



DOI 10.37491/UNZ.78.8
УДК 316.0: 17.023



Володимир ПЕРЖУН¹

ПЕРСПЕКТИВНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Шляхи розвитку й структурні зміни українського суспільства торкнулися також державного управління, що поступово має трансформуватися в більш відкрите у діалозі з громадянським суспільством, ставати публічним. Публічне управління, якщо воно результативне, повноцінно повинно забезпечувати, задовольняти, а також регулювати життєдіяльність суспільства, державних інституцій, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, трудових колективів тощо. Крім цього, важливо також говорити, що зміни і перетворення, які відбуваються в управлінні, впливають на вироблення нових принципів як самого управління на практиці, так і сучасного сприйняття й використання суспільних цінностей у процесі управлінської діяльності. Окреслені зміни і перетворення зумовлюють та деяким чином сприяють процесам результативного підходу до проблем досліджень сучасних напрямів формування, розвитку й осмислення управлінської культури. Переважно цей процес пов'язаний з реальним життям суспільства, держави, владних структур, інститутів громадянського суспільства, дієвої соціальної співпраці держави і громадянського суспільства тощо. Від названих чинників багато в чому залежало

¹ кандидат соціологічних наук,
доцент кафедри філософії та культурології,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
volodymyr_perzhun@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0001-8103-2888>.



й залежить формування складників управлінської культури, її місце і роль у державному (публічному) управлінні. Ми розуміємо управлінську культуру як суспільно-політичний феномен, що у процесі свого формування структурувався в достатній суспільно-державний інститут, який має вплив на управлінську політику державою, суспільством, різноманітними колективами, територіальними громадами, соціальними організаціями тощо. Звідеci — підвищується значення управлінської культури, яка формується протягом певного соціально-історичного часу. Усвідомлюємо, що фахівець з управлінської діяльності вже має деякі сформовані якості управлінської культури. Її формування, а в подальшому — становлення, відбувається в різноманітних соціокультурних обставинах, оточенні, має як організований, так і стихійний характер. А від цього багато в чому залежить професійна діяльність і робота державного управлінця. Виходячи з цього, актуальними постають завдання вивчення управлінської культури з позицій нових поглядів переходу до публічного управління та, найбільш важливі перспективних напрямів як для науково-теоретичного аналізу, так і для практичного застосування.

Ключові слова: управлінська культура, публічне управління, управлінська діяльність, освіта, зміни.

Дослідженнями управлінської культури тією чи іншою мірою займаються представники управлінської науки, політологи, соціологи, філософи, культурологи тощо. У нас в Україні донедавна цими проблемами майже не займалися, більше уваги приділялося вивченню організаційної культури, політичної культури, економічної культури, правової культури тощо. Сьогодні на часі дослідження з проблем управління державою, суспільством, бізнесом, соціальними організаціями і групами, трудовими колективами тощо. І тут першочерговим завданням виступає формування та утвердження здорової управлінської культури представників (державного) публічного управління, адже від їх компетентності й професіоналізму багато в чому залежить успішний розвиток країни. Вивчення сучасних напрямів формування управлінської культури стають актуальними та відповідають практичним вимогам управлінської роботи.

Науково-теоретичними і методологічними проблемами управлінської культури як складника управління займалися і займаються як представники західної наукової думки, так й українські дослідники. Серед західних науковців справедливо згадати праці «Управління змінами. Як ефективно управляти змінами в суспільстві, бізнесі та особистому житті» І. Адісеса, «Делегування і керування» Б. Трейсі, «Кращі ідеї Пітера Друкера» Е. Едерхейма, «Стратегічний менеджмент» І. Ансоффа, «Управління без бюрократів: п'ять стратегій оновлення держави» Д. Осборна і П. Пластріка, «Основи державного управління» Т. Дая, «Велика конвергенція: інформаційні технології та нова глобалізація» Р. Болдуїна та ін. В Україні цими питаннями цікавляться О. Петрое («Еволюція моделі дер-



жавного управління: від класичних демократій до врядування майбутнього»), О. Оболенський («Розвиток суспільства та публічне управління»), А. Колодій («Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем»), Р. Войтович («Вплив глобалізації на систему державного управління: теоретико-методологічний аналіз»), Н. Нижник і Л. Пашко («Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка»), А. Гошко («Управлінська культура в системі місцевого самоврядування»), В. Пержун («Сучасні методологічні підходи до дослідження управлінської культури») та ін. Однак, як ми вважаємо, до сьогодні недостатньо залишаються вивченими питання нових перспективних досліджень управлінської культури, які мали б практичне застосування. Цьому ми хочемо приділити увагу в цій статті.

Аналізуючи деякі напрацювання в галузі державного (публічного) управління, зробимо спробу дослідити нові й новітні підходи до вивчення управлінської культури як державно-управлінського феномену, які мають перспективу на сучасному етапі розвитку управлінської науки.

Щодо перспективних напрямів дослідження управлінської культури варто б зауважити про її роль, значення й практичне застосування у здоровій регулятивній політиці, яка стосується управлінської роботи політиків, керівників центральних органів влади й місцевого самоврядування, публічних службовців тощо, адже тільки здорові цінності сприятимуть результативній практичній роботі управлінців різних рангів. Такими цінностями можуть бути освіта, службовий професіоналізм, знання, сформований світогляд, толерантність і людяність, принциповість, повага до свого колективу, комунікабельність, справедливість вирішення спірних питань, позитивна поведінка тощо.

З плином соціально-історичного часу змінювалися підходи до формування управлінської культури, з'являлися інші моделі використання якостей, ознак і принципів управлінської культури, які виходили й базувалися на нових соціальних, управлінських, політичних, соціокультурних технологіях. Описували й давали практичні рекомендації щодо їх застосування Б. Амарджані, М. Армстронг, Д. Белл, І. Валлерстайн, Р. Каплан, Д. Креймс, Д. Норт, Г. Саймон, М. Сміт, Д. Хелд, А. Хойзер та ін.

У цьому ж науковому дискурсі працюють і наші українські вчені: А. Колодій (методологія і методи дослідження в галузі публічного управління), В. Бакуменко (нові розробки у сфері державно-управлінських рішень), Л. Гонюкова (політичні партії в державно-управлінській моделі), Л. Пашко (оцінка людських ресурсів у державному управлінні), Р. Войтович (стилі діяльності й культура управлінців), О. Петрое (соціальний діалог у державному управлінні), Ю. Сурмін (методологія науки «державне управління»), О. Орлов (інновації в державному управлінні), Н. Нижник (підготовка резерву в кадровій політиці державного управління), В. Козаков (соціально-ціннісні аспекти державного управління), А. Гошко (управлінська культура в системі місцевого самоврядування), М. Пірен (професійна відповідальність публічних службовців), В. Пержун (управлінська культура владної еліти) та ін.



Сучасні реалії актуалізують розуміння проблем значимості управлінської культури управління місцевого рівня. В умовах децентралізації влади (незважаючи на незавершеність цих реформ) все більше зростає роль професійного підходу до управління на рівні місцевого самоврядування. Тут потрібно зауважити, що місцева влада — це єдиний ланцюг державної влади. Від їх взаємодії багато в чому залежить ефективний розвиток регіонів, міст, територіальних громад тощо. У практичному житті органи місцевого самоврядування не завжди готові до нових, складних викликів сучасності. Саме в цьому виявляється несформованість управлінської культури керівників і управлінців на місцях. Тому вважаємо, що, окрім загальних якостей та ознак управлінської культури, управлінці місцевого самоврядування повинні формувати в собі глибокі знання і практичні навички вирішення місцевих соціальних, побутових, культурних тощо проблем; знати конкретні щоденні проблеми пересічних простих людей, допомагати їм; займатися та реально впроваджувати місцеві соціальні, економічні, культурні, бізнесові реформи і програми. Такими повинні бути: ремонт доріг, відкриття культурних і спортивних центрів, освітлення міст і сіл, збереження пам'яток історії й архітектури, відновлення зеленої зони — парків, скверів, лісів, річок, озер, сприяння розвитку малого і середнього бізнесу, захист інтересів членів своїх територіальних громад, співпраця керівництва й громади тощо.

Важливим сьогодні є також такий напрям розвитку управлінської культури, який забезпечував би застосування найбільш новітніх досягнень у сфері публічного управління. Зважаючи на це, варто зауважити таке — формування управлінської культури на сучасному етапі повинно базуватися на основі новітніх соціально-управлінських технологій, що передбачають урахування всіх тих змін і реформ державного управління, що відбуваються. Серед таких нововведень можна назвати перехід до нової стадії публічного управління, створення умов для утвердження сервісної держави, пошук сучасних інноваційних управлінських методів роботи, покращення й вдосконалення системи публічних послуг, увага до культурно-професійної складової управлінської діяльності тощо. Про такі підходи до розуміння публічного управління й ролі в ньому управлінської культури, які на часі й цього вимагає практика, пише український дослідник А. Рачинський [1]. Навіть більше, ми впевнені, що саме такий підхід сприятиме високій результативності в діяльності органів влади й управління всіх рівнів.

Отже, до перспективних досліджень галузі управління на сучасному етапі ми відносимо також відповідні новітні технології управління, що мають будуватися на принципах, якостях і нормах управлінської культури, які відповідали б цивілізованим методам державного (публічного) управління. Про це пишуть відомі дослідники цієї проблематики Д. Коттер і Б. Блум [2, с. 4].

До прикладу, опираючись на теорію управління змінами Д. Коттера, можна виділити вісім основних періодів або етапів управлінської діяльності, що ґрунтується на певних нормах управлінської культури керівника й підлеглих: підготовка і створення умов для ефективних,



невідкладних на певний момент практичних дій (організаційна складова управлінської культури); формування єдиної, згуртованої реформаторської команди (ознака колективності управлінської культури); вироблення й рекламування нових управлінських дій і принципів роботи (результативність застосування нового бачення управління через норми і принципи управлінської культури); створення умов для втілення цих нових дій та принципів у практичне управління (розуміння і толерантність у практичній управлінській роботі як якість управлінської культури); закріплення вже здобутих ефективних результатів та не зупинятися на досягнутому (пошук нових форм управлінської роботи, сучасних підходів до формування управлінської культури); планування найближчих, найбільш перспективних планів управлінської роботи (робити певне планування, що призведе до більш результативного кінцевого результату управлінської роботи та ролі в ній управлінської культури публічних службовців); усі ці етапи перетворень необхідно інституціоналізувати і виробити нові моделі поведінки й культури публічних службовців і керівника (інституціоналізація управлінської культури як соціального інституту управлінського характеру); створення умов для подальшої успішної управлінської діяльності в недалекому майбутньому (прогнозування можливих процесів формування управлінської культури та її ролі і завдання в управлінській діяльності) [2, с. 5].

Б. Блум, досліджуючи поведінкові ефекти особистості у процесі пізнання, виокремлює п'ять, на його думку, етапів становлення управлінського керівника, які також ґрунтуються на деяких характеристиках управлінської культури: набуття знань основ управлінської науки (знання як один з найбільш вагомих чинників формування управлінської культури); розуміння того, як через знання приходять навички практичної управлінської роботи (взаємозв'язок теоретичних знань і практичних навичок в управлінській діяльності керівника); вміння у практичній роботі застосувати ці знання й навички (знання й набуті навички мають призвести до вміння їх використовувати в повсякденній управлінській роботі); здібність аналізувати свою управлінську діяльність (уміння аналізувати управлінську роботу, значення у формуванні управлінської культури такої ознаки як аналітичні здібності); імплементація та оцінка знань, які весь час повинні поновлюватися та вдосконалюватися (постійне навчання, отримання нових знань та їх впровадження в практичну управлінську діяльність) [2, с. 5].

Початок ХХІ ст. характерний також ще одним важливим для управлінської галузі моментом. Мова йде про взаємозв'язок теоретичних управлінських знань, застосування на їх основі новітніх управлінських технологій і поєднання всіх цих чинників у практичній управлінській діяльності. Адже діяльність, що базується на знаннях й технологіях, постає одним з базисних засад управлінської роботи на основі культури. Усе це виступає важливою передумовою й гарантом успішних управлінських реформ державного управління та сучасних підходів до формування управлінської культури публічних службовців. Правильно пишуть Л. Штика, Н. Бондарчук і Л. Гогіна, що «формування нового суспільного статусу



професійної діяльності державних службовців, зміна акцентуацій професійної свідомості — від чиновницької, розпорядчо-контрольної, до усвідомленої підпорядкованості потребам замовника/клієнта. У цьому сенсі праця набуває більш виражених професійних ознак, оскільки спрямовується не на процес, а на його результат, який оцінюється споживачем» [3, с. 14]. Названі зміни стимулюють управлінців до набуття нових рис професійної управлінської культури, які характерні такими ознаками: здорова ініціатива, здатність до впровадження інноваційних управлінських технологій, продуктивність й результативність управлінської діяльності, інноваційна активність, реальна відповідальність за прийняті рішення, творчість у роботі тощо. Такі ознаки професійної управлінської культури допоможуть і сприятимуть, на наше переконання, подальшому ефективному розвитку та впровадженню новітніх управлінських технологій і знань, а також результативній активізації працівників органів центральної та місцевої влади у своїй управлінській роботі.

Відомий американський дослідник управлінської діяльності Е. Шейн писав, що найважливішим досягненням практичного управління є «уміння викласти й донести максимально зрозуміло суть тієї проблемної ситуації, яка повинна бути реалізована, а не прикриватися загальними словами про зміну культури» [4, с. 259]. Усе це потребує, на наше переконання, певних мотиваційних стимулів для успішності управлінської діяльності, особливо публічних службовців. А мотивація, у свою чергу, залежить і лежить у площині рівня управлінської культури. Серед мотиваційних стимулів ми хочемо виділити такі: соціалізаційні управлінські процеси від початку публічної служби або іншими словами кожний самодостатній службовець повинен намагатися самоутвердитися і самореалізуватися в соціумі; бажання бути схожим на відомого авторитетного державного діяча, управлінця, свого роду ідентифікувати себе з ним; здобуття влади та вплив на інших людей; удосконалення знань і навиків управлінської діяльності; повна реалізація своїх потенційних здібностей, постійний саморозвиток; раціональне використання реальних управлінських успіхів і практичних досягнень у роботі; усвідомлення відповідальності за свою управлінську діяльність; взаємостосунки з іншими представниками управління; намагання уникати спірних рішень і невинуватих ситуацією управлінських дій. Про ці мотиваційні характеристики управлінської культури в управлінській діяльності пише С. Занюк [5, с. 21–30].

Сьогодні важливими напрямками дослідження управлінської культури також є складні процеси управлінських змін, що відбуваються. Вони загалом не зовсім нові, оскільки вивчалися представниками управлінської думки раніше, але зараз набули дещо інших форм і значення. Насамперед, це кадрова проблема, коли управлінець з деякими ознаками і якими управлінської культури розпочинає свою практичну роботу. Хочемо виокремити деякі моменти, що досліджувалися меншим чином або не вивчалися зовсім.

Перше — це підбір управлінського персоналу, їх освітня специфіка. На сучасному етапі вона вимагає нових підходів і нового вибору. Управ-



лінець повинен бути теоретично підготовленим, повинен мати знання як західної управлінської думки, так й української, ба більше, — навчатися чи проходити перекваліфікацію цьому ремеслу у спеціальних навчальних закладах, як: Національна академія державного управління при Президентові України, її філіях, вишах, де функціонують управлінські факультети і кафедри, курси перекваліфікації управлінських кадрів тощо. Це дасть змогу мати професійних управлінців зі знаннями й практичними навиками управлінської роботи. Такі кроки призведуть, на наше переконання, до еволюційної зміни самої структури державного менеджменту, коли відбудеться осмислення й ототожнення управлінських принципів і методів, які будуть визначати результативність управління, глибокий аналіз ролі і значення управлінської культури, поглиблене вивчення організаційних проблем управління, усвідомлення індивідуальної й колективної відповідальності за окремо взятую людину, колектив, соціальну групу, власне за тих, хто є найбільш цінним у державі та суспільстві.

У цій роботі одне з найвагоміших значень набуває освіта управлінця, адже вона формує світобачення людини, її ставлення до навколишнього середовища, ставлення до людей і відповідальність за свої управлінські дії. Ми виділяємо такі, на нашу думку, найбільш важливі особливості освіти, які мають вплив на управлінську культуру; й, як нам видається, їх необхідно й надалі досліджувати й знаходити все нові моделі та форми: освіта є основою формування цінностей як суспільства, так і окремої людини зокрема, саме через освіту вона самостверджується й здобуває право на більш високий соціальний статус у суспільстві; освіта формує цінності публічних управлінців, які беруть на себе відповідальність за управління державою та вирішення суспільних проблем (для України такими цінностями, насамперед, повинні бути порядність, чесність, вихованість, патріотизм, відповідальність, професіоналізм, нетолерантність до корупції тощо, що значно підвищить якість управління); освіта виступає консолідуючим чинником, що об'єднує громадянське суспільство, владу та бізнес (це, у свою чергу, призводить до підвищення рівня демократії та подолання конфліктів між вищезазначеними інститутами); освіта є основою формування людського капіталу, який спроможний прискорювати розвиток держави і суспільства; освіта є фундаментом економічної, політичної, соціальної та військової могутності держави (через формування цінностей суспільства та людського капіталу); освіта сприяє розбудові громадянського суспільства, що призводить до підвищення рівня демократії та дієвої свідомої участі громадян у процесах прийняття рішень; освіта є одним із чинників сприяння сталому розвитку держави; освіта виступає дієвим засобом управління суспільством та суспільною свідомістю на користь держави [6, с. 59–60]. Усе наведене вище наводить на думку, що освіта повинна бути одним з найважливіших чинників формування й утвердження управлінської культури.

Отже, освіта, практичні кроки й теоретико-методологічне забезпечення сприятимуть процесам формування й сучасного вдосконалення якостей та ознак управлінської культури. Серед найважливіших критеріїв формування й вдосконалення управлінської культури варто виділити



такі: вміння управлінця вести діалог, не тільки доводити свою позицію, але й слухати, а найголовніше — розуміти людей; значимість лідерських якостей; управлінський професіоналізм у роботі; удосконалення навиків, умінь і знань для досягнення вагомих результатів управлінської діяльності; морально-етичні якості, естетичні вподобання тощо. Сучасні соціально-технологічні підходи до розвитку управлінської культури в Україні тісно переплітаються і взаємопов'язані з реорганізацією державного управління, подальшим становленням громадянського суспільства як повноцінного учасника публічної політики та управління суспільством і державою. І тут важливо зауважити про зародження й розвиток в Україні певної моделі стратегічного впливу управлінської культури на формування нових принципів, ознак, норм, управлінських цінностей управлінців у їхній професійній діяльності. Вона, перш за все, повинна переключитися на людину і для людини, більш дієвою повинна стати сфера якісних послуг.

Ще одним важливим й актуальним сьогодні аспектом дослідження управлінської культури є визначення її ролі та місця у вирішенні проблем корупції. В Україні склалася ситуація, коли корупція, її схеми охопили майже всі галузі суспільного життя. У політиці — політична корупція; в освіті й науці — своя корупція; в управлінні як на державному, так і місцевому — корупція з відбору кадрів, призначення на так звані «теплі» місця; у медицині — без знайомства й певної неправомірної винагороди не візьмуть на постійну роботу тощо. Поступово корупція перетворюється в корозію повсякденного життя, вона стає вигідною, і такий стан речей найстрашніший та найнебезпечніший. Через це ми поступово стаємо суспільством загального ризику, де корупція породжує ненависть, злість, задрість, брехню, наглисть, демагогію, жадібність, неповагу до людини, гроші понад усе і та ін. Найгірше те, що уже складається ситуація, коли, як пишуть автори в міжнародному соціологічному журналі «*Current Sociology*»: «Боротьба за те, щоб отримувати більше, поступово буде переростати в боротьбу за збереження того, що уже є; що, у свою чергу, поки ситуація не зміниться, перейде в ще більш жорстоку боротьбу за виживання. Така боротьба для бідних уже сьогодні стає головною» [7, с. 432].

Усе це наштовхує на думку, що необхідно шукати вихід з такої ситуації. Перше, що пропонуємо, — це так званий освітній, просвітницький підхід. Формування його розпочинається зі школи, де варто ввести навчання з основ антикорупційної освіти, до прикладу, читаючи її як складник права або, як нам видається перспективнішим, окремою навчальною програмою. Далі така дисципліна має викладатися в коледжах, вищих професійно-технічних училищах, а особливо — вищих навчальних закладах, коли молода людина переходить до фази вторинної соціалізації і вступає в самостійне суспільне життя. Другий підхід — формування антикорупційної культури в управлінській діяльності, особливо публічних службовців, політиків, менеджерів високого рівня, керівників і працівників місцевого самоврядування тощо. І тут важливого значення набувають антикорупційна освіта, що була сформована на першому етапі, а також позитивні якості управлінської культури управлінця: чесність, принципо-



вість, системність і послідовність дій, вміння підібрати професійних працівників, морально-етичні норми і цінності та ін.

Ці завдання надзвичайно складні, вимагають кропіткої роботи, часу, знаходження нових методів і форм, кадрового забезпечення, великих фінансів, зміни самої системи державного управління тощо. Певні кроки щодо проблем корупції уже намагалися робити, але вони, на жаль, не ефективні. Таким прикладом можна назвати тезу про те, що управлінці, менеджери, політики, представники виконавчих органів влади повинні отримувати надзвичайно високу зарплатню, тобто фінансово бути достатніми і тоді жодних корупційних дій з їхнього боку не буде. Практика показала, що, незважаючи на захмарні виплати й премії, корупція у названих сферах суспільного життя продовжується й процвітає. Відтак необхідно шукати інші форми, інші підходи в цій роботі. І одним з таких варіантів є, на наш погляд, формування антикорупційної культури, яка є складовою культури управління, починаючи зі шкільних років. Якщо політик, менеджер, управлінець зі шкільних років усвідомив, що корупція поступово знищує державні інституції, не дає успішно розвиватися громадянському суспільству, руйнує сім'ї й людей, то керівник, політик, менеджер, публічний службовець, переконані, все буде робити для того, щоб такого соціального явища як корупція не існувало. Це стане, певним чином, виховним процесом життя, його антикорупційним менталітетом, який базуватиметься на психологічному й моральному рівнях.

На сучасному етапі переходу від державного до публічного управління, проблематика перспективних досліджень управлінської культури залишається важливою. Вона зачіпає не тільки науково-теоретичні питання, але й актуалізує практичне забезпечення ролі й значення управлінської культури керівника, публічного службовця, політика, менеджера тощо в їх управлінській роботі. Конкретним прикладом значимості управлінської культури може слугувати успішна робота мерів міст — Хмельницького, Івано-Франківська, Тернополя, Черкас та ін. Вони на практиці показали результативний підхід до управління, коли не скаржилися на попередників, не шукали винних, а робили конкретну дієву справу: кадрова політика, відповідальність, дисципліна, толерантність, вміння вести діалог тощо. Такі управлінці відповідають тому виміру управлінської культури, про який свого часу писав класик соціології та управлінської науки М. Вебер. На сьогодні перспективним залишається вивчення управлінської культури на емпіричному рівні, а також управлінська культура службовців місцевого самоврядування. Цим проблемам необхідне нове бачення й нові дослідження.

Список використаних джерел

1. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw>.
2. Гошовська В. А., Даниленко Л. І. Інструментальний підхід до розвитку лідерства публічних службовців України. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матер. щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за



- міжнар. участю : у 5 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білінської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2019. Т. 5. С. 3–5.
3. Професіоналізація державної служби / Л. Г. Штика, Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна та ін. Київ : НАДУ, 2008. 36 с.
 4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / пер. с англ., под ред. Т. Ю. Ковалёвой. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 338 с.
 5. Занюк С. Психологія мотивації. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
 6. Honiukova L. V., Dokash V. I., Perzhun V. V., Chyrkova N. O. Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: An Empirical Approach. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020. Vol. 12, Issue 10. P. 54–66.
 7. Яницкий О. И. «Мусорная культура». *Новые идеи в социологии* / отв. ред. Ж. Т. Тоценко. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 418–440.

Надійшла до редакції 10.12.2020

Volodymyr PERZHUN

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Perspective Researches of Managerial Culture in the Sphere of Public Administration at the Present Stage

The ways of development and structural changes of the Ukrainian society also affected the public administration, which should gradually be transformed into a more open one in the dialogue with the civil society, to become public. Public administration, if it is effective, must fully provide, satisfy, and regulate the activities of society, state institutions, local governments, civil society institutions, labor collectives, and so on. In addition, it is also important to say that the changes and transformations that take place in management affect the development of new principles of management itself in practice, and the modern perception and use of social values in the management process. The outlined changes and transformations determine and, in some way, promote the processes of effective approach to the problems of research of modern directions of formation, development and comprehension of managerial culture. Mostly, this process is related to the real life of society, the state, government agencies, civil society institutions, effective social cooperation between the state and civil society, and so on. In fact, the formation of the components of managerial culture, its place and role in public administration largely depend on these factors. We understand managerial culture as a socio-political phenomenon, which in the process of its formation, is structured into a sufficient public institution, which has an impact on management policy by the state, society, various groups, local communities, social organizations, etc. Hence, the importance of managerial culture increases, which is formed during a certain socio-historical time. We realize that a manager already has some established qualities of managerial culture. Its shaping, and subsequent formation, occurs in a variety of socio-cultural circumstances, the environment, are both organized and spontaneous. The professional activity and work of a public manager depends on it in many respects. Based on this, the tasks of studying managerial culture from the standpoint of new views of the transition to public administration; identification of perspective areas for both scientific and theoretical analysis, for practical application are crucially important today.

Keywords: managerial culture, public administration, managerial activity, education, changes.