володаря, верховна влада. Задля досягнення суспільного договору чимось має поступитися суспільство, а чимось – влада – це свого роду компроміс в управлінні, який приведе до злагоди та успіху. При цьому основою управління має бути наука [6, с. 149].

Говорячи про управлінську культуру, варто більш детально розглянути ідеї й погляди італійського мислителя М. Падуанського (послідовник учення Арістотеля), які висловлені в його двох основних працях – «Радник» і «Захисник миру». Він уперше запропонував політико-правову формулу: *legislator humana* – народ-законодавець. На запитання: «Кому належить право видавати закони у людському суспільстві»? М. Падуанський відповідає: «Народу, тобто сукупності громадян чи великій їхній частині» [4, с. 87]. Крім того, мислитель запроваджує управлінську культуру (мораль, етика і поведінка управлінця має бути спрямована на добротність світського управління державою) у принципи організації та функціонування державного управління, першим розробляє питання співвідношення законодавчої та виконавчої влади, а також проблеми народного суверенітету й незалежності від церкви у сфері публічної влади. Церква, на переконання М. Падуанського, не повинна втручатися в державні справи, вона має бути відділена від держави та займатися виключно сферою духовного життя людей.

Період становлення капіталістичних відносин – це ціла епоха нових теорій, концепцій, ідей і принципів управлінської культури. Серед мислителів того часу варто назвати Б. Спінозу («Етика», «Політичний трактат»), Ж.-Ж. Руссо («Про суспільну угоду, або принципи політичного права», «Міркування про походження і причини нерівності між людьми»), Д. Дідро («Енциклопедія наук, мистецтв і ремесел», «Філософські думки»), Ш.Л. Монтеск'є («Перські листи», «Про дух законів»), І. Канта («Естетика», «Відповідь на запитання: що таке Просвітництво», «Рефлексії до критики чистого розуму»), Г. Гегеля («Основи філософії права», «Лекції з естетики») та інших. Але тут необхідно зазначити, що мислителі цього періоду переважно займалися «чисто філософськими» проблемами управління, тобто такими, якими вони б хотіли їх бачити в ідеалі, а також управлінця – «ідеального», з високою моральністю, відповідальністю, етичними чеснотами і т. д.

Зокрема, Д. Дідро вважав, що управлінська культура має базуватися на естетичному ідеалі, який невіддільний від ідеалу соціального й етичного. Ш. Монтеск'є (після Дж. Лока) – один із перших представив витоки лібералізму як державної ідеології; заклав основи ідеології сучасних форм представницької демократії, стверджував, що законодавство в країнах залежить від рівня управлінської культури людей, які його творять. І. Кант наполягав, що управління не має бути примусом, оскільки людину не можна розглядати як засіб для досягнення будь-якої мети, позаяк вона сама є такою метою. Г. Гегель уважав, що культура управління – це діяльність із виконання законів. Ба більше, говорячи про управління державою, він зауважував, що «стан, до якого належать державні чиновники, є осередком державної свідомості та видатної освіченості. Тому воно і є головною опорою держави» [11, с. 120].

Досліджуючи питання історичних витоків формування управлінської культури, справедливо буде згадати теоретичні розробки відомого німецького класика соціології та управлінської думки М. Вебера. Його концепція раціоналізації колективної діяльності у сфері управління і теорія бюрократії й до сьогодні вважаються класичними в організації та управлінні. Основними складниками, які мають бути притаманні бюрократичному типу управління, є такі:

- ієрархічна підлеглисть і відповідальність за рішення та дії чиновників;
- розподіл праці в управлінській діяльності;
- забезпечення процедури прийняття формальних рішень, проте це зовсім не означає, як уважав М. Вебер, що обов'язки чиновників є простими, рутинними й не передбачають самостійності у прийнятті певних рішень;
- керівник у своїй управлінській діяльності спирається не на свої особисті інтереси й потреби, а на вирішення завдань різного рівня – від місцевого до державного;

– чиновник має бути відособлений від власності на засоби управління, управлінська посада відокремлена від індивіда, який здійснює адміністративні функції;

– управління – це особлива професія зі своєю культурою і підготовкою, що включають у себе навчання, знання, досвід, компетентність, стимул кар’єрного здорового просування, ефективність управлінської діяльності тощо.

Підсумовуючи погляди на засади управлінської культури бюрократичного типу та її роль в управлінні загалом, М. Вебер пише: «...чиновник здійснює управлінські функції як професійну роботу, через діловий службовий обов’язок; його ідеал полягає в тому, щоб служити *sine ira et studio* (без гніву і пристрасті), не зважаючи ні на які особисті мотиви й почуття, без сваволі і несподіванок, але насамперед – «не зважаючи на осіб», суворо формально за раціональними правилами, а там, де їх немає, – керуючись міркуваннями ділової доцільності» [3, с. 158]. Вважаємо, що ці слова актуальні й для сучасного керівника як державного управління, так і рівня місцевого самоуправління. Але тут потрібно враховувати те, що ми живемо в епоху, яка кардинально відрізняється від періоду, коли плідно працював М. Вебер, а такі характеристики бюрократичного ідеального типу управління, як точність, сталість, суворість дисципліни, надійність, ієрархічність тощо мають доповнюватися новими. Не заперечуючи позитивні моменти управлінської діяльності, про які писав М. Вебер, наполягаємо на думці, що ХХІ століття вимагає змін і викликів у принципах застосування нових методів управлінської культури: більша самостійність у прийнятті рішень, сміливі та нестандартні ідеї управління, мудрість у вирішенні конфліктних ситуацій, застосування в управлінні новітніх соціальних технологій, відкритість і діалог із суспільством, принципівість, обґрунтованість і завершеність управлінських реформ і т. д. Про нові принципи управлінської культури автор публікації більш докладно пише в тезах міжнародної конференції на базі НАДУ [12, с. 125–128].

Завершуючи розгляд питань історичних витоків управлінської культури, правильним буде згадати також мислителів давнини й науковців Нового часу, які зробили свій внесок у цю проблематику і заслуговують на визнання: Конфуцій (учення про мораль керівників («поважних людей»), від яких залежить моральність підданих, а звідси – суспільна мораль загалом); Демокріт (етичне вчення, що базується на принципах щастя, міри в усьому і відповідальності в поведінці); Ксенофонт (обґрунтував управління як особливий вид мистецтва); Аль Газалі (розробив вимоги до управлінця, керуючого); Н. Вітке (концепція людського фактора в управлінні); Е. Мейо (соціологічна концепція групових устремлень); Д. Макклєнд (розроблення теорії мотивації); Р. Стюарт (альтернатива й обмеження дій керівника в різноманітних ситуаціях); Т. Петерс (позитивне ставлення до персоналу як важливого ресурсу управлінської діяльності) та інші. Внесли певний вклад, особливо на рівні національної культури і державницьких традицій, відомі українські вчені та громадсько-політичні діячі: М. Драгоманов (виступав за пріоритет особи перед державою, відповідальність держави за свого громадянина, європейський вибір України, децентралізацію влади та самоврядування громад); М. Грушевський (децентралізація влади, концептуальне обґрунтування походження української нації, а також політичних і духовних засад українського державотворення й ролі у цих процесах управлінської культури); В. Липинський (управління має здійснювати національна аристократія, яка сама себе творить, внутрішня політична єдність); Д. Донцов (ідея повної політичної самостійності й незалежності України, у творенні нації та управлінні вирішальна роль належить еліті, яка має спонукати народ до рішучості в боротьбі за українську державність); О. Шульгин (роль і значення міжнародної управлінської діяльності, домагання від Ліги Націй визнання українців як самостійної нації) та інші. Проте хочемо зауважити, що дослідження про формування управлінської культури в Україні автором цієї статті будуть продовжені у наступних публікаціях.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Успішність трансформаційних змін в українському суспільстві значною мірою залежить від ефективності публічного управління. Управлінці, які засвоюють принципи і методи управлінської культури, що формувалися історично, здатні як до якісних особистих перемін, так і до своєї управлінської діяльності. Знання основних періодів становлення управлінської культури допоможуть управлінцям в їхній практичній діяльності.

Формування нової управлінської культури неможливе без засвоєння позитивного досвіду розвитку культури управління в соціально-історичному часі. Здобутки теорії та практики управлінської культури історичного минулого важливі й сьогодні, оскільки у них «вписана» мудрість поколінь управлінської думки.

Доведено необхідність досліджень зародження і розвитку основ управлінської культури для сучасного розуміння управлінської діяльності, оскільки без осмислення базису, витоків становлення управлінської культури, які відбувалися в історичному минулому, використання соціального досвіду поколінь буде не досить ефективним із науково-практичного погляду.

Перспективою подальших наукових розробок тематики управлінської культури є, на наше переконання, проблеми історичних витоків формування управлінської культури в Україні, про що говорилося вище; вивчення методів і шляхів формування управлінської культури управлінської еліти, її впливу на становлення форм управлінської діяльності на сучасному етапі; а також які шляхи формування нової управлінської культури можливі в умовах реформування державного управління в Україні, застосовуючи при цьому досвід і здобутки культури управління у минулому.

Список використаних джерел:

1. Асмус В. Платон. Москва : Мысль, 1975. 223 с.
2. Баумейстер А. Тома Аквінський: вступ до мислення: Бог, буття і пізнання. Київ : Дух і Літера, 2012. 408 с.
3. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / пер. з нім. О. Погорілого. Київ : Основи, 1998. 532 с.
4. Демиденко Г. Історія вчень про право і державу. Харків : Консул, 2004. 232 с.
5. Доватур А. Политика и политии Аристотеля. Москва, Ленинград : «Наука» (Ленинградское отделение), 1965. 390 с.
6. Кисельов С. Гоббс Томас. Політична енциклопедія. Київ : Парламентське вид-во, 2011. С. 149.
7. Козюра В., Ящуринський Ю. Еволюція управлінської думки: нарис історії розвитку теорії соціального управління. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. 288 с.
8. Макіавеллі Н. Державотворець / пер. з італ. Валентина Балог. Київ : Арії, 2015. 223 с.
9. Нерсесянц В. Сократ. Москва : Юридическая литература, 1984. 104 с.
10. Новицкий И. Римское право. Москва : Гуманитарное знание, 1994. 245 с.
11. Пашко Л. Емоційна компетентність як основа резонансності сучасного управлінського лідера. Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовтня – 1 листопада 2019 р. : у 2-х тт. / за заг. ред. А.П. Савкова, І.О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 120–124.
12. Пержун В. Управлінська культура публічних службовців: нові принципи формування та їх науково-теоретичне обґрунтування. Навчання публічних службовців: новітні тенденції та технології : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 31 жовтня – 1 листопада 2019 р. : у 2-х тт. / за заг. ред. А.П. Савкова, І.О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2019. Т. 2. С. 125–128.
13. Плутарх. Порівняльні життєписи / пер. з давньогрец. Й. Кобова, Ю. Цимбалюка. Київ : Дніпро, 1991. 437 с.
14. Телешун С. Управління людьми в нестабільному інституційному середовищі: світові та українські реалії. Вісник НАДУ. 2019. № 1 (92). С. 60–66.

References:

1. Asmus W. (1975), Platon.[Platon], Moscow: Thought, 223 p. [Russia].
2. Baumeister A. (2012), Toma Akvins'kyu: vstup do myslennya: Boh, buttya i piznannya [Thomas Aquinas: Introduction to Thinking: God, Being, and Knowledge]. Kiev : Spirit and Letter, 408 p. [Ukraine].
3. Weber M. (1998), Sotsiolohiya. Zahal'noistorychni analyzy. Polityka. [Sociology. Historical analyzes. Policy]. Trans. with him. O. Pogorely. Kyiv : Fundamentals, 532 p. [Ukraine].
4. Demidenko G. (2004), Istoriya vchen' pro pravo i derzhavu [History of the doctrines of law and state]. Kharkiv : Consul, 232 p. [Ukraine].
5. Dovatur A. (1965), Polytyka y polytyy Arystotelya [The Politics and Policies of Aristotle]. Moscow, Leningrad : Science (Leningrad Branch), 390 p. [Russia].
6. Kiselev S. (2011), Hobbs Tomas. Politychna entsyklopediya [Hobbes Thomas. Political Encyclopedia]. Kyiv : Parliamentary edition, p. 149. [Ukraine].
7. Kozuyura V., Yashchurinsky Y. (2008), Evolyutsiya upravlins'koyi dumky: narys istoriyi rozvytku teoriyi sotsial'noho upravlinnya. [The evolution of managerial thought: an outline of the history of the development of the theory of social management]: Educ. tool. Kyiv : State Enterprise "Vid-th House "Personnel", 288 p. [Ukraine].
8. Machiavelli N. (2015), Derzhavotvoret's' [The State Creator]. Trans. from the Italian Valentina Balogh. Kyiv : Arii, 223 p. [Ukraine].
9. Nersesyants V. (1984), Sokrat [Socrates]. Moscow : Law. Lit., 104 p. [Russia].
10. Novitsky I. (1994), Rymskoe pravo [Roman law]. Moscow : Humanitarian Knowledge, 245 p. [Russia].
11. Pashko L. (2019), Emotsiyna kompetentnist' yak osnova rezonansnosti suchasnoho upravlins'koho lidera [Emotional competence as a basis of resonance of the modern managerial leader]. Public Employee Training: Newest Trends and Technologies: Materials Every Year. Research Practice Conf. for the international. participation (Kyiv, October 31 – November 1, 2019): in 2 volumes / per total. ed. A.P. Savkova, I.O. Degtyareva. Kyiv : NADU, 2019. Vol. 2. P. 120–124. [Ukraine].
12. Perzhun V. (2019), Upravlins'ka kul'tura publichnykh sluzhbovtziv: novi pryntsyepy formuvannya ta yikh naukovy-teoretychne obgruntuвання. Navchannya publichnykh sluzhbovtziv: novitni tendentsiyi ta tekhnolohiyi [Management culture of public servants: new principles of formation and their scientific and theoretical substantiation. Public Employee Training: Newest Trends and Technologies] : materials Every Year. Research Practice Conf. for the international. Participation, m. Kyiv, October 31 – November 1, 2019 : in 2 volumes / per total. ed. A.P. Savkova, I.O. Degtyareva. Kyiv : NADU, 2019. Vol. 2. P. 125–128 [Ukraine].
13. Plutarch. (1991), Porivnyal'ni zhyttyepysy [Comparative CVs.]. Trans. from the ancient Greek. Y. Kobova, Y. Tsymbalyuk. Kyiv : Dnipro, 437 p. [Ukraine].
14. Teleshun S. (2019), Upravlinnya lyud'my v nestabil'nomu instytutysynomu seredovyshchi: svitovi ta ukrayins'ki realiyi [Managing people in an unstable institutional environment: world and Ukrainian realities]. NADU Herald. No. 1 (92). P. 60–66. [Ukraine].