

[https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-198-212](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-198-212)

УДК 004:35:172](477)

**Пирен Марія Іванівна,**

доктор соціологічних наук, професор,  
професор кафедри педагогіки та соціальної роботи  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича,  
заслужений діяч науки і техніки України.  
Чернівці, Україна.



<https://orcid.org/0000-0002-7225-1242>

[m.piren@chnu.edu.ua](mailto:m.piren@chnu.edu.ua)

**Шманько Олег Володимирович,**

кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри педагогіки та соціальної роботи  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича.  
Чернівці, Україна.



<https://orcid.org/0000-0001-9491-4564>

[o.shmanko@chnu.edu.ua](mailto:o.shmanko@chnu.edu.ua)

## **НОВА СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ – ВАЖЛИВА ЦІННІСТЬ ПОЛІТИКИ ЗМІН В УКРАЇНІ**

**Анотація.** У статті здійснено соціально-психологічний аналіз сутнісно-ціннісного підходу щодо захисту людини з метою віднайдення ефективних механізмів для реалізації європейських стандартів у системі управлінської культури та покращення життя громадян, запобігання відтоку молоді з України в інші країни, подолань негативних тенденцій в процесі реформи децентралізації шляхом просвітницької роботи на кшталт згуртованості суспільства й європейський цінностей у процесі утвердження реформ в системі роботи представників соціальних інститутів та публічного управління в територіальних громадах. Вважаємо, що в умовах євроінтеграційних процесів важливою складовою трансформаційних перетворень в Україні є адаптація вітчизняної системи роботи з кадрами з метою наближення її до європейських стандартів. Конструктивні кадрові процеси – базова складова ефективності соціальної та економічної політики з метою подолання бідності та настання позитивних змін в Україні. Наголошуємо, що в умовах здійснюваних в Україні реформ шляхом просвітницьких заходів необхідно довести до представників державної влади та місцевого

самоврядування актуальність переходу від централізованої управлінської системи до людиноцентричної. Сьогодні актуалізується суспільна потреба у кадрах, які уособлюють такі основні якості: професіоналізм, моральність, духовність, відповідальність, патріотизм. Особливе місце серед шляхів реалізації сучасного рівня кадрової політики держави посідає підвищення її ролі як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежить реформування, оновлення, стабілізація і розвиток українського суспільства. Європейський досвід соціальної політики та впровадження управлінської практики є й запорукою ефективності соціального захисту людини, ефективного міжнародного співробітництва та подолання соціально-політичної кризи в Україні. Наразі маємо стверджувати, що реформа децентралізації, яка реалізувалася в Україні, є однією з найуспішніших перетворень за роки незалежності. На часі стоїть вдосконалення вказаних вище якостей працівників територіальних громад з метою відновлення престижу та довіри до представників місцевого самоврядування. Нова якісна управлінська культура посадових осіб у громадах вбачається нами основою ефективної діяльності місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** соціальна політика; згуртованість суспільства; реформа; децентралізація; молодь; територіальні громади; негативні тенденції; загальнолюдські цінності; європейські стандарти; управлінська культура.

## ВСТУП / INTRODUCTION

**Постановка проблеми.** Оскільки Україна інтегрується в Європейський Союз, то вимоги, що ставляться до системи соціальної політики, публічного управління зводяться на орієнтацію щодо європейських стандартів, принципів та правових засад. А це стане можливим через прийняття роками відпрацьованих цінностей європейських країн, які складають основу соціальної політики та розвитку громадянського суспільства [11].

В таких умовах громадяни України та захист їх інтересів групи є визначальними серед суб'єктів соціальної політики та публічного управління. Громадяни виступають тим суб'єктом, який може контролювати, оцінювати, призначати та змінювати суб'єкти політичного управління прямим або представницьким способом. На зміну державно-центристській ідеології, яка переважала в Україні до останнього часу, приходять ідеологія людиноцентризму [11].

Процеси змін в сучасній Україні, виклики глобалізації вимагають нової

якості управлінської культури практично за всіма напрямками: економічними, політичними, інформаційними, екологічними, культурними, духовними у системі державних інститутів з метою демократизації сучасного українського суспільства шляхом реформ.

Сучасний стан соціального захисту населення вимагає продовження розпочатих реформ та віднайдень механізмів співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування з громадянами з метою ефективного забезпечення захисту всіх потребуючих. На даний час постійно оновлюється нормативно-правова база соціального забезпечення, змінюється перелік осіб, які мають право на допомогу. Це зумовлює необхідність ознайомлення широких кіл громадськості з їхніми правами на цільову допомогу. Зважаючи, що права на соціальний захист має значна кількість населення, постає необхідність своєчасного донесення до таких категорій населення їх прав, конкретизації цих прав у певних напрямках, і, зокрема, проведення комплексу просвітницьких заходів в сфері соціального захисту населення.

Тому вважаємо, що потрібна просвітницька робота серед громадян України з метою аналізу назрілих проблем та обговорення сутності реформаторського змісту і цінностей політики, а не тільки політичних обіцянок. Політичні технології важливі, але справжні партії будуть тоді, коли буде реальна робота з людьми щодо запотребованих цінностей, а також будуть розроблені стратегії вирішення проблем соціального захисту населення.

Реформа децентралізації як одна з найуспішніших, що проведені в Україні за останні роки, дала можливість виокремити нові можливості функціонування управлінської культури з відходом від вертикальної системи управління до розширення горизонтальних зав'язків на рівні громад і місцевого самоврядування. Побудова нової моделі управлінських контактів на рівні територіальної громади – місцевої влади – центральних установ дає можливість зробити ефективнішою, доступнішою соціальну політику, орієнтовану на адресність, доступність, якість для всіх громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У контексті осмислення проблем соціальної політики щодо захисту та нових підходів до управлінської культури в процесі децентралізації й утворення територіальних громад варто виокремити роботи В. Бега, М. Головатого, В. Гошовської, С. Калашникової, А. Капської, О. Петроє, В. Пічі, М. Панасова, А. Рачинського, В. Сидорова, Л. Тимчук, С. Толстоухової, А. Фурмана та ін.

## **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Мета** статті – здійснення теоретико-методологічного аналізу взаємозв'язку соціальної політики з новими підходами до управлінської

культури на основі європейських цінностей у процесі децентралізації держави, формування територіальних громад та демократичних підходів до кадрової політики на засадах професійної компетентності та права.

**Завдання** статті полягають у наступному:

- 1) визначити основні проблеми ефективного функціонування управлінської культури серед політико-владної еліти сучасної України;
- 2) розкрити базові складові управлінської культури працівників органів державної влади та місцевого самоврядування в процесі реформи децентралізації;
- 3) вказати основні шляхи адаптації вітчизняних практик імплементації управлінської культури до європейських стандартів.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

У сучасній Україні суттєво посилилася стурбованість суспільства щодо якісних характеристик управлінської культури, змістовного наповнення соціальної політики, прийняття ефективних управлінських рішень владними структурами на центральному та регіональному рівнях у територіальних громадах.

Глобалізація обумовлює нове бачення світу в контексті глобальних стратегій та динамічних змін соціально-політичного життя суспільства. Так формуються потреби в нових моделях, принципах управління: децентралізованих, поліцентричних, мобільних, інноваційних, таких, що поєднують принципи державного і ринкового регулювання, індивідуальної свободи і нових форм колективної та особистої відповідальності, розвиток управлінського лідерства на всіх рівнях та професійної компетентності управлінців.

Виходячи з успадкованих від минулого соціальних проблем українського суспільства, розбалансованості економіки через події на сході України, певної втрати економічних зв'язків у соціальній сфері, на сьогоднішній час додалися ще нові проблеми, серед яких можна назвати:

- зниження загального рівня життя значної частини населення і на цій основі глибоке розшарування і соціальна диференціація;
- зростання безробіття, міграція молоді та людей середнього віку, яка на цей період неконтрольована, має прихований характер;
- велика поляризація доходів населення, а внаслідок цього понижена можливість задовольнити соціальні потреби людей в навчанні, відпочинку, медичному обслуговуванні та простих найголовніших потребах людей;
- поява соціальної нестабільності.

Відповідь на ці та інші проблеми громадяни України шукають через осмислення та громадянську активність. Євромайдан породив велику кількість громадських організацій, які ще не зовсім дозріли, хоча вони все-таки роблять свою роботу, однак і не завжди ефективно. У результаті децентралізації має місце такий суттєвий ресурс, як територіальні громади. Місцевий рівень дає можливість реалізовуватись активним людям, яких слід стимулювати до політики, щоб їх незаангажованість давала позитив, а не обіцянки, як це звикли роботи політики та депутати різних рівнів. Соціологічні дослідження засвідчують, що місцевий рівень став ресурснішим і впливовішим, а регіональний втрачає його. Справа в тому, що місцевий рівень дає можливість виділити активних, нових молодих людей, які професійно підготовлені до нових технологій, що сприяють ефективній реалізації реформ.

Негативним фактором сьогодення є те, що українська політика немає правил, є інтереси певного кола політиків, олігархів і просто дуже багатих й впливових людей. Просування, лобювання їх інтересів є визначальними. Також прикрим для простого українського суспільства є такі негативні явища як популізм, безвідповідальність, подвійні стандарти. Тому серед громадян мають місце сподівання на молодих високоосвічених компетентних людей, які здатні продемонструвати нову якість мислення, дій і, головне – відповідальність за державотворення та подолання бідності людей в суспільстві [7].

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У ході проведеного дослідження авторами застосовано ряд методологічних принципів: об'єктивності, достовірності, порівняння, узагальнення та синтезу. Це дало можливість неупереджено з наукової точки зору проаналізувати існуючу проблему, виокремити основні проблемні моменти функціонування управлінської культури в українських реаліях та запропонувати власне бачення оптимізації її функціонування.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

На сучасному етапі відбувається зміна пріоритетів у державній службі та діяльності державних службовців, а також у відносинах держави і суспільства, форм взаємодії між громадянами і владою у тому сенсі, що людина, її права та свободи визнаються головною соціальною цінністю. Саме з цього варто виходити в процесі нового управління та нової управлінської культури в інститутах державної влади, органах місцевого самоврядування, громадських інститутах.



Теперішнє розуміння основного стрижня управління в демократичній державі – не громадяни служать державі, а держава є організацією на службі у суспільства. Органи публічної влади не керують громадянами, а надають їм адміністративні послуги, тобто вчиняють різноманітні дії, спрямовані на створення умов для реалізації ними своїх прав і свобод. Ця проблема є архіважливою для сучасного українського суспільства, яке трансформується на основі реформування та використання досвіду розвинутих країн.

Сьогодні в Україні потрібен громадський контроль та осмислення нових професійних спеціалізацій на кшталт виробництва і продажу саме товару, а не сировини, що потребує ефективної соціально-економічної політики та інноваційних технологій для відродження виробництва, відродження села, аграрного сектору, а також формування людиноцентристської соціальної політики й демократичної держави, де б утверджувалися євростандарти в суспільно-політичному житті України. До цього розвитку може наблизити тільки згуртована суспільна праця креативних, творчих, об'єднаних людей у єдину потужну спільноту – український народ. Для цього важливо консолідувати суспільство, без консолідації нації закласти міцний фундамент нашого державотворення, націлити його на перемогу, де окупацію, декомунізацію, деолігархізацію неможливо.

Сьогодні посилюється увага до обґрунтованих пропозицій щодо основних напрямків удосконалення чинного законодавства про державну службу, освіту, управління, соціальний захист, а також до обґрунтування теоретико-прикладних аспектів управлінського і професійного розвитку кадрів у системі державного управління.

Визнаним є факт, що зараз в Україні є недостатня кількість в державних органах влади фахово підготовлених кадрів – технократів, здатних по-новому організувати роботу й змусити функціонувати управлінський механізм відповідно до глобалізаційних викликів та потреб модернізації суспільства на основі загальнолюдських цінностей та стандартів євроінтеграції.

Ці та інші ініціативи в подальшому мають стати невід'ємною складовою успіху в розбудові ефективної системи врядування на центральному та регіональному рівнях, відокремивши державне управління та місцеве самоврядування від політики, з метою подальшого зміцнення кадрового потенціалу держави, підвищення авторитету державної служби, довіри до урядовців серед молоді. Таким вбачається стрижень особливостей нової парадигми підходів до сучасного державного управління та місцевого самоврядування, а також формування

вітчизняного типу управлінської культури в державних установах, організаціях, трудових колективах.

Власний досвід України щодо формування сутнісних атрибутів суверенної, незалежної, соціальної, демократичної, правової держави характеризується як позитивними, так і негативними тенденціями. Наприклад, модернізація наявної системи управління суспільно-політичними процесами має враховувати і певні вади ринкових відносин, які мали місце у практиці розвинутих країн та проявляються сьогодні в Україні, а саме:

- не можна ідеалізувати ринкову самоорганізацію та самовдосконалення;
- ринок завжди прагне до монополізації у виробництві товарів і послуг (основна мета виробника – отримання максимального прибутку);
- при низькій конкурентоспроможності виробник прагне відповідальність перекласти на плечі споживача;
- ринок «байдужий» до вирішення соціальних проблем;
- ринок майже не зацікавлений у підвищенні суспільних послуг, якщо це не перешкоджає отриманню прибутку та ін.

Ведучи мову про політику змін всередині держави, можна виокремити наступні цілеспрямовані дії:

- розробку науково обґрунтованої стратегії розвитку внутрішнього ринку держави;
- продумати ефективну програму розвитку територіальних громад (будівництво доріг, соціального житла, лікарень, шкіл, дитячих садочків, спортивних майданчиків тощо);
- інституціоналізація малого та середнього бізнесу з метою створення нових робочих місць;
- задіяння науки та просвітницької роботи на кшталт допомоги громадянам, що були активними у соціально-політичному житті та гідно самореалізовувалися у справах громад [13].

Публічно-правовий характер норм, що регулюють відносини у сфері суспільно-політичного життя, передбачає їх максимальну прозорість і відкритість для суспільства. Громадяни України як платники податків, за рахунок яких утримується державний апарат, мають право знати, на яких засадах формуються і функціонує державна служба, скільки становить і з чого складається заробітна плата державних службовців, політиків, депутатів, а також про їхні права і обов'язки. Всі ці питання не можуть бути предметом приватних домовленостей як, наприклад, трудова угода в приватних компаніях. Усі проблеми повинні регулюватися на рівні закону як акта вищої юридичної сили, що гарантуватиме максимальну відкритість і унеможливить різного роду корупційні зловживання та

повернути довіру народу до влади.

На сучасному етапі суттєво посилилась стурбованість суспільства щодо якісних характеристик публічного управління, його змістовного наповнення, а також до державної політики як процесу, результатів та наслідків прийняття професійно-ефективних управлінських рішень владою на центральному, регіональному рівнях та в органах місцевого самоврядування у територіальних громадах.

Україна має свою історію формування територіальних громад і практику соціальної підтримки людей у громаді. На сучасному етапі формування і реалізації діяльності територіальних громад держава здійснює інформаційно-просвітницьку, організаційну, методичну та фінансову роботу щодо об'єднання громад [13, с. 254].

Рекомендації щодо ефективного вибору управлінських рішень мають базуватися на загальнолюдських та особливо європейських цінностях. Важливою характеристикою аналізу політики є його публічність – залучення широких верств громадськості, експертів, науковців, недержавних організацій до дискусій, що передують ухваленню рішень. Особливу увагу слід приділити кадрам, їх професійності та аналітичному мисленню.

У реформаторській роботі важливо дотримуватися прийнятних для суспільства моральних і правових норм. Зокрема громадяни мають бачити, реформи не пов'язуються із поширенням корупції і збагаченням вузького кола політико-владної еліти та наближених до неї осіб за рахунок зубожіння населення. Дуже важливо створювати умови для соціального діалогу, що дасть можливість врахувати представників різних соціальних верств, науковців і політичних сил до модернізації суспільства шляхом демократичних реформ [10]. Важливим аспектом, при наявності бідності великої кількості громадян, зменшити необґрунтовані високі розміри плати за окремі види послуг та необґрунтовано великі терміни їх надання, зробити її менш залежною від волі керівника органу виконавчої влади; унеможливити звільнення державного службовця із політичних причин.

В умовах євроінтеграційних процесів важливою складовою трансформаційних перетворень в Україні є адаптація вітчизняної системи роботи з кадрами на кшталт наближення її до європейських стандартів. Конструктивні кадрові процеси – базова складова ефективності соціальної та економічної політики з метою подолання бідності та настання позитивних змін в Україні. Відповідно до вимог суспільного поділу праці виділяють такі кадрові процеси: становлення професіоналів, включення людського потенціалу у сферу професійної діяльності, посадове зростання,



професійне навчання впродовж життя тощо.

Сьогодні актуалізується суспільна потреба у кадрах, які уособлюють такі основні якості: професіоналізм, моральність, духовність, відповідальність, патріотизм. Особливе місце серед шляхів реалізації сучасного рівня кадрової політики держави посідає підвищення її ролі як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежить реформування, оновлення, стабілізація і розвиток українського суспільства.

Європейський досвід соціальної політики та впровадження управлінської практики є й запорукою ефективності соціального захисту людини, ефективного міжнародного співробітництва та подолання соціально-політичної кризи в Україні.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Здійснений у статті аналіз стану соціального захисту людини свідчить про те, що на сучасному етапі модернізації українського суспільства з метою змін та утвердження нових цінностей в систему управлінської культури ставить перед практиками та науковцями низку завдань, що ставлять собою і окремі напрями подальших досліджень в означеній царині:

- осмислення уроків невдалих реформ, що стане запорукою подальшого поступу;
- розширення шляхом просвітницької роботи соціальної бази прихильників соціально-економічних реформ;
- осмислення шляхів та механізмів суспільного діалогу з метою залучення представників різних соціальних верств, науковців і політичних сил до модернізації;
- забезпечити професійність та політичну нейтральність управлінської культури;
- сприяти адаптації вітчизняної системи роботи з кадрами до європейських стандартів;
- розробити методiku прогнозування необхідної чисельності кадрів відповідної освіти, кваліфікації;
- осмислювати проблеми та механізми гарантованого для молоді першого робочого місця;
- формувати здатність населення територіальних громад до трудової мобільності, здобуття нових знань тощо.

Виклики глобалізації, сучасні суспільно-політичні зміни привели до утвердження демократичних форм управлінської культури як важливої

цінності політичних змін в Україні, про які мріють усі громадяни держави.

**Перспективи подальших досліджень.** Визначені пріоритети вдосконалення та розвитку управлінської культури на основі здобутків передових країн видаються нам важливим джерелом для імплементації цього досвіду в процесі реформи децентралізації в Україні. Подальше вивчення ефективних механізмів реалізації управлінської культури і визначає напрями подальших досліджень.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**


- [1] И. Адизес, *Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни*. СПб., Россия: Питер, 2008, 244 с.
- [2] Р. В. Войтович, *Механізми реалізації зв'язків з громадськістю в державному управлінні: навч. посібник*. Київ, Україна: Вид-во НАДУ, 2007, 72 с.
- [3] Н. Т. Гончарук, *Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія і практика*. Дніпропетровськ, Україна: ДРІДУ НАДУ, 2012, 343 с.
- [4] В. А. Гошовська, *Соціальна реальність у контексті розбудови демократичного суспільства: навч. посібник*. Київ, Україна: НАДУ, 2008, 292 с.
- [5] І. В. Грицяк, *Право та інституції Європейського союзу: навч. посібник*. Київ, Україна: К.І.С., 2006, 300 с.
- [6] «Переглянута Європейська хартія про участь молоді в муніципальному та регіональному житті», *Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://rm.coe.int/168071b58f>
- [7] С. А. Калашникова, *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. Київ, Україна: Київ. нац. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010, 380 с.
- [8] *Керівник в органах державного управління та місцевого самоврядування: (опорний конспект дистанційного курсу): навч. посібник / М. І. Пірен, І. Ф. Надольний, Р. В. Войтович; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. Київ, Україна: Центр навч. літ-ри, 2004, 68 с.
- [9] О. М. Петроє, *Соціальний діалог у державному управлінні: європейський досвід та українські реалії: монографія*. Київ, Україна: НАДУ, 2012, 304 с.
- [10] М. І. Пірен, *Європейські цінності – детермінанта змін в сучасній Україні: навч. посіб.-практикум*. Чернівці, Україна: Друк Арт, 2016, 256 с.
- [11] М. І. Пірен, *Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні: монографія*. Чернівці, Україна: Технодрук, 2016, 244 с.

- [12] М. І. Пірен, *Стратегія управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад: навч. посіб.-практикум*. Чернівці, Україна: Чернівецький нац. ун-т, 2017, 328 с.
- [13] *Соціологія управління: підручник* / Ю. П. Сурмін, І. П. Бідзюр. Київ, Україна: Освіта України, 2012, 688 с.
- [14] О. В. Шманько, «Трансформація громадянських цінностей у сучасної молоді та шляхи їх утвердження в умовах перехідного українського суспільства», *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, Т. ІХ: Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія*. Київ: Талком, Вип. 9, 620 с., с. 575–582, 2016.
- [15] Г. В. Щокін, *Управління суспільним розвитком: загальна концепція*. Київ, Україна: МАУП, 2005, 184 с.

## THE NEW ESSENCE OF MANAGEMENT CULTURE – AN IMPORTANT VALUE OF CHANGE POLICY IN UKRAINE


**Maria Piren,**

Doctor of Sociological Sciences, Professor,  
Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine,  
Professor of the Chair of Pedagogics and Social Work  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University.  
Chernivtsi, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-7225-1242>  
[m.piren@chnu.edu.ua](mailto:m.piren@chnu.edu.ua)

**Oleg Shmanko,**

Ph.D in History, Associate Professor,  
Assistant Professor of the Chair of Pedagogy and Social Work,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University.  
Chernivtsi, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0001-9491-4564>  
[o.shmanko@chnu.edu.ua](mailto:o.shmanko@chnu.edu.ua)

**Abstract.** The article dwell on the socio-psychological analysis of the essence and value approach to human protection in order to determine the effective mechanisms for implementing the European standards in the system of administrative culture and improving the lives of citizens. The issues of preventing the youth outflow from Ukraine to other countries and overcoming the negative trends in the process of decentralization reforms are touched upon. The way out of this situation is seen in carrying out the educational work for the cohesion of the society and affirming the European values in the process


of reforms in the system of work of representatives of social institutions and decentralization in territorial communities. We believe that in the conditions of European integration processes an important component of transformational changes in Ukraine is the adaptation of the domestic system of work with personnel in order to bring it closer to European standards. Constructive personnel processes are a basic component of the effectiveness of social and economic policies in order to overcome poverty and bring positive changes in Ukraine. We emphasize that in the context of reforms in Ukraine through educational activities it is necessary to bring to the attention of the state representatives and local self-government the urgency of the transition from a centralized management system to a human-centered one. Today the social need for personnel is embodied, which involves the following basic qualities: professionalism, morality, spirituality, responsibility, patriotism. A special place among the ways to implement the current level of the state personnel policy is to increase its role as a priority for the development of state human resources, which largely depends on the reform, renewal, stabilization and development of Ukrainian society. The European experience of social policy and the implementation of management practices is the key to the effectiveness of social protection, effective international cooperation and overcoming the socio-political crisis in Ukraine. We can now say that the decentralization reform implemented in Ukraine is one of the most successful transformations since independence. It is time to improve the above mentioned qualities of local community workers in order to regain prestige and trust to the local government. The new high-quality management culture of community officials is thought to be the basis for effective local government activities.

**Keywords:** social policy; social cohesion; reform; decentralization; youth; territorial communities; negative trends; universal values; European standards; management culture.

## НОВАЯ СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ – ВАЖНАЯ ЦЕННОСТЬ ПОЛИТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ В УКРАИНЕ


**Пирен Мария Ивановна,**

доктор социальных наук, профессор,  
профессор кафедры педагогики и социальной работы  
Черновицкого национального университета имени Юрия Федьковича,  
заслуженный деятель науки и техники Украины.  
Черновцы, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0002-7225-1242>  
[m.piren@chnu.edu.ua](mailto:m.piren@chnu.edu.ua)

**Шманько Олег Владимирович,**

Кандидат исторических наук, доцент,  
доцент кафедры педагогики и социальной работы  
Черновицкого национального университета  
имени Юрия Федьковича.  
Черновцы, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0001-9491-4564>  
[o.shmanko@chnu.edu.ua](mailto:o.shmanko@chnu.edu.ua)

**Аннотация.** В статье осуществлен социально-психологический анализ сущностно-ценностного подхода по защите человека с целью нахождения эффективных механизмов для реализации европейских стандартов в системе управленческой культуры и улучшение жизни граждан, предотвращения оттока молодежи из Украины в другие страны, преодоления негативных тенденций в процессе реформы децентрализации путем просветительской работы вроде сплоченности общества и европейский ценностей в процессе утверждения реформ в системе работы представителей социальных институтов и общественного управления в территориальных общинах. Считаем, что в условиях интеграционных процессов важной составляющей трансформационных преобразований в Украине является адаптация отечественной системы работы с кадрами с целью приближения ее к европейским стандартам. Конструктивные кадровые процессы – базовая составляющая эффективности социальной и экономической политики с целью преодоления бедности и наступления положительных изменений в Украине. Подчеркиваем, что в условиях осуществляемых в Украине реформ путем просветительских мероприятий необходимо ознакомить представителей государственной власти и местного самоуправления с актуальностью перехода от централизованной управленческой системы в человекоцентрическую. Сегодня актуализируется общественная потребность в кадрах, которые олицетворяют такие основные качества: профессионализм, нравственность, духовность, ответственность, патриотизм. Особое место среди путей реализации современного уровня кадровой политики государства занимает повышение ее роли как приоритетного направления развития кадрового потенциала государства, от которого во многом зависит реформирования, обновления, стабилизация и развитие украинского общества. Европейский опыт социальной политики и внедрения управленческой практики является и залогом эффективности социальной защиты человека, эффективного международного сотрудничества и преодоления



социально-политического кризиса в Украине. Сейчас можно утверждать, что реформа децентрализации, осуществленная в Украине, является одним из самых успешных преобразований за годы независимости. Актуальным остается совершенствования указанных выше качеств работников территориальных общин с целью восстановления престижа и доверия к представителям местного самоуправления. Новая качественная управленческая культура должностных лиц в общинах усматривается нами как основа эффективной деятельности местного самоуправления.

**Ключевые слова:** социальная политика; сплоченность общества; реформа; децентрализация; молодежь; территориальные общины; негативные тенденции; общечеловеческие ценности; европейские стандарты; управленческая культура.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] I. Adizes, *Upravlyaya izmeneniyami: kak effektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoj zhizni*. SPb., Rossiya: Piter, 2008, 244 s.
- [2] R. V. Voitovych, *Mekhanizmy realizatsii zviazkiv z hromadskistiu v derzhavnomu upravlinni: navch. posibnyk*. Kyiv, Ukraina: Vyd-vo NADU, 2007, 72 s.
- [3] N. T. Honcharuk, *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia i praktyka*. Dnipropetrovsk, Ukraina: DRIDU NADU, 2012, 343 s.
- [4] V. A. Hoshovska, *Sotsialna realnist u konteksti rozbudovy demokratychnoho suspilstva: navch. posibnyk*. Kyiv, Ukraina: NADU, 2008, 292 s.
- [5] I. V. Hrytsiak, *Pravo ta instytutsii Yevropeiskoho soiuzu: navch. posibnyk*. Kyiv, Ukraina: K.I.S., 2006, 300 s.
- [6] «Perehlianuta Yevropeiska khartiia pro uchast molodi v munitsypalnomu ta rehionalnomu zhytti», *Konhres mistsevykh i rehionalnykh vlad Rady Yevropy*. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://rm.coe.int/168071b58f>
- [7] S. A. Kalashnykova, *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva*. Kyiv, Ukraina: Kyiv. nats. un-t im. Borysa Hrinchenka, 2010, 380 s.
- [8] *Kerivnyk v orhanakh derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia: (opornyi konspekt dystantsiinoho kursu): navch. posibnyk / M. I. Piren, I. F. Nadolnyi, R. V. Voitovych; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy*. Kyiv, Ukraina: Tsentr navch. lit-ry, 2004, 68 s.

- [9] O. M. Petroie, Sotsialnyi dialoh u derzhavnomu upravlinni: yevropeyskyi dosvid ta ukraïnski realii: monohrafiia. Kyiv, Ukraina: NADU, 2012, 304 s.
- [10] M. I. Piren, Yevropeyski tsinnosti – determinanta zmin v suchasniï Ukraini: navch. posib.-praktykum. Chernivtsi, Ukraina: Druk Art, 2016, 256 s.
- [11] M. I. Piren, Nova paradyhma derzhavnoho upravlinnia ta korporatyvnoi kultury v Ukraini: monohrafiia. Chernivtsi, Ukraina: Tekhnodruk, 2016, 244 s.
- [12] M. I. Piren, Stratehiia upravlinskoi kultury v sotsialniï roboti terytorialnykh hromad: navch. posib.-praktykum. Chernivtsi, Ukraina: Chernivetskyi nats. un-t, 2017, 328 s.
- [13] Sotsiologhiia upravlinnia: pidruchnyk / Yu. P. Surmin, I. P. Bidziur. Kyiv, Ukraina: Osvita Ukrainy, 2012, 688 s.
- [14] O. V. Shmanko, «Transformatsiia hromadianskykh tsinnostei u suchasnoi molodi ta shliakhy yikh utverdzhennia v umovakh perekhidnoho ukraïnskoho suspilstva», Aktualni problemy psykholohii: zb. nauk. prats In-tu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy, T. IX: Zahalna psykholohiia. Istorychna psykholohiia. Etnichna psykholohiia. Kyiv: Talkom, Vyp. 9, 620 s., s. 575–582, 2016.
- [15] H. V. Shchokin, Upravlinnia suspilnym rozvytkom: zahalna kontseptsiiia. Kyiv, Ukraina: MAUP, 2005, 184 s.

*Стаття надійшла до редакції  
29 червня 2021 року*