

## ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ВЛАДНИХ ІНСТИТУТІВ – ОБ’ЄКТИВНА ПОТРЕБА СУСПІЛЬНИХ ЗМІН В УКРАЇНІ

**М.І.Пірен,**

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

У межах статті проведено соціально-психологічний аналіз ролі та значення професійної відповідності керівників владних інститутів потребам управлінської культури інтелектуально-інформаційного суспільства з метою соціально-політичних змін в сучасній Україні; розкрито проблемне поле суперечностей у системі суспільного розвитку; доведено необхідність змін у підготовці фахової відповідності елітного потенціалу для системи інститутів державного управління; обґрунтовано ймовірність подальших викликів, з якими неминуче стикнеться українське суспільство в умовах інтелектуального дефолту на керівних та управлінських посадах.  
*Ключові слова:* професійна відповідність, управлінська культура, керівник, влада, владні інститути, інтелектуальний потенціал, глобальні виклики.

### PROFESSIONAL CORRESPONDENCE OF THE MANAGERIAL CULTURE OF THE LEADERS OF POWER AUTHORITIES AS AN OBJECTIVE PREREQUISITE OF SOCIAL CHANGE IN UKRAINE

**М.І. Piren,**

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

Within the article, a socio-psychological analysis of the role and importance of the professional correspondence of the heads of government institutions with the needs of the managerial culture of the intellectual and information society for the purpose of socio-political changes in contemporary Ukraine has been carried out; the problem areas of contradictions in the system of social development are revealed; the necessity of changes in the preparation of professional compliance of the elite potential for the system of institutes of public administration at this stage is shown; the probability of further challenges with which Ukrainian society will inevitably collide in the conditions of intellectual defaults on managerial and managerial positions is substantiated.

*Key words:* professional compliance, managerial culture, leader, authority, power institutions, intellectual potential, global challenges.

**Постановка проблеми в загальному вигляді, її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасне українське суспільство проводить низку демократичних реформ, які вимагають від керівника професійної відповідності, високого рівня управлінської культури у діяльності керівників усіх політико-владних структур держави.

Влада – явище соціальне, вона виникає разом із виникненням суспільства, супроводжує його в процесі суспільного розвитку та підлягає динамічним змінам у процесі життєтворчості людей. Саме тому слід звернути серйозну увагу на те, що форма влади повинна відповідати не тільки потребам реального стану суспільства, а й тим глобальним викликам, які в наростаючих темпах постають перед світом. Ідеться про інноваційне, творче мислення, фахову професійність керівників, прийняття нестандартних управлінських рішень, які слід приймати керівникам шляхом фахового підходу до аналізу стану суспільного розвитку та стану глобальних викликів у цьому проблемному світі, тобто мова йде про усвідомлення того, що зміни та сталий розвиток суспільства можливі у разі професійної відповідності управлінської культури керівників.

Тому й виникає проблемне запитання: “Чи знаємо та усвідомлюємо ми проблеми, які довели багату країну (Україну) до зубожіння?” Причини цього слід осмислювати, намагаючись урахувати насамперед фахову, моральну та правову відповідність керівників галузей та сфер управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед праць науковців, які розглядали цю проблему в ракурсах свого наукового інтересу, необхідно виділити публікації В.Бакуменка, Н.Васильєвої, Н.Гончарук, Л.Гонюкової, Л.Карамушки, В.Карлової, В.Куйбіди, О.Оболенського, Л.Пашко, О.Петроє, С.Попова, А.Рачинського, І.Розпутенко та ін.

**Мета статті** полягає у дослідженні стану професійної відповідності керівників державних і громадянських інститутів, сучасного стану проблем управлінської культури в кризовому українському суспільстві та обґрунтуванні необхідності вимогливого ставлення до підбору кадрів, їхньої професійної відповідності з метою ефективності демократичних реформ та змін в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Виходячи із філософської точки зору в сучасному українському соціумі має місце суперечність між владою і суспільством (формою і змістом). Суспільство,

© Пірен М.І., 2018

змінюючись, накопичує новації, які на певному етапі вимагають змінити форми свого функціонування. Відбуваються революції, мають місце кризові стани, які вимагають інновацій та змін, відповідно до викликів.

У 1991 р. склалася громадська думка, що українське суспільство для успішного розвитку потребує демократичних реформ. Про це у суспільстві заговорили, але змін за 27 років незалежного існування України немає. Замість успішного розвитку – низка негараздів, зuboжіння населення, вплив інтелектуальної еліти, молоді та фізично здорових людей середнього віку в розвинені країни світу.

Скажімо, показник України “сила і вплив на міжнародній арені” дуже навіть пристойний – 3-тє місце. Начебто є чим пишатися, щоправда на житті пересічного громадянина ця сила позначається лише опосередковано. А ось за якістю життя (його будь-який українець відчуває на собі) наша країна посідає 72-тє місце [23, с. 5]. Це наводить на думку, що нам не вистачає справжніх лідерів.

Українці виїжджають за кордон, оскільки не бачать перспектив у рідній країні. Так, за результатами дослідження Київського інституту соціології, 55% молоді має намір покинути країну, а за прогнозами ООН, до 2100 р. населення України скоротиться на 37%, із 44 до 28 млн. Чому так? Українці виїжджають за кордон через відсутність можливості реалізувати себе, через низьку заробітну плату та нестачу робочих місць. Для цього треба, щоб гроші українських платників податків працювали відповідно до інтересів національного виробника на українців, а не вивозити їх за кордон і створювати умови для зростання конкурентів.

Виходячи із проблем і потреб утвердження прогресивних суспільних змін для сучасної України необхідним є розвиток та впровадження ефективних механізмів удосконалення міжрегіонального та транскордонного співробітництва, яке повинно відбуватися через постійне вдосконалення інституційного та нормативно-правового регулювання й проведення згідно зі стандартами Європейського Союзу.

Причинами негараздів є те, що українське суспільство не готове жити за демократичними принципами та управляти демократичними нормами.

Довгий період часу Україна була залежною від інших держав, народ відлучений від державотворення, а політико-управлінська еліта у своїй більшості слугувала чужій владі, яка панувала та задовольняла свої інтереси. Тільки невелика частина патріотів час від часу намагалася впровадити зміни, але цього було занадто мало.

Настав час незалежності. Більшість політико-владної еліти шляхом приватизації “для своїх” добряче збагатилася і маючи у своїх руках багаті ресурси, почала монопольно розпоряджатися ними, стала поза законом. Низьким виявився рівень свідомості, політико-владної еліти, що й вплинуло на професійну відповідність керівництва та якість управлінської культури на всіх рівнях, а також це спричинило деградацію суспільної моралі, зневіру народу щодо майбутніх змін на краще в українському суспільстві, особливо в середовищі владної еліти на всіх рівнях.

В умовах глобалізаційних викликів, війни з Росією, дещо невтішних заяв окремих урядовців країн-сусідів щодо України, її історії, мови, культури, а також відсутність стійких уявлень про майбутню стратегію країни як ефективної держави, її розвиток, особистісні перспективи громадян у ній, зневіра до інститутів влади, зростання соціальної нерівності, поява немудрого популізму, до певної міри деградація інститутів влади призвели до зупинки прогресивних змін. Осмислюючи все це, доходимо висновку, що відбувся поступовий перехід майже всіх наших президентів до авторитарних методів управління.

Нині в українських реаліях корупція, монополізація, олігархія та влада, яка стала основою прибутку, отримали можливість прояву повною мірою. Невисокий рівень професійної відповідності керівників їхній управлінській культурі та реалізація чиновництвом власних інтересів сьогодні в Україні стали реальністю. Не народ є основним джерелом влади – поки що в Україні це є мрією. Панівною верствою в українському суспільстві є чиновники, а справжній кадровий елітний потенціал відкинуто на узбіччя.

Можновладці свідомі того, що тимчасові, тому поспішають шляхом корупційних схем якомога більше збагатитися. Певна частина керівників дотримується такого принципу: “Думати одне, казати друге, а робити третє”. Від цього слід відходити, долаючи у суспільстві свідомість меншовартості народу та утверджувати “свідомість державного народу” у громадян України. На наше глибоке переконання, то до влади повинні прийти молоді професіонали-інтелектуали, технократи. Нова політико-управлінська еліта нації відродиться із громадянського суспільства; окремі паростки вже є, але ще не накопичилася критична маса, немає відчутного її впливу на суспільні процеси. Сьогодні як ніколи потрібний середній клас, із якого мають вийти самостійні, повноцінні лідери.

Болюче питання – наш парламент, де представлено партії, які фактично фінансуються олігархами. Необхідна політична реформа. Нам конче потрібне очищення партійної системи. Наявність 350 партій – це абсурд і дискредитація довіри до партій та відсутність міри речей: на кожний регіон по кілька партій. Це абсурд у політиці.

У результаті серйозної професійно-просвітницької роботи в територіальних громадах, суспільних інститутах важливо зрозуміти те, що для реалізації прагнення України бути членом Європейського Союзу як спільноти демократичних країн, ми повинні утвердити верховенство права, захищеність людини і власності, упровадити високу культуру відносин між людьми та розумно-гуманне ставлення людини до природи, практикуючи професійно мудре ставлення до використання природних ресурсів.

Для утвердження демократичних змін в Україні важливо побудувати правову державу, а у громадян сформувати свідомість державного народу, моральність, виховувати відповідальність за внесок кожного на кшталт того, “що я, як патріот, роблю для змін у суспільстві?”. Патріотизм має бути творчим. Нині феномен нововведень проник у різні сфери суспільства, став першоосновою його сталого розвитку. Як справедливо наголошує С.Попов, стратегічні завдання суспільних реформ спрямовані на інноваційне оновлення ефективності системи публічної влади, розвиток громадянського суспільства шляхом упровадження державно-управлінських нововведень [18, с. 12].

Для усвідомлення того, чи є представники сучасної вітчизняної еліти моральним авторитетом, слід під час вибору із числа кандидатів на керівні посади враховувати якість інтелекту, знань, освіти, випробування владою. Еліту не можна формувати штучно, за командою. Це процес еволюційний і органічний, який стосується будь-якого суспільства. Суспільство природно відокремлює лідерів, і від того, наскільки зрілим є цей вибір суспільства, залежить і якість еліти. Сучасна політико-управлінська еліта є відбиттям нашого суспільства. Необхідно формувати політичну націю, громадянське суспільство, яке обиратиме лідерів не на основі популізму, а на базі ґрунтовного аналізу, здатності мислити державницьки.

Однією з головних проблем на шляху перетворення України на сучасну модернізовану країну є прояви ще пострадянської тенденції небажання та невміння суспільства, зокрема більшості громадських активістів, журналістів, політиків та інших, дослухатися до людей, підтримувати професіоналів на місцях, які вміють досягнути

успіху. Із цією метою в суспільстві докорінно слід змінити ставлення до освіти, здобуття знань. Знання – це основа змін у процесі глобальних викликів та демократизації суспільства.

Ми відстаємо, оскільки у нас сьогодні заклади вищої освіти не зовсім ефективно працюють на майбутнє. Навчання слабо насичене інноваціями, спостерігається орієнтація на одержання грошей, а не на здобуття знань. Сплачуйте – і одержуйте диплом... Виходячи із реалій і потреб суспільних змін навіщо такий диплом потрібен, коли не забезпечений інтелектом.

Найперше, що важливо для ефективних змін – це навчитися ідентифікувати себе з вимогами сучасної професійності в тій чи іншій фаховій галузі, а диплом має бути правом для власної реалізації своїх знань. Якщо взяти, наприклад, професійність сучасної політико-владної еліти, то кожному чиновнику необхідно усвідомити: 1) які цінності та установки найбільш вагомі для суспільних змін у власній професійній та духовній сферах; 2) які цінності та установки він може реалізувати у житті; 3) на якому інноваційному та якісному рівнях вони мають бути реалізовані, щоб ці дії відповідали прогресу суспільства.

Питання утвердження базових професійно-фахових цінностей та нововведень в управлінську культуру сьогодні є ключовими для формування національної ідентичності та консолідації українського суспільства з метою демократичних змін в Україні [6].

Так, український народ завжди відчував прихильність до демократичних цінностей, уже в середні віки був їх “експортером” у Західну Європу, як зазначає О.Вишневецький [1, с. 59]. Український народ завжди вірив в ідеали добра і намагався реалізувати їх у своєму суспільному житті, побуті, традиціях та культурі. Про це переконливо засвідчують такі історико-правові джерела управлінської культури, як “Руська правда”, “Литовський Руський статут” та “Конституція Пилипа Орлика” [8]. У процесі освітянської діяльності та просвітницької роботи маємо про це наголошувати.

На сучасному етапі розвитку держави високий рівень професійної відповідності управлінської культури представників владних інститутів повинен сприяти: незалежності України, єдності суспільства, патріотизму, економічному зростанню, підвищенню добробуту людей, забезпеченню прав і свобод, збереженню й подальшому розвитку культурної спадщини та високоморальних релігійних традицій, демократичним перетворенням, територіальній цілісності та безпеці народу України.

Динаміка різноманітних змін, що відбуваються в сучасному світі, щодня посилюється, справляючи вплив як на глобальному, так і на регіональному рівнях суспільно-економічного та соціально-політичного буття населення, що вимагає високого рівня професійності для реалізаторів управління в усіх сферах життєдіяльності, де професійне нецтво та корупція відкидають суспільні інститути на рівень регресу та суспільного ризику. Тому й запотребовані державно-управлінські нововведення, що базуються на загальнолюдських цінностях, які можуть утверджувати професійно відповідні керівники.

Поняття “державно-управлінські нововведення” в науково-практичній літературі подаються як масштабні наслідки якісних змін, здійснених у межах державно-управлінських реформ, у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв’язках, громадянському суспільстві, його взаємовідносинах із зазначеною системою в процесі формування та реалізації державної і місцевої політики [18; 19; 23; 27].

Процеси глобалізації приводять до змін у системі управління макрорегіонами та шляхів розвитку територій, децентралізації управління, самоорганізації та саморозвитку, переходу від ієрархічних структур до мережевих, інтелектуалізації та наукоємності. Ось чому перед освітою будь-якого напрямку стоїть завдання інноваційного, творчого підходу до підготовки фахівців, а перед державою, відповідно, збільшення обсягів фінансування, що виділяється на наукову розробку тем, пов’язаних з новими технологіями.

На сучасному етапі суспільних змін в Україні основний акцент щодо вимог до фахівців та їхньої професійної відповідності високому рівню управлінської культури спрямований на впровадження ідей і концепту збалансованого розвитку. Особливо це стосується місцевого рівня, де має вестися мова про сталий розвиток на місцевому рівні, який передбачає й розвиток територіальних громад і являє собою процес певних змін у територіальній громаді. Тим самим будуть створюватися можливості, які сприятимуть покращенню якості життя на основі партнерських інтересів громади, бізнесу та органів місцевого самоврядування з метою підвищення добробуту жителів територіальної громади. Управлінські аспекти планування сталого розвитку в територіальній громаді – це насамперед осмислення планування місцевого економічного розвитку на основі соціального благополуччя, рівного доступу всіх жителів до публічних послуг, охорони здоров’я, чистоти довкілля, екологічної безпеки та соці-

альної захищеності людини [3; 12]. Це вимагає серйозної уваги до підготовки національного інтелектуального потенціалу, який поповнить соціально-політичні інститути професійно відповідним керівництвом.

Під національним інтелектуальним потенціалом слід розуміти людські ресурси, професійну еліту, яка володіє необхідними фаховими, випереджальними знаннями, що можуть бути гідно втілені в практику життя з метою прогресу людства. Інтелектуальний потенціал держави визначається рівнем освіти, науки, професійної відповідності, дієвості керівників та їхньої управлінської культури.

Водночас постає проблемне питання про стан інтелектуальної підготовленості суспільства до сприйняття відповідних інновацій та готовності інтелектуально-освітньої політики, яка пропонується та реалізується урядом з метою сталого розвитку. Це питання ще не отримало широкого розголосу та є одним із найменш вивчених у контексті як вітчизняної, так і західноєвропейської науки.

**Висновки з цього дослідження та перспективи подальших розвідок.** Слід зауважити, що забезпечення ефективності управлінської культури з метою сталого розвитку в Україні, починаючи з місцевого і до загальносуспільного розвитку, надзвичайно складне завдання для керівників, а також і науковців, практиків, професіоналів, що вимагає системного підходу до здійснення, публічного управління, на яке покладається формування певних принципів, стратегій, цілей, завдань, прийняття конкретних, професійно осмислених управлінських рішень щодо їх реалізації. Ці завдання, як справедливо зауважує І.Розпутенко, неможливо реалізувати без проведення фінансових заходів, спрямованих на:

- подолання бідності;
- створення ринку праці;
- забезпечення зайнятості населення та підвищення якості й конкурентоспроможності робочої сили;
- додержання конституційних прав громадян на працю, соціальний захист населення, охорону здоров’я, житло тощо;
- переорієнтування соціальної політики на сім’ю та забезпечення прав і соціальних гарантій, що надаються жінкам, особам літнього віку, дітям, молоді, інвалідам;
- вплив на демографічну ситуацію в напрямі зниження смертності населення та стимулювання народжуваності;
- забезпечення самореалізації особистості;

• забезпечення єдиного стандарту надання соціальних послуг [14, с. 104].

У сучасному світі, якщо керівники не володіють професійною відповідністю, параметрами глобального мислення, то не зможуть забезпечити прогресивні зміни та продукувати новітні інноваційно-інтелектуальні проекти. У даному контексті дуже важливо сформулювати у майбутніх професійно відповідних керівників прагнення до самоосвіти, самовиховання, саморозвитку, про-

фесійної компетентності, удосконалення моральних якостей, здатності будувати свої відносини з людьми на основі загальнолюдських цінностей.

Ось низка проблемних завдань, які зможе і повинно вирішувати українське суспільство, звернувши серйозну увагу на підготовку та підбір керівних кадрів для управління соціально-політичними інститутами в сучасній Україні з метою змін демократичного характеру, що спрямовані на служіння людям та суспільному прогресу.

### Список використаних джерел

1. Вишневецький О. Український виховний ідеал і національний характер (витоки, деформації і сучасні виклики) / О. Вишневецький. – Дрогобич : Видавець Святослав Сурма, 2010. – 160 с.
2. Гриффін Е. Управление репутационными рисками: стратегический подход : пер. с англ. / Эндрю Гриффин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.
3. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України. – 2016. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
4. Про засади запобігання і протидії корупції [Електронний ресурс] : Закон України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3206-17>.
5. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – Київ ; Львів : Сколом, 2011. – 216 с.
6. Карлова В. В. Спільні базові цінності – основа загальнонаціональної ідентичності: проблеми та перспективи формування в Україні / В. В. Карлова // Національні цінності й національні інтереси в системі публічного управління : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 12 жовт. 2017 р.) / за заг. ред. В. С. Куйбіди, І. В. Розпутенка. – Київ : НАДУ, 2017. – Т. 2. – С. 31.
7. Карлова В. В. Державотворчий потенціал самосвідомості : монографія / В. В. Карлова. – Київ : НАДУ, 2012. – 396 с.
8. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади : монографія / О. В. Карпенко. – Київ : АМУ, 2014. – 408 с.
9. Корнев Ю. Доля, якою керує Бог / Ю. Корнев // День. – 2018. – 2-3 лют. – С. 6–7.
10. Куйбіда В. С. Відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування перед територіальними громадами: практичні аспекти реалізації / В. С. Куйбіда, Л. М. Смолова // Зб. наук. пр. НАДУ. – Київ : НАДУ, 2015. – Вип. 1. – С. 146–163.
11. Ортега-и-Гассет Х. Миссія університета / Х. Ортега-и-Гассет ; пер. с исп. Марини Голубевой и Андрея Корбута. – М. : ГУ-ВШЭ, 2010. – 144 с.
12. Парсонс Т. Человек в современном мире: пер. с англ. и нем. / Т. Парсонс. – М. : Прогресс, 1990. – 368 с.

### References

1. Vyshnevs'kyj, O. (2010), *Ukrains'kyj vykhovnyj ideal i natsional'nyj kharakter (vytoky, deformatsii i suchasni vyklyky)* [Ukrainian educational ideal and national character (origins, deformations and modern challenges)], Publisher Sviatoslav Surma, Drohobych, Ukraine.
2. Griffin, Je. (2009), *Upravlenie reputacionnymi riskami: strategicheskij podhod* [Reputation management: a strategic approach], translated from English, Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russian Federation.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), Law of Ukraine "On public service", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 12 February 2018).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Law of Ukraine "On the principles of preventing and combating corruption", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3206-17> (Accessed 12 February 2018).
5. Karamushka, L.M. and Moskal'ov, M.V. (2011), *Psykhoholohiia pidhotovky majbutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [Psychology of the training of future managers to manage changes in the organization], Skolom, Kyiv – Lviv, Ukraine.
6. Karlova, V.V. (2017). "Common basic values – the basis of national identity: problems and prospects for formation in Ukraine", *Natsional'ni tsinnosti j natsional'ni interesy v systemi publichnoho upravlinnia* [National values and national interests in the system of public administration], *Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu* [Proceedings of the scientific-practical conference on international participation], Kyiv, Ukraine, 12 October 2017, vol. II, p. 31.
7. Karlova, V.V. (2012). *Derzhavotvorchij potentsial samosvidomosti* [State-building potential of self-consciousness], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
8. Karpenko, O.V. (2014), *Upravlins'ki posluhy v Ukraini: mekhanizmy nadannia orhanamy vlady* [Administrative services in Ukraine: mechanisms for providing by authorities], Academy of Municipal Management, Kyiv, Ukraine.
9. Korniev, Yu. (2018). "The destiny God guides", *Den'*, 2-3 February, pp. 6-7.
10. Kujbida, V.S. and Smolova, L.M. (2015). "Responsibility of representative bodies of local self-government

13. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія / Л. А. Пашко. – Київ : НАДУ, 2005. – 236 с.
14. Перша Конституція України гетьмана Пилипа Орлика. – Київ : Веселка, 1994. – 77 с.
15. Пірен М. І. Європейські цінності – важливий чинник ефективності україно-румунського транскордонного співробітництва в галузі соціально-економічного розвитку прикордонних місцевих громад / М. І. Пірен // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – Львів : ФОП “Омельченко В.Г.”, 2015. – Вип. 6 (116). – С. 37–42.
16. Пірен М. І. Стратегія управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад : навч. посіб.-практикум / М. І. Пірен. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2017. – 328 с.
17. Васильченко Г. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко ; Асоціація міст України. – Київ : ТОВ “Підприємство “ВІЕНЕІ””, 2015. – 256 с.
18. Попов С. А. Інноваційне реформування публічного управління: класифікація державно-управлінських нововведень / С. А. Попов // Вісн. НАДУ. – 2015. – № 3. – С. 11–18.
19. Про стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р., № 5/2015. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua>
20. Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : монографія / О. Г. Пухкал. – Київ : Видав.-поліграф. центр “Київського університету”, 2010. – 287 с.
21. Розпутенко І. В. Симбіоз соціальних і фінансових компонентів в досягненні гуманітарних цінностей / І. В. Розпутенко // Публічне управління: орієнтири, стандарти якості та оцінка ефективності : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 трав. 2017 р.) : у 5 ч. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, А. П. Савкова, С. В. Загороднюка. – Київ : НАДУ, 2017. – Ч. 4: Соціогуманітарна політика: пріоритети публічного управління. – С. 103–105.
22. Степико М. Т. Управлінська ідентичність в умовах соціально-політичних трансформацій / М. Т. Степико // Стратегічні портрети. – 2012. – № 4. – С. 5–12.
23. Федосєєв І. 69-те місце. Чому? / І. Федосєєв // День. – 2018. – 30 січ. – № 15. – С. 5.
24. Фуко М. Інтелектуали и власть: статьи и интервью. 1970-1984 : в 3 ч. / М. Фуко; пер. с фр. Б. М. Скуратова ; под. общ. ред. В. П. Большакова. – М. : Праксис, 2012. – Ч. 3. – 311 с.
25. Public Sector Reform: How the EU Budget Is Used to Encourage it. – Brussels. European Union, 2016. – 109 p.
- to territorial communities: practical aspects of implementation”, *Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 146-163.
11. Ortega-i-Gasset, H. (2010). *Missija universiteta* [University mission], translated from Spanish by Golubeva, M. and Korbut, A., GU-VShJe, Moscow, Russian Federation.
12. Parsons, T. (1990). *Chelovek v sovremennom mire* [Man in the modern world], translated from English and Deutsch, Progress, Moscow, Russian Federation.
13. Pashko, L.A. (2005). *Liudsk'i resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady* [Human resources in the field of public administration: theoretical and methodological principles], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
14. (1994), *Persha Konstytutsiia Ukrainy het'mana Pylypa Orlyka* [The First Constitution of Ukraine by Hetman Pylyp Orlyk], “Veselka”, Kyiv, Ukraine.
15. Piren, M.I. (2015). “European values as an important factor of the effectiveness of Ukrainian-Romanian cross-border cooperation in the field of socio-economic development of border local communities”, *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 6 (116), pp. 37-42.
16. Piren, M.I. (2017). *Stratehiia upravlins'koi kultury v sotsial'nij roboti terytorial'nykh hromad: navchal'nyj posibnyk-praktykum* [Strategy of management culture in the social work of territorial communities: a manual-practical workshop], Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.
17. Vasylchenko, H., Parasiuk, I. and Yeremenko, N. (2015). *Planuvannia rozvytku terytorial'nykh hromad: Navchal'nyj posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia* [Territorial communities development planning: a manual for local self-government officials], Association of Ukrainian Cities, “VIENEJ” LLC, Kyiv, Ukraine.
18. Popov, S.A. (2015). “Innovative reform of public administration: the classification of state-management innovations”, *Visnyk Natsional'noi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 3, pp. 11-18.
19. The President of Ukraine (2015). Decree “On the Strategy of Sustainable Development “Ukraine – 2020” of 12.01.2015, No. 5/2015, available at: <http://zakon0.rada.gov.ua> (Accessed 18 February 2018).
20. Pukhkal, O.H. (2010). *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia v konteksti rozvytku hromadians'koho suspil'stva v Ukraini* [Modernization of public administration in the context of the development of civil society in Ukraine], Publishing and Printing Center of Kyiv University, Kyiv, Ukraine.
21. Rozputenko, I.V. (2017). “Symbiosis of social and financial components in the comprehension of hu-

- manitarian values”, *Publichne upravlinnia: oriientyry, standarty, yakosti ta otsinka efektyvnosti* [Public administration: benchmarks, quality standards and performance evaluation], *Materialy schorichnoi Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu* [Proceedings of the annual All-Ukrainian scientific-practical conference on international participation], Kyiv, Ukraine, 26 May 2017, part 4, pp. 103-105.
22. Stepyko, M.T. (2012). “Managerial identity in the conditions of socio-political transformations”, *Stratehichni portrety*, vol. 4, pp. 5-12.
23. Fedoseiev, I. (2018), “69-th place. Why?”, *Den'*, vol. 15, 30 January. p. 5.
24. Fuko, M. (2012). *Intellektualy i vlast': stat'i i intervju. 1970-1984* [Intellectuals and power: articles and interviews. 1970-1984], translated from French by Skuattov, B.M., Praxis, Moscow, Russian Federation.
25. (2016). *Public Sector Reform: How the EU Budget is Used to Encourage it*, Brussels, Belgium.
- 

**Пірен Марія Іванівна,**

доктор соціологічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
професор кафедри педагогіки та соціальної роботи,  
Чернівецький національний університет імені Юрія  
Федьковича,  
58012, Україна, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2

**Цитування:** Пірен М. І. Професійна відповідність управлінської культури керівників владних інститутів – об'єктивна потреба суспільних змін в Україні / М. І. Пірен // Вісн. НАДУ. Серія “Державне управління”. – 2018. – № 4 (91). – С. 150–156.

**Стаття надійшла:** 22.10.2018

**Схвалено до друку:** 09.11.2018

**Piren, Mariya I.,**

Doctor of Sociological Sciences, Professor,  
Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,  
Professor of the Chair of Pedagogics and Social Work,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,  
2, Kotsyubynsky St., Chernivtsi, 58012, Ukraine  
Email: Piren@ukr.net  
ORCID: 0000-0002-7225-1242

**Citation:** Piren, M. I. (2018). Profesiyna vidpovidnist' upravlins'koyi kul'tury kerivnykiv vladnykh instytutiv – ob'yektyvna potreba suspil'nykh zmin v Ukrayini [Professional correspondence of the managerial culture of the leaders of power authorities as an objective prerequisite of social change in Ukraine]. *Bulletin of the NAPA, Series “Public Administration”*, 4 (91), 150–156.

**Article arrived:** 22.10.2018

**Accepted:** 09.11.2018