

Пержун В.В.

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ВЛАДНИХ ЕЛІТ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

Сучасний етап трансформації державного управління все більше потребує нових підходів до осмислення управлінської культури, розуміння найважливіших, вирішальних проблем управління, від розв'язання яких буде залежати вся управлінська вертикаль влади. Окреслені зміни й перетворення зумовлюють і деяким чином сприяють процесам результативного підходу до проблем досліджень напрямів становлення, розвитку й осмислення управлінської культури владних еліт України. Переважно, такий процес пов'язаний із життям суспільства, держави, владних структур, інститутів громадянського суспільства, дієвої співпраці держави й громадянського суспільства тощо. Власне від названих чинників багато в чому залежить формування складових частин управлінської культури еліти та її місце й роль у державному управлінні.

Ми усвідомлюємо, що владна еліта вже має певні сформовані якості управлінської культури. Її формування відбувається в різноманітних культурних, соціальних, політичних, економічних обставинах, оточенні, носять як організований, так і стихійний характер. А від цього багато в чому залежить їхня професійна діяльність. Управлінська культура – це достатній соціально-політичний і державно-управлінський феномен. У процесі свого формування вона поступово структурувалася в суспільно-державний інститут, який впливає на українську владну еліту, державну політику, суспільство, різноманітні колективи, територіальні громади й так далі.

Запропонована стаття присвячена актуальним проблемам сучасного українського суспільства, а саме – управлінській культурі владної еліти в сучасній Україні. Освіта, знання, управлінський досвід, уміння, професіоналізм значною мірою мають вплив на формування сучасної управлінської культури владної еліти. До того ж всі названі чинники є якостями самої управлінської культури. Крім цього, в публікації аналізується поняття «управлінська культура» та його важелі для формування та практичної управлінської та політичної діяльності владної еліти в Україні.

У розробці проблематики управлінської культури владної еліти ми посилалися на класичні ідеї в працях М. Вебера, Г. Моска, В. Парето й інших західних вчених. Також використано напрацювання наших українських дослідників – В. Липинського й Д. Донцова, яких ми вважаємо одними з основоположників вчення про еліту в Україні. Запропоновані як західними, так і українськими науковцями підходи до управлінської культури й визначення еліти можуть бути використані в практиці управлінської діяльності, допоможуть виявляти й розв'язувати нагальні проблеми дієвості набутих якостей управлінської культури державних службовців різних рангів, чинних політиків, менеджерів високого рівня управління, загалом представників українського істеблішменту.

Ключові слова: управлінська культура, владна еліта, суспільство, держава, політика, технології, формування, освіта, професіоналізм, уміння.

*Створюйте лише небагато законів,
але слідкуйте за тим, щоб їх дотримувались.*

Джон Локк

Постановка проблеми. Соціально-історичний досвід поколінь свідчить про значущість для будь-якого суспільства й держави такої соціальної групи, як еліта. Вона з'явилася та існувала починаючи з давніх-давен, мабуть, разом із колективною організацією людей.

Проблематика управлінської культури й еліти своїми коріннями відходить до Стародавнього світу. Вперше про її якості й ознаки можна знайти в Єгипті [7], Китаї [5], Індії [1], а особливо в мислителів Давньої Греції [2; 6; 9]. Однак сучасне наукове розуміння поняття «управлінська культура» з'являється з кінця ХІХ століття та продо-

вжується до сьогодні, коли питаннями управлінської діяльності, політики, влади, значення та ролі в управлінні для еліти управлінської культури почали займатися такі науковці: М. Вебер, В. Вільсон, Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, Г. Емерсон, М. Фоллет, А. Етціоні, Г. Саймон, А. Танненбаум, Д. Норт, І. Валлерстайн, Б. Амарджані, Т. Шульц, Д. Хелд та інші.

Щодо наукової розробки владної еліти України, то вона потребує подальших ґрунтовних досліджень, оскільки наше суспільство й держава перебувають на етапі серйозних трансформацій, змін, викликів, невдач тощо. У статті ми спробуємо проаналізувати основні підходи до такої складної науково-теоретичної розвідки, як управлінська культура представників владної еліти українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідеологія елітизму й теорія еліт як окремих напрямків наукових досліджень утвердилися в другій половині XIX – на початку XX століття. Сама соціальна практика того історичного періоду поставила проблему: хто і яким чином буде реалізовувати владні функціональні повноваження в суспільстві? На таке питання мали дати відповідь мислителі, які почали досліджувати цю проблематику. Серед них варто згадати представників класичної теорії еліт: Г. Моска, В. Парето, М. Острогорського, Р. Міхельса й інших. Вони одними з перших почали розробляти й роз'яснювати поняття «еліта», розкрили закони її діяльності, принципи формування та закономірності зміни еліт. Їхні праці стали класичними в цій науковій сфері: «Елементи політичної науки» Г. Моска; «Трактат із загальної соціології» В. Парето; «Демократія і політичні партії» М. Острогорського; «До соціології партій в сучасній демократії» Р. Міхельса.

З 30-х років XX століття поширюється демократична інтерпретація теорії еліт, яка пов'язана з науковою діяльністю Г. Лассуелла та Й. Шумпетера (в 1909–1911 рр. працював професором Чернівецького університету – В.П.). Вони розглядають теорію еліт із боку демократичної інтерпретації та застосування її в демократичній формі правління. Також була збагачена й вдосконалена емпірична база дослідження теорії еліт, що містила методи збору інформації, її обробки й аналізу. Серед робіт цих науковців можна назвати «Пропаганда, комунікації і публічний порядок» Г. Лассуелла й «Капіталізм, соціалізм і демократія» Й. Шумпетера.

Наступним етапом розвитку знань про еліти як свого роду продовження елітарної демократії

є дослідження Д. Рісмена й Р. Даля та їхня теорія «елітного плюралізму»: в кожній сфері суспільного життя існують еліти, вони виступають як представники так званих «початкових (материнських) груп», а конкуренція еліт є продовженням загальної конкуренції в соціальній, політичній, економічній, культурній тощо галузях. Свої ідеї та думки вчені виклали в працях «Демократія і дифамація» та «Одинокий натовп» (разом із Н. Глейзером) Д. Рісмена; «Принципи державного управління» та «Політика, економіка і добробут» Р. Даля.

Представники критичних концепцій еліти – Ч.Р. Мілз, Ф. Хантер, Дж.У. Домхоф, Дж. Бернхем, С. Келлер та інші – відстоюють ідею єдиної згуртованої панівної еліти, яка контролює в себе в руках усі важливі позиції в політичній, економічній, військовій тощо сферах життєдіяльності, водночас ці науковці вважають, що народні маси майже не мають ефективного впливу на еліти, в той час, як еліти через сучасні технології маніпулювання масовою свідомістю реалізують свої інтереси й потреби. Цим проблемам присвячені праці Ч.Р. Мілза «Нові люди влади», «Білі комірці», «Владна еліта»; Дж. Бернхема «Менеджерська революція»; Дж.У. Домхофа «Хто керує Америкою» та інші.

Серед українських вчених і громадсько-політичних діячів недалекого минулого, які займалися проблемами національної, політичної, культурної еліти та її впливу на тодішній поступ української держави, варто згадати М. Драгоманова – «Шевченко, українофіли і соціалізм», «Чудацькі думки про українську національну справу»; М. Грушевського – «На порозі нової України», «Початки громадянства: генетична соціологія»; В. Липинського – «Україна на переломі: замітки до історії державного будівництва», «Листи до Братів-Хліборобів»; Д. Донцова – «Націоналізм», «Дві раси, дві касти, дві культури»; О. Бочковського – «Національна справа», «Наука про націю та її життя»; М. Шаповала – «Суспільна будова», «Шлях визволення: суспільно-політичні нариси» й інших.

Натепер певний доробок з цієї проблематики внесли й сучасні українські дослідники: А. Зоткін («Леви і Лисиці української політики»), О. Куценко («Функціонуюча еліта: кристалізація елітних мереж в Україні»), М. Шульга («Дрейф на узбіччя. Двадцять років суспільних змін в Україні»), Н. Артеменко («Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології»), М. Пірен («Політико-управлінська еліта в Україні: соціопсихологічний аналіз»), В. Наконечний і В. Юкіш («Типо-

логія стилів керівництва й лідерства: історія дослідження проблеми»), О. Крюков («Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення»), А. Пахарев («Політико-управлінська еліта України: шляхи становлення, тенденції розвитку»), В. Білецький («Формування сучасної української еліти»), О. Гладкий («До проблеми політичної еліти України»), М. Михальченко («Політична еліта України: історична генеза та сучасні характеристики культури») й інші. Проте варто зауважити, що вивчення саме управлінської культури, яка має формуватися в представників владної еліти, залишається в українській управлінській думці мало дослідженою. Деяким проблемам цього науково-практичного зрізу управлінської науки ми приділимо увагу в публікації.

Цілі й завдання статті. Проаналізувати деякі підходи дослідження еліт, зробити певний історіографічний екскурс у цю проблематику, розкрити основні ознаки та якості управлінської культури владних еліт у сучасній Україні, тому що вона впливає на управлінську діяльність представників влади й політики.

Виклад основного матеріалу. У всі часи вважалося, що необхідною складовою частиною соціальної структури будь-якого суспільства має бути невелика частина привілейованого прошарку людей (класи, стани, групи), для яких основною функцією в державі є управління, а вже від мистецтва управління, управлінської культури багато в чому залежить успішний розвиток економіки, соціальної сфери, культури, підтримання політичної стабільності тощо. Про це свого часу й в достатньо різні історичні періоди говорили й писали правитель Афін і «батько» Афінської демократії Солон (теорія «міри» в управлінні); учень і послідовник Сократа стародавньогрецький філософ Ксенофонт (концепція «мистецтва правління»); видатний мислитель Стародавньої Греції Платон (управляти державою має найвища каста – філософи); італійський філософ політики, засновник політології як науки Н. Макіавеллі (концепція держави й ідеального володаря); англійський філософ Д. Лок (теорія походження держави й ролі влади); англійський соціолог Г. Спенсер (політика як соціальний інститут); німецький соціолог, представник управлінської думки М. Вебер (управлінське вчення про «харизматичну особистість», «легітимний порядок» і «панування» бюрократії); німецький соціальний психолог З. Фрейд (психоаналітична концепція лідерства); німецький соціальний психолог і філософ Е. Фромм (гуманістичне управління);

іспанський філософ Х. Ортега-і-Гассет (концепція еліти як обраної меншості, що володіє духовними якостями); англійський історик А. Тойнбі (концепція «мудрої меншості» й «лідерів еліти»); американський дослідник управління та практичного менеджменту П. Друкер (вчення про управлінську діяльність керівників); французький соціолог П. Бурдьє (розробка теорії «політичного поля» та агентів впливу); російсько-американський математик та управлінець І. Ансофф (метод впровадження інновацій, оцінка управлінських кадрів); чилійський філософ Д. Соммер (імідж як засіб управління, зловживання владою); американський соціолог і політолог А. Етціоні (концепція балансу між правами й обов'язками, самостійністю та порядком) та інші.

Слово «еліта» походить від латинського *eligere* – обирати, відбирати. Згодом воно трансформувалося у французьке слово *elite* – обрані, найкращі.

Хочемо зауважити, що поняття «еліта» в сучасному розумінні використовується в соціально-політичних дослідженнях понад ста років. Однак соціально-історичні джерела проблематики еліт сягають глибокої давнини. Тут можна згадати Шумер, Єгипет, Стародавній Китай, Давню Грецію та Рим, дещо пізніше Київську Русь, Галицько-Волинську державу, європейські держави епохи Середньовіччя і так далі. До прикладу, соціально-політична думка й практика давньогрецького суспільства ставила перед своїми мислителями питання про принципи визначення людей, які наділяються суспільством владними повноваженнями. Окрім цього, визначалися форми й методи реалізації цих повноважень, який має бути розподіл чи «золота середина» участі вільних громадян у керуванні полісом і необхідністю мати спеціально підготовлених, професійних і компетентних фахівців, що здійснюють управлінські функції. Приблизно про такі ж підходи щодо призначення еліти, місця та ролі її в суспільстві й державі писали й пізніше – в епоху Відродження та Нового часу.

Про теорії, концепції, різноманітні напрями вивчення еліт у західній науковій думці написано багато. Тим більше вище в публікації названі науковці, які займалися цією проблематикою. Отже, ми не будемо звертатися до вже достатньо дослідженої проблеми, а перейдемо до викладення актуальних питань формування управлінської культури владної еліти в Україні.

Історичний поступ Української держави складний, але водночас героїчний і такий, який має навчити нинішню владно-політичну еліту не

повторювати помилки минулого, бути патріотами, турбуватися за свою державу, приймати виважені рішення, що сприятимуть успішному розвитку соціально-економічних й управлінських відносин, а також базових політичних, культурних і духовних цінностей.

Перш ніж перейти до викладення проблем функціонування управлінської культури сучасної еліти України, варто, на наше переконання, звернутися до історичних основ формування як української еліти, так і її управлінської культури. До вище перерахованих українських науковців, які займалися цими питаннями, можна також згадати М. Міхновського, С. Єфремова, Б. Кістяківського, Ю. Липу, В. Вернадського, А. Кримського й інших.

Особливо хотілося б зупинитися на доробках із проблематики таких різнополярних українських вчених і громадсько-політичних діячів, як В. Липинський і Д. Донцов. Вони досліджували еліто-творчі процеси з боку сучасного розуміння як елітології, так і ролі й значення в цих процесах управлінської культури. Їхні стосунки не завжди були хорошими, оскільки погляди на будівництво нації та держави розходилися, а в деяких питаннях досить кардинально, але загалом В. Липинського й Д. Донцова варто вважати одними з основоположників української національної теорії державно-політичних еліт.

В основі наукових поглядів В. Липинського були три основні поняття: традиція, аристократія та нація. Суть традиції в його розумінні – це творчий розвиток, активний соціально-політичний рух, вона спрямована на «боротьбу й створення нового, базуючись на традиції, із неї виходячи» [12, с. 53]. Також В. Липинський звертає увагу на важливу як тоді, так і особливо нині, проблему відповідальності владної еліти. Він називає її аристократією та пише, що це «та група найкращих в історичний момент серед нації людей, які найкращі серед неї тому, що власне вони в такий момент є її організаторами, правителями й керманічами нації» [8, с. 77]. Поняття нації В. Липинський трактує також оригінально, як він сам її розуміє: «Ніхто нам не збудує держави, коли ми її самі не збудуємо, й ніхто з нас не зробить нації, коли ми самі нацією не схочемо бути» [12, с. 55]. Досить актуальні й пророчі слова для нас нині, коли ми, а особливо наша політична еліта й державні управлінці, в практичній діяльності більше сподіваються на допомогу когось зовні (Європейського Союзу, Міжнародного валютного фонду, Світового банку тощо). Зараз гостро, як ніколи, постала проблема результативного розв'язання

внутрішніх соціальних, економічних, культурних питань подальшого розвитку українського суспільства. Це поле для діяльності нашої владної еліти, яка має усвідомити, що тільки вона разом із громадянським суспільством зможе розв'язати ці проблеми. І в роботі належне місце має посідати сформована управлінська культура еліти України.

Для Д. Донцова найвищою соціально-політичною цінністю є нація. Складовою частиною його «чинного націоналізму» виступає також наявність у нації сильного вольового лідера чи деякої еліти націоналістів, яка власне вважає себе втіленням «волі нації». Найважливіше для нього – це політична незалежність нації, що складає собою «універсальну засаду» [11, с. 29]. Щобільше, Д. Донцов, аналізуючи значення та роль еліти в національно-державному будівництві, пише: «Головною ціллю нашої політики мусить бути національно-державний, а не національно-культурний ідеал» [4, с. 215].

Важливо також буде зауважити, що нині національні й державні думки й ідеї Д. Донцова водночас привабливі й суперечливі. Думається, не варто, звичайно, їх ідеалізувати, але й повністю заперечувати також не потрібно. Його наукові розвідки потребують подальшого вивчення та критичного усвідомлення.

Історично складалося так, що українська еліта формувалася та утверджувалася під впливом інших держав – Австро-Угорщини (Закарпаття, Буковина з 1812 по 1918 рр.), Польщі (переважна більшість Галичини, частина Поділля), Росії (Слобожанщина, решта Поділля, Волинь, південь України, центральна Україна, східна Україна, Бессарабія з 1812 по 1918 рр.), Румунії (Буковина й Бессарабія з 1918 по 1939 рр.). Такий стан речей не міг позитивно впливати на становлення дійсно української, патріотично налаштованої владної еліти. До того ж постійні чвари й незгоджені дії між собою тільки поглиблювали цю ситуацію. Український історик Ю. Макар, вивчаючи таку ситуацію, справедливо пише: «Століттями українські етнічні землі належали то Туреччині, то Польщі, то Росії, то Румунії чи якійсь іншій державі, керівничі кола яких намагалися асимілювати українців <...> Верхні шари українського суспільства на якомусь етапі поставили свої власні інтереси вище нагальних потреб усього суспільства. Вони віддали перевагу власному добробуту, перспективам своїх нащадків <...> Незговірливість між собою українських провідників давала змогу провідникам сусідніх народів це використовувати для заволодіння українськими землями й встановлення тут свого панування» [10, с. 28]. Чи не нагадає нам це нинішню ситуацію в сучасній Україні?

Суттєві зміни, що відбулися в Україні починаючи з 90-х років ХХ століття та продовжуються до тепер, спонукають нас зрозуміти те, для кого й для чого вони потрібні. Також перебіги зачіпають інтереси різноманітних політичних сил, владу, олігархічні клани, державне управління, інститути громадянського суспільства тощо. Разом із тим, хочуть цього чи ні певні впливові політики й владна еліта, в Україні набувають сили об'єктивні процеси цивілізаційного росту, які містять новітні технології формування управлінської культури, нові методи й принципи управління організаціями, людськими колективами й ресурсами, загалом суспільством і державою. І тут вагомими словами має сказати нова українська владна еліта, яка, на превеликий жаль, поки що у своїх управлінських діях зовсім не відповідає своїм функціям у роботі із соціально-політичних та економічних проблем. Інколи видається, що наша владна управлінська еліта не розуміє, що вона робить і чого намагається досягти. Яскравими прикладами можуть бути не підготовлена земельна реформа, перегляд закону про українську мову, недостатнє фінансування збройних сил, підвищення житлово-комунальних послуг, невідповідний кадровий управлінський потенціал і так далі.

Чималий вплив на утвердження нової парадигми управлінської культури мають, особливо на сучасному етапі, наукові проблеми формування еліт (управлінської, економічної, політичної, культурної, духовної тощо). Про їх важливість і значення писали мислителі минулого, про що говорилося вище. Нині, як не прикро про це говорити, в сучасному українському суспільстві ці принципи здебільшого сформовані й реалізують на практиці «люди, близькі до олігархів, чинні політики й влада». Складається ситуація, коли влада, за влучним висловом М. Вебера, «починає обслуговувати сама себе» [3, с. 173], а це суперечить нормам і принципам управлінської діяльності, загалом практиці управлінської культури, про які говорили й писали мислителі як далекого, так і ближнього до сучасності соціально-історичного минулого.

Звертаючись до наукових і теоретико-методологічних розробок ознак і сутності управлінської культури, ми побачимо, що в літературі з такої проблематики до тепер немає єдиного підходу щодо визначення поняття «управлінська культура». Такий факт засвідчує про дві важливі речі. Перше – міждисциплінарний характер визначення категоріального апарату поняття «управлінська культура». Друге – складність, глибина й універсальність поняття «управлінська культура».

Щодо першого, то управлінську культуру як соціально-політичний і державно-управлінський феномен вивчають представники управлінської науки, політології, соціології. Педагоги, психологи, культурологи досліджують індивідуальну управлінську культуру керівника галузі, його особисті психологічні якості тощо. Представники філософської думки розглядають управлінську культуру як невіддільну складову частину філософських знань, вони першими запропонували певну теоретико-методологічну базу дослідження самого поняття «управлінська культура». Кожний напрям має свої специфічні підходи до визначення, функцій та ознак управлінської культури. Другий факт підтверджує перший і засвідчує, що це поняття багатоаспектне й дає характеристику йому досить непросто, оскільки управлінська культура – це окоп управління діяльності в усіх сферах функціонування суспільства й держави, а особливо владної еліти, управлінців високого державного рівня. До того ж можна говорити, що поняття «управлінська культура» вбирає в себе й охоплює науку, знання, практичні надбання про способи впливу на людей, а також особисті якості управлінця, його вміння, досвід, галузевий професіоналізм, освіту, лідерські риси, вміння спілкуватися з людьми й доносити до них свої думки й ідеї; зрештою, належний зовнішній вигляд, вільне володіння аудиторією тощо. Таким має виглядати з боку управлінської культури представник української владної та управлінської еліти.

Висновки й перспективи подальших досліджень. Отже, справедливо вважати, що управлінська культура вбирає в себе як теоретичні, так і практичні положення, принципи й норми, котрі актуалізують різноманітні аспекти людського життя. Сформована управлінська культура керівника, владної еліти в цілому своїми дієвими засобами впливає на свідомість, поведінку, вчинки підлеглих, вона постає чи не одним із найважливіших факторів успішності управлінської діяльності на рівнях держави й місцевого самоврядування. Перспективою подальших досліджень такого характеру може бути розробка методів і шляхів формування управлінської культури сучасної української владної еліти, її впливу на становлення нових форм і принципів управлінської діяльності. Також маловивченими залишаються проблеми місцевих еліт, адже в умовах реформи децентралізації влади вони мають відігравати позитивну роль на рівнях міста, регіону, територіальної громади тощо.

Список літератури:

1. Артхашастра или Наука о политике / пер. с санскрита и подготовка издания В.И. Камьянова ; отв. ред. В.В. Струве. Москва, Ленинград : Изд-во АН СССР, 1959. 793 с.
2. Асмус В.Ф. Платон. Москва : «Мысль», 1975. 223 с.
3. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / пер. з нім. О.І. Погорілого. Київ : Основи, 1988. 532 с.
4. Донцов Д.І. Підстави нашої політики. Твори. Геополітичні та ідеологічні праці. Львів : Кальварія, 2001. Т. 1. С. 91–239.
5. Китай: история в лицах и событиях / под общ. ред. С.Л. Тихвинского. Москва : Политиздат, 1991. 252 с.
6. Ксенофонт. Сократические сочинения. Киропедия. Москва : АСТ: Ладомир, 2003. 757 с.
7. Культура древнего Египта / отв. ред. И.С. Кацнельсон. Москва : Наука, 1976. 444 с.
8. Липинський В.К. Листи до Братів-Хліборобів. Про ідею і організацію українського монархізму. *Філософська і соціологічна думка*. 1991. № 10. С. 63–83.
9. Нерсесянц В.С. Сократ. Москва : Юрид. лит., 1984. 104 с.
10. Пірен М.І. Політико-управлінська еліта України: соціопсихологічний аналіз : монографія. Чернівці : ЧНУ, 2013. 424 с.
11. Шафраньош О.І. Поняття нації та націоналізму за Д. Донцовим. *Науковий Вісник Ужгородського університету. Серія «Політологія. Соціологія. Філософія»*. 2006. Вип. 3. С. 27–33.
12. Чижевський Д.І. В. Липинський як філософ історії. *Філософська і соціологічна думка*. 1991. № 10. С. 51–62.

Perzhun V.V. MANAGEMENT CULTURE OF THE AUTHORITY ELITES OF MODERN UKRAINE

The current stage of transformation of public administration increasingly requires new approaches to understanding the management culture, understanding the most important, crucial problems of management, the solution of which will depend on the entire management vertical of power. The outlined changes and transformations determine and, in some way, promote the processes of effective approach to the problems of research in the areas of formation, development and understanding of the management culture of the ruling elites of Ukraine. Mostly, this process is related to the life of society, the state, government agencies, civil society institutions, effective cooperation between the state and civil society, and so on. In fact, the formation of components of the management culture of the elite and its place and role in public administration largely depends on these factors.

We are aware that the ruling elite already has certain established qualities of managerial culture. Its formation takes place in a variety of cultural, social, political, economic circumstances, environment, are both organized and spontaneous. And their professional activity largely depends on it. Management culture is a sufficient socio-political and public-administrative phenomenon. In the process of its formation it was gradually structured into a public-state institution, which influences the Ukrainian ruling elite, state policy, society, various groups, territorial communities, etc.

The proposed article is devoted to current issues of modern Ukrainian society, namely – the management culture of the ruling elite in modern Ukraine. Education, certain knowledge, managerial experience, skills, professionalism have a significant impact on the formation of modern management culture of the ruling elite. In addition, all these criteria are qualities of the management culture itself. In addition, the publication analyzes the concept of “managerial culture” and what are its levers for the formation and practical management and political activities of the ruling elite in Ukraine.

In developing the problems of the managerial culture of the ruling elite, we referred to classical ideas in the works of M. Weber, G. Mosca, W. Pareto and other Western scholars. We also used the work of our Ukrainian researchers – V. Lypynsky and D. Dontsov, whom we consider one of the founders of the doctrine of the elite in Ukraine. Proposed by both Western scholars and Ukrainians approaches to management culture and the definition of elite can be used in the practice of management, help identify and address pressing issues of the acquired qualities of management culture of civil servants of various ranks, current politicians, high-level managers, representatives of Ukrainian establishment.

Key words: managerial culture, ruling elite, society, state, politics, technologies, formation, technologies, formation, education, professionalism, skills.