

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.49>

УДК 338:304

Г. В. Рачинська,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID ID:<https://orcid.org/0000-0001-5678-4172>

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

H. Rachynska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of

Organizations, Lviv Polytechnic National University

MANAGEMENT CULTURE AND ITS ROLE IN BUSINESS MANAGEMENT

У статті досліджено особливості управлінської культури в сучасних умовах ведення бізнесу, які характеризуються високим рівнем інтелектуальної праці, значним зростанням освітнього рівня працівників і кваліфікації управлінців, їх здатності до адаптації, інновацій і постійних змін макро і мікросередовища бізнесу, а також необхідності "soft skills", які сприятимуть якісній реалізації "hard skills". В управлінській культурі виокремлено такі елементи як управлінські знання, відповідні свідомість, почуття, настрої; суспільні стосунки, перш за все управлінські, організаційні, які матеріалізують знання; управлінська діяльність, що носить творчий характер, дозволяє переводити знання, цінності суспільства в процесі соціалізації в стійкі риси

особистості, формувати як саму особу, так і її культуру, норми її поведінки, мотивацію до інноваційно-управлінської діяльності.

Формування нової управлінської культури має базуватись на об'єднанні трьох типів управлінських культур: адміністративно-командної, інформаційно-аналітичної і соціально орієнтованої. Виокремлено етичні, естетичні, технічні, економічні, організаційні, педагогічні, психологічні і правові елементи культури особистості управлінських працівників.

Ефективність управління бізнесом, залежить від результату діяльності конкретної людини, її особистісних якостей, володіння усіма аспектами управлінської культури, які визначають конкурентоспроможність фахівців конкретного бізнесу. Професійний розвиток особистості посилює роль індивідуального планування кар'єри. Існує тонка межа між розвитком конкретної особистості як професіонала і соціальними інтересами. З одного боку, кар'єрна орієнтація працівників для бізнесу сприяє збереженню і залученню талантів, розвитку внутрішніх лідерів, покращенню репутації роботодавця, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності бізнесу загалом, іншого - дає змогу людині реалізувати власні здібності, можливості і потреби. Для успішного ведення бізнесу важливо виокремити цінності такі як відповідальність, турбота про працівників, знання аспектів психології, клієнтоорієнтованість, інновації та креативність, тощо.

The article examines the peculiarities of managerial culture in the current business environment, which is characterised by a high level of intellectual labour, a significant increase in the educational level of employees and qualifications of managers, their ability to adapt, innovate and constantly change the macro and micro business environment, as well as the need for "soft skills" that will contribute to the quality implementation of "hard skills". In the managerial culture, the following elements are distinguished: managerial knowledge, relevant consciousness, feelings, moods; social relations, primarily managerial and organisational, which materialise knowledge; managerial activity, which is creative in nature, allows to translate knowledge, values of society in the process of socialisation into stable personality traits, to form both the person and his/her culture, norms of his/her behaviour, motivation for innovative and managerial activity. The formation of a new managerial culture should be based on the combination of three types of managerial cultures: administrative and

command; information and analytical and socially oriented. The article allocates ethical, aesthetic, technical, economic, organisational, pedagogical, psychological and legal elements of the culture of personality of managers.

The effectiveness of business management depends on the result of the activity of a particular person, his or her personal qualities, mastery of all aspects of managerial culture that determine the competitiveness of specialists of a particular business. Professional development of the individual enhances the role of individual career planning. There is a fine line between the development of a particular individual as a professional and social interests. On the one hand, career orientation of employees for business helps to retain and attract talent, develop internal leaders, improve the employer's reputation, reduce staff turnover, and increase business productivity in general; on the other hand, it enables people to realise their own abilities, opportunities and needs. For successful business management, it is important to distinguish values such as responsibility, care for employees, knowledge of aspects of psychology, customer orientation, innovation and creativity, etc.

Ключові слова: *управлінська культура, бізнес, кар'єрна орієнтація, управління кар'єрою, цінності менеджменту.*

Keywords: *management culture, business, career orientation, career management, management values.*

Постановка проблеми. Власникам бізнесу і керівникам підприємств доводиться сьогодні вирішувати різноманітні проблемні завдання, у тому числі і такі як досягнути стратегічних цілей, як знайти і втримати цінних для фірми працівників і підвищити їх результативність.

У контексті гуманізації суспільства й особливої уваги до індивідуальності працівника зростає роль людського чинника в розвитку усіх сфер бізнесу, особлива увага надається особистості підприємця, методам управління, професіоналізму і управлінській підготовці бізнесменів і менеджерів. В стилі роботи керівників проявляється їх діловитість, активність і цілеспрямованість в досягненні поставлених завдань, розкриваються їх здібності, навички, привички і манера поведінки. Ефективна професійна діяльність працівників посилена

відповідною мотивацією, знаючи яку можна розробити дієву систему форм і методів управління. Саме тому проблеми пов'язані з управлінською культурою, побудовою і розвитком кар'єри працівників є актуальними і потребують розуміння їх сутності через зміну макро і мікросередовища бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. "В умовах ринкових перетворень на перше місце в сфері управління виходять питання підвищення рівня управлінської компетентності. Проте вирішення цих питань неможливе без належного рівня управлінської культури"[1]. Сутність і значення управлінської культури розглядались в наукових дослідженнях Е. Мейо, Х.Грютера, Р. Рютингера, Р. Вебера, а відтак, і в працях багатьох вітчизняних вчених, оскільки досліджувана "проблема культури управління має міждисциплінарний характер"[2]. Тут можна виокремити і роботи таких дослідників як А. Вініченко, О. Дейнеко, С. Домбровської, І. Марченко, О. Назарова, Н.Нижник, Л. Пашко, В. Садкового, О.Пономарьова О., А. Харченко, Ю. Палеха, В. Фісенко, Г. Щокіна, та інших. Корольок С. В. трактує управлінську культуру як "різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [3,с. 88]. Розмірковуючи над значенням управлінської культури для розвитку підприємства, Хомік О.М. зазначає що "реалізація ефективних довгочасних планів розвитку підприємств, які намагаються бути успішними в умовах ринку, неможлива без усвідомлення виключної ролі високих життєвих і трудових цінностей, професіоналізму в діяльності керівників і співробітників будь-якої організації"[4]. Тому окремі аспекти управлінської культури потребують подальших досліджень, адже за останні роки значно виріс освітній рівень працівників і тому кваліфікація управлінців, їх здатність до адаптації, інновацій і постійних змін, уміння вдало керувати колективом, найповніше використовувати

творчі здібності кожного працівника в поєднанні з авторитетом є особливо важливими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю статті є актуалізація особливостей управлінської культури у відповідності до сьогодення, виокремлення цінностей в менеджменті як мистецтві управління і його ролі в сучасному бізнесі .

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним елементом соціального механізму управління є людина. Саме від її знань, кваліфікації та досвіду залежить дієвість управлінської праці, а отже, і кінцеві результати господарської діяльності, зокрема виробництва. В зв'язку з цим важливим є підвищення рівня культури управління соціальними процесами виробництва, де закладений значний потенціал подальшого економічного і соціального прогресу нашого суспільства.

Головне завдання культури — відтворення самої людини, її знань, навичок, матеріальних і духовних цінностей. Очевидно, що це можливо лише в системі певних суспільних стосунків через різні види діяльності, перш за все професійної. "У професійному середовищі прийнято виділяти два типи навичок: "hard skills" ("тверді" навички) - професійні, технічні знання та вміння, які можна наочно продемонструвати та "soft skills" ("гнучкі" або "м'які" навички) - комунікативні, ораторські, управлінські. Ліквідація розриву у навичках, які потребують роботодавці, а також дослідження їх впливу на формування управлінської компетентності залишається актуальною проблемою сьогодення [5].

В управлінській культурі як органічній частині загальної культури суспільства можна виокремити такі елементи :

— управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповідні свідомість, почуття, настрої;

— суспільні стосунки, перш за все управлінські, організаційні, які матеріалізують знання, норми, зразки в своєму змісті і в процесі соціалізації

особистості передають їй норми і цінності суспільства, у тому числі управлінські, роблячи їх стійким елементом культури людини;

— управлінська діяльність, що носить творчий характер, дозволяє переводити знання, цінності суспільства в процесі соціалізації в стійкі риси особистості, формувати як саму особу, так і її культуру, норми її поведінки, мотиви до інноваційно-управлінської діяльності.

Формування нової управлінської культури XXI століття має базуватись на об'єднанні трьох типів управлінських культур:

- 1) адміністративно-командної;
- 2) інформаційно-аналітичної;
- 3) соціально орієнтованої.

Перша заснована на жорстких бюрократичних регламентаціях, величезному апараті чиновників, мотивації страху, відповідальності, пріоритетності адміністративного права і державних структур; спостерігається превалювання силових методів, де багато в чому виключаються механізми саморегулювання в цивільному суспільстві, альтернативність рішень, інакомислення тощо.

Другий тип заснований на пануванні інформаційних технологій, комп'ютерних систем при виборі й ухваленні управлінських рішень, в яких переважає технократичний підхід над гуманітарним, гуманістичним.

Третя — соціально орієнтована культура управління, що обмежує дію ринкових стосунків і частково включає "соціальний чинник" в механізм регулювання, сприяє розкриттю творчого потенціалу людини. Вона характеризується не лише правовим, адміністративно-командним, інформаційно-аналітичним типом регулювання, але і включенням соціальної мотивації у вигляді високого соціального захисту своїх громадян, мотивації їх праці і всієї життєдіяльності.

Культура управління колективом включає особисту культуру управлінців, культуру процесів управління й умов праці, культуру роботи з документами і інформацією і т.д. Усі вони органічно пов'язані між собою і є взаємозалежними. Але визначальною серед них є особиста культура працівників управління, яка складається із загальної культури працівника, моральних, ділових і особистих якостей, знань досягнень науки і практики управління, уміння застосовувати сучасну управлінську техніку і технологію.

Вітчизняні і зарубіжні спеціалісти виділяють в культурі управління етичні, естетичні, технічні, економічні, організаційні, педагогічні, психологічні і правові елементи культури особистості управлінських працівників.

Етична культура. Специфіка етики полягає в тому, що цілі практичної діяльності людини формуються у вигляді моральних принципів і норм поведінки. Особливості діяльності управлінських працівників знаходять віддзеркалення в професійній управлінській етиці, основним принципом якої є створення умов для задоволення різних потреб членів колективу і суспільства. Це викликане тим, що управлінський працівник планує, організує, координує життєво важливі для людини процеси створення матеріальних цінностей.

Не менш важливий в управлінській діяльності є етикет — сукупність правил поведінки працівників системи управління, що стосуються їх взаємин з людьми. Норми етикету носять погоджувальний характер, тобто передбачають якусь домовленість про те, що вважати за правильне і нормальне в поведінці людей, а що - негідним.

Естетична культура управління. Рівень і якість системи управління підприємством, а також професійна управлінська культура, визначаються системою естетичних показників (благоустрій виробничих і адміністративних приміщень), які поділяються на наступні групи:

- показники, що характеризують кадровий склад управлінського апарату і його здатність вирішувати ті або інші питання, пов'язані з впровадженням результатів естетичних досліджень в практику діяльності підприємства;
- показники, що враховують визначальні принципи взаємодії працівників апарату управління з членами виробничого колективу, з колективами підрозділу і підприємства в цілому, а також вплив естетичних чинників в цій взаємодії;
- показники, що вказують на рівень організації виробничого середовища як одна з найважливіших умов підвищення ефективності трудової діяльності з врахуванням естетичних чинників;
- показники, які передбачають визначальну якість продукції, що випускається, її товарний вигляд, а також заходи щодо забезпечення найкращих умов її транспортування, зберігання і доставки замовникові.

Наука і практика управління свідчать, що у всіх аспектах естетизації виробництва закладені резерви підвищення ефективності сучасного виробництва.

Правова культура управління. Якщо етичні норми регулюють поведінку людини у сфері моралі, то в організаційно-нормативних актах юридичні норми встановлюють межі управління на кожному рівні, визначають права і повноваження різних працівників і специфічні вимоги професійної управлінської культури. Проявом правової культури управлінського працівника є його практика виконання, дотримання і використання в роботі вимог нормативно-правових актів.

Культура ділових стосунків. В процесі виробництва чи іншої господарської діяльності в колективі складаються економічні і соціальні стосунки, в яких переплітаються особисті, колективні і суспільні інтереси. Стосунки, що склалися, визначають морально-психологічний клімат в колективі, який впливає на працездатність і на загальний настрій людей, їх оцінку значущості своєї праці, умови роботи і побуту, а також формує думку про колег і керівників.

Ділові стосунки безпосередньо проявляються у визначених функціональних обов'язках працівника, успішність виконання яких залежить від його особистісних якостей, рівня організації і від морально-психологічного клімату в колективі. Всі ці чинники пов'язані між собою та впливають один на одного.

Суттєвими є механізм і динаміка розвитку професійної кар'єри у визначенні конкурентоспроможності фахівця, який є працівником конкретного бізнесу. Важливим фактором розвитку кар'єри є професійна мотивація. У науковій літературі поняття "кар'єра" трактується як "успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей [6, с. 324]. Існує таке поняття, як управління кар'єрою. Згідно з Е. Мейо, це процес, завдяки якому кар'єру окремих працівників планують з метою задоволення комерційних інтересів організацій, а також переваг та інтересів кожного окремого працівника. До управління кар'єрою Е. Мейо зараховує: 1) процес планування індивідуальної кар'єри (професійні консультації, робочі групи щодо планування кар'єрного розвитку, плани саморозвитку працівника, виявлення кар'єрного ресурсу);

2) процеси спільного планування кар'єри (аналіз оцінок і рівня розвитку, центри оцінки потенціалу, центри розвитку, спільне планування кар'єри);

3) організаційні процеси (процес призначення, планування наступності, безперервності кар'єри, реклама шляхів можливого розвитку, планування потреби в робочій силі, спеціальні схеми швидкого просування для перспективних працівників).

Процеси управління кар'єрою сприяють підвищенню конкурентоспроможності працівників і спричиняють необхідність спільного навчання керівництва та працівників, щоб упоратися з неминучими змінами. Успішність цих процесів залежить і від управлінської культури: усе керівництво фірми поділяє з підлеглими висхідні принципи і ціннісні пріоритети.

Не менш важливим чинником кар'єроорієнтованого розвитку особистості, працівника є така ознака, як задоволення роботою. Позитивні тенденції кар'єро

орієнтованого розвитку особистості підвищують самооцінку, рівень мотивації працівника і його відданість справі. Однією із складових життєвого розвитку є професійний розвиток особистості. Умови зростаючої конкуренції сучасного ринку праці посилюють роль індивідуального планування кар'єри. Існує тонка межа між розвитком конкретної особистості як професіонала і соціальними інтересами. З одного боку, кар'єрна орієнтація працівників для бізнесу сприяє збереженню і залученню талантів, розвитку внутрішніх лідерів, покращенню репутації роботодавця, зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності бізнесу загалом, іншого - дає змогу людині реалізувати власні здібності, можливості і потреби.

У суспільстві, що розвивається за рахунок нових знань, де все більше працівників займається інтелектуальною працею, питання кар'єри постає особливо гостро. Переосмислюється суть знань, ставлення до доброти, специфіка власне роботи і такі фундаментальні поняття, як влада, довіра, кооперація. Тому менеджмент у професіограмі будь-якого підприємства відіграє особливу роль [7].

Висновки. Ефективність управління, залежить від результату діяльності конкретної людини, її особистісних якостей, володіння усіма аспектами управлінської культури, "soft skills", які сприятимуть якісній реалізації "hard skills". Такі фахівці здатні прогнозувати і передбачати, гнучко мислити, бути інноваційно спрямованими, матимуть навички емоційного регулювання ситуації і взаємодії, яка виявлятиметься в ефективній «рольовій» поведінці учасників процесу управління і в стилі управління. Від "особистого усвідомлення спеціалістом значущості "soft skills" залежить успіх у кар'єрі та затребуваність у професійному конкурентному середовищі"[8].

З поступовою тенденцією до глобалізації, що сприяє знищенню бар'єрів між країнами, розширенню вільного доступу до ринків і поглибленню взаємовідносин та все тісніших стосунків з іншими культурами, а відтак і з ментальностями, способами життя, веденням бізнесу виникає потреба перенести управлінську

культуру на значно сучасніший рівень, тобто поєднувати максимальну професійну ефективність з великим особистим потенціалом, мобілізувати інтелектуальні і емоційні ресурси особистості в інтересах бізнесу, бути лідером в будь-яких мінливих умовах, планувати, прогнозувати майбутнє, надійно реалізовувати поставлені цілі. Сучасний етап розвитку менеджменту окреслює певні цінності, які неможливо ігнорувати для успішного ведення бізнесу, а саме, першочерговою цінністю є відповідальність - тепер вже у значно складнішому сенсі, ніж було раніше. Тобто зараз це явище перетворилось на показник того, наскільки чесно, відверто і професійно ти дієш стосовно середовища. Без різниці - внутрішнього чи зовнішнього, тому що будь - які дії за дедалі швидшого розвитку інформаційного суспільства дістають оцінку за щоразу суворішими критеріями. Тепер менеджера оцінюють за його здатністю брати на себе якнайбільший обсяг відповідальності. Управлінець від посади на підприємстві до керівника державної інституції мусить усвідомлювати те, що кожне його рішення, кожна дія мають наслідок для кожної людини зокрема і усього суспільства загалом. Таке усвідомлення очевидно означає невідворотність поступу менеджера як професіонала. Спрямованість менеджменту на людину, її життя, працю та потреби проливає світло на ще одну важливу цінність управління - турботу про працівників. Вони - головний ресурс підприємства, вони здатні якщо потрібно, стати однією силою, щоб піднести фірму, компанію або припинити діяльність фірми, чинячи спротив несправедливій політиці, яку їм нав'язують; вони такі ж люди з буденними проблемами і й не менш буденними потребами. Окрім того, менеджер мусить дуже добре знатися на людській психіці - інакше не зуміє ефективно побудувати взаємини між працівниками. Щоденно формувати управлінську культуру означає вибудовувати довіру між працівниками і керівництвом в бізнесі, внаслідок чого зникають суперечки й конфлікти в колективі, і як підсумок, фірма впевнено розвивається. Зрештою цінностей сучасного менеджменту може бути багато, але значно важливіше кожному розуміти і застосовувати їх для очевидності того, що менеджмент і надалі залишається мистецтвом управління, невід'ємною

структурною складовою якого є управлінська культура . Перспективи для подальших досліджень стосуватимуться наукових розвідок щодо обґрунтування впливу управлінської культури на формування та впровадження стратегій підприємства, а також як стратегічні зміни впливають на культуру організації.

Література

1. Ксенофонтowa М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. Вісник Сумського аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". Випуск 8(53), с. 81-85. URL: http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2012_8_53_ekonom/JRN/21.pdf
2. Вініченко А. А. Особливості формування "культури управління" в сучасному соціумі. Науковий вісник УМО "Педагогіка". 2016. № 1
3. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. Постметодика. 2003. № 5/6. С. 85–88
4. Хомік О. М. Значення управлінської культури для розвитку підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf>
5. Повстин О. В. Козяр М. М. Значення "soft skills" у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Інформаційні технології*. 2019. №20. С. 122-127.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 502с.
7. Меланченко Д.В. Суть та види кар'єри. Журнал "Економіка. Менеджмент. Бізнес" № 2(32). 2020. С.40-42.
URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2474/2374>
8. Наход С. А. Значущість "soft skills" для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. С. 131-135

References:

1. Ksenofontova, M.M. and Zabolotna, T.M. (2012), "Managerial culture: the essence and peculiarities of formation", Visnyk Sums'koho ahrarnoho universytetu. Seriya "Ekonomika i menedzhment", vol. 8 (53), pp. 81-85, available at: http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2012_8_53_ekonom/JRN/21.pdf (Accessed 05 Nov 2023).
2. Vinichenko, A.A. (2016), "Features of the formation of the concept "management culture" in modern society", Naukovyj visnyk UMO "Pedagogika", vol. 1
3. Koroliuk, S.V. (2003), "Management culture of the head of the school", Postmetodyka, vol. 5/6, pp. 85-88.
4. Khomik, O.M. (2017), "The importance of management culture for the development of the enterprise", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf> (Accessed 05 Nov 2023).
5. Povstyn, O.V. and Koziar, M.M. (2019), "The importance of "soft skills" in the formation of specialists' managerial competence in human safety field", Visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiediial'nosti. Informatsijni tekhnolohii, vol. 20, pp. 122-127.
6. Vynohrads'kyj, M.D. (2009), Upravlinnia personalom [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
7. Melanchenko, D.V. (2020), "The essence and types of career", Zhurnal "Ekonomika. Menedzhment. Biznes", vol. 2 (32), pp. 40-42, available at: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2474/2374> (Accessed 05 Nov 2023).
8. Nakhod, S.A. (2018), "Significance of "soft skills" for the professional development of future specialists in socio-economic professions", Naukovyj chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. Seriya 5. Pedagogichni nauky: realii te perspektyvy, vol. 63, pp. 131-135.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2023 р.