

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ MANAGEMENT CULTURE IN MODERN CONDITIONS

У статті розглянуті питання формування культури управління на підприємствах та організаціях, які перебувають в умовах нестабільності, соціально-економічної кризи, ризиковості умов, не лише функціонування, але й існування персоналу. Розглянуто складові професійної культури менеджера, а також складові комунікативної компетентності управління, що є провідним елементом його особистої та професійної культури. Обґрунтована необхідність розвитку емоційного інтелекту сучасного керівника для забезпечення зростання його професійності, стресостійкості та ефективності управління відносинами в колективі. З цією метою були розроблені шляхи розвитку емоційного інтелекту в сучасних умовах. Наведені правила кризових комунікацій, ефективного зворотного зв'язку. Описаний механізм «тонкого настроювання» та метод ненасильницького спілкування, що формулюють підґрунтя для результативного комунікаційного зв'язку, особливо в сучасних стресових умовах.

Ключові слова: культура управління, професійна культура менеджера, комунікативна компетентність, комунікації, емоційний інтелект, зворотний зв'язок.

The article considers the issues of formation management culture at enterprises and organizations, which were formed in conditions of instability, socio-economic crisis, riskiness of conditions not only the functioning but also the existence of staff. The components of the manager's professional culture (professional knowledge; developed skills, abilities necessary for effective and high-quality management functions), as well as components of the manager's communicative competence (perfect command of professional terms, business Ukrainian and foreign languages, various types of interactive communication, rhetoric; open proactive thinking; empathy; ability to accurately assess and manage the communication situation; ability to make informed management decisions, etc.), which is a leading element of his personal and professional culture were considered. The rules of crisis communication are given (1. "Build trust", 2. "Systematic", 3. "Tell the truth", 4. "Express emotions", 5. "Demonstrate a positive attitude", 6. "Communicate about the state of affairs in the country", 7. "Communication with subordinates", 8. "Think about the plan to overcome the crisis"), as well as the rules of effective feedback (1. Choose the right time and constructive attitude; 2. Describe observations; 3. Explain the impact; 4. Suggest an alternative; 5. Agree on an action plan). Necessity of the head's emotional intelligence development for maintenance of his professionalism growth, stress-resistance and efficiency of relations management in collective was proved. To this end, ways to develop emotional intelligence in modern conditions have been developed: online trainings, self-development of perception and management own emotions skills, establishing effective feedback, improving communicative competence, conflict prevention, team training, art therapy and mastering mechanisms "fine-tuning" (identification, empathy, attraction, reflection, causal attribution), as well as the method of nonviolent communication (emphasis on empathy, self-experience and honest self-expression), which form the basis for effective communication, especially in modern stressful conditions.

Key words: management culture, manager's professional culture, communicative competence, communications, emotional intelligence, feedback.

УДК 351.84

DOI: <https://doi.org/10.32843/infract66-24>

Саконова Т.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
імені І. А. Маркіної
Полтавський державний аграрний
університет

Запорожець М.О.

здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний
університет

Носенко В.О.

здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний
університет

Sazonova Tetiana

Poltava State Agrarian University

Zapozhets Marina

Poltava State Agrarian University

Nosenko Vladislav

Poltava State Agrarian University

Постановка проблеми. Забезпечення ефективної діяльності сучасного підприємства залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, але визначний вплив чинить саме мистецтво та культура управління менеджерів різних рівнів. Безумовним фактом є зростання значення навичок soft skills керівного складу підприємства, серед яких чільне місце посідають: високий рівень розвитку комунікативних навичок, особистісної та професійної культури, вміння працювати в команді та управляти колективом. Формування ефективних комунікацій, уникнення крайнощів в стилях лідерства, перманентне підвищення культури особистості менеджера та управління – складні завдання сучасності, що виникають на тлі різноманітних криз, нестабільності та невизначеності господарської діяльності сучасних підприємств, але, разом з тим, вони потребують пошуку шляхів гармонізації особистості керівника, його діяльності загалом для посилення конкурентних позицій організації в сучасних складних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню питань формування та удосконалення культури управління, комунікативних компетентностей менеджера присвячені ряд праць вітчизняних та зарубіжних науковців, практиків. Зокрема, І. Тарасюк [1], В. Садковий, О. Назаров, С. Домбровська, О. Крутій, О. Пономарьов, А. Харченко [2], Д. Койл [3], Е. Шейн та Р. Шейн [4] розглядають культуру сучасного менеджера через призму корпоративної культури організації, яку вони ж, з одного боку, формують, а з іншого – відчувають її вплив; факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають та змінюють вектор культури менеджера тощо. Разом з тим, в контексті управлінської культури та особистої ефективності менеджера, Т. Лаврухіна [5], О. Бабчинська [6], В. Григораш [7] та інші, розглядають необхідність розвитку комунікативної компетентності сучасних управлінців. Безумовно, існує достатньо великий доробок, присвячений поставленій проблематиці, але, на наш погляд, доцільним є розгляд питань

удосконалення культури менеджерів та їх комунікативної компетентності в сучасних умовах функціонування підприємств та організацій України, зокрема, умовах воєнного стану.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення шляхів удосконалення культури управління менеджерів сучасних підприємств та організацій, які функціонують в умовах високої нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, а також високої психологічної напруги в суспільстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основу професійної культури сучасного керівника формує система досконало (навіть на глибинному рівні) засвоєних фахових знань; розвинуті навички, вміння, які необхідні для високорезультативного та якісного виконання функцій управління в обраній керівником галузі, сфері виробництва та діяльності. Особливістю професійної культури менеджера є той факт, що він зобов'язаний не просто постійно підвищувати рівень власної професійної культури, але й бути еталоном для підлеглих та через власні впорядковані, фахові дії, ефективні комунікації прищеплювати їм ціннісне сприйняття власної професійної діяльності, тим самим сприяючи формуванню їхньої професійної культури. Професійна культура – вищий прояв компетентності менеджера. При цьому вона тісно пов'язана із мистецтвом комунікацій, яким досконало має володіти менеджер. В свою чергу, комунікативна компетентність управлінця охоплює: досконале володіння професійними термінами, діловою українською мовою, іноземними мовами,

різними видами інтерактивного спілкування, риторикою; відкрите проактивне мислення; емпатію; вміння вірно оцінювати комунікаційну ситуацію та управляти нею; вміння обґрунтовано приймати управлінські рішення тощо.

В сучасних стресових умовах не лише функціонування підприємств, але й існування соціуму, для підвищення власної культури управління та ефективності управління персоналом є формування ефективних кризових комунікацій (табл. 1).

Важливою складовою управлінської культури менеджера є рівень розвитку його емоційного інтелекту, який дозволяє вірно розуміти власну природу емоцій, вияв емоцій оточуючих, управляти ними, правильно «читати» невербальні знаки при спілкуванні, контролювати себе та ефективно управляти відносинами в колективі. Нами були сформовані шляхи розвитку емоційного інтелекту сучасного менеджера, з врахуванням необхідності крім підвищення його професіоналізму, сприяння посиленню рівня його стресостійкості (рис. 1).

Враховуючи складність та подекуди небезпечність сучасних переміщень, враховуючи той факт, що безпосередня взаємодія між людьми набагато дієвіша, ми, все ж таки, надаємо перевагу онлайн формату навчання та розвитку, а також саморозвитку. При цьому акцентуємо увагу на співпраці сучасних організацій та підприємств із закладами вищої освіти. В умовах війни всі ресурси спрямовують на збереження, відновлення та забезпечення нормального функціонування, тому цінними є альтернативні способи отримання тих чи інших послуг. Необхідно розуміти той факт, що

Таблиця 1

Рекомендовані правила кризових комунікацій для сучасних менеджерів

Правило	Зміст
1. «Сформууйте довіру»	Залучайте підлеглих до різних активностей, в т. ч. волонтерських, прийняття рішень. Допоміжний інструмент: соціальні мережі. Щоденні контакти, звернення менеджменту вибудовує глибокий рівень довіри.
2. «Системність»	Наявність плану дій та ланцюжка комунікацій. Менеджери мають знати, як та з ким в першу чергу комунікувати в разі чого.
3. «Говорити правду»	Говорити про ситуацію правду: що встигли, що не встигли зробити; які загрози та який план виходу із кризи; які можливі обмеження тощо.
4. «Висловлюйте емоції»	Погані новини також повідомляти необхідно, але намагатися повідомляти їх за один раз, коротко, при цьому висловлювати власні емоції, жаль, співчуття, а головне – оптимізм.
5. «Демонстрація позитивної налаштованості»	Наразі важливим є адекватне прийняття реальності, глибока переконаність, що «й це мине», а життя переможе. Керівники мають залишатися лідерами, які надихають та показувати нові шляхи, підходи, можливості.
6. «Спілкуйтеся про стан справ в країні»	Важливо не просто обговорювати події, за якими й так всі слідкують, але й підкреслювати досвід роботи аналогічних підприємств в сучасних умовах, їх шляхи подолання кризи та підтримки працездатності.
7. «Спілкування з підлеглими»	Відкритість зворотного зв'язку має бути максимальним – це не лише запорука надходження креативних ідей, підтримки, забезпечення лояльності персоналу, але й засіб моніторингу інформації про стан в колективі тощо.
8. «Міркувати про план виходу з кризи»	Керівний принцип та переконання для менеджерів всіх рівнів: війна закінчиться, криза закінчиться, необхідно думати про це вже зараз та випрацювати стратегію. До цього процесу доцільно залучати і власних підлеглих.

Джерело: сформовано на основі [8]



Рис. 1. Напрямки розвитку емоційного інтелекту менеджера

велика психологічна напруга суспільства потребує послаблення, тому пропонувані заходи, на нашу думку, є на часі. Щодо альтернативних способів отримання послуг з розвитку від закладів вищої освіти, то ми пропонуємо використовувати наші великі вітчизняні науково-дослідницькі ресурси, досягнення, які в значному обсязі акумулюються в стінах освітніх установ. Укладаючи договори про співпрацю між закладами вищої освіти та бізнесом, виконуючи їх, інтегруючи науку у практику та навпаки, ми маємо можливість отримати значний синергетичний ефект. На сьогоднішній день такий бартер є взаємовигідним.

Розроблені та реалізовані тренінгові програми запускають механізм саморозвитку особистості. Консультування з боку тренерів дають можливість керівникам різних рівнів ознайомитися та отримати доступ до різноманітних онлайн освітніх ресурсів (Портал Дія. Цифрова освіта, Prometheus,

Освітній Хаб – EduHub.in.ua, ВУМ online, Відкритий Університет Майдану, EdX тощо), спеціалізованих, тематичних книг, які також є у вільному доступі тощо.

Формування ефективного зворотного зв'язку є також завданням номер один в сучасних умовах, і не лише в сучасних (табл. 2).

При цьому важливим є оволодіння менеджерами механізмами «тонкого настроювання», що передбачає глибоке та об'єктивне розуміння та сприйняття партнера (його актуального емоційного стану, динаміки ставлення тощо) (табл. 3).

В свою чергу механізми «тонкого настроювання» тісно пов'язані з методом ненасильницького спілкування (табл. 4).

Механізм «тонкого настроювання» та ненасильницького спілкування можливо ефективно опанувати за умов розвитку емоційного інтелекту, самоменеджменту та самомотивації менеджера.

Таблиця 2

Правила ефективного зворотного зв'язку

Правило	Пояснення
1. Обрати влучний час та конструктивна налаштованість	- надавати зворотній зв'язок доцільно ближче до події, про яку йтиметься; - виходити з позитивного наміру особи, яка хоче надати зворотній зв'язок; - відповідне місце для спілкування
2. Описати спостереження	- під час надання зворотного зв'язку варто концентруватися на поведінці, а не на особистості; - уникати осуду, припущень, узагальнень; - описати поведінку якомога конкретніше, підтверджуючи фактами
3. Пояснити вплив	- пояснити як поведінка працівника вплинула на результат його власний, підрозділу тощо. При цьому бути реалістичним, конкретним, точним; - використовувати «Я-висловлювання»
4. Запропонувати альтернативу	- запропонувати власний альтернативний варіант, або запитати який вихід бачить співрозмовник; - бути конкретним: точно вказати на правильні дії, неправильні тощо
5. Узгодити план дій	- у процесі спонукати до самоаналізу, конструктивного діалогу; - ставити відкриті запитання та уважно слухати; - обговорити план дій, необхідну підтримку при впровадженні змін.

Джерело: [9]

Рекомендовані механізми «тонкого настроювання» для менеджменту сучасного підприємства

Механізм	Характеристика
Ідентифікація	Спосіб пізнання іншого індивіда, що передбачає вибудовування припущень про внутрішній стан співрозмовника на основі спроби поставити себе на місце іншого, уподібнення себе співрозмовнику. При цьому є шанс пізнати, усвідомити його норми, цінності тощо, зрозуміти поведінку.
Емпатія	Емоційне відчуття іншого, співпереживання йому. Емпатія базується на вмінні вірно уявити собі, що переживає інша людина, як оцінює навколишній світ, як одна й та ж подія буде сприйматися іншими людьми, наявності та усвідомленні різних точок зору.
Атракція	Вміння домогтися стійкого позитивного ставлення співрозмовника до себе; позитивного налаштування відносно власної особистості.
Рефлексія	Самопізнання у процесі спілкування, що базується на здатності людини уявляти, усвідомлювати те, як вона сприймається партнером по комунікації.
Каузальна атрибуція	Інтерпретація вчинків, почуттів іншої співрозмовника, прагнення до з'ясування причин його поведінки. Доведено, що у кожної людини є «улюблені» причини того, що сталося, звичні пояснення чужої поведінки. Але необхідно об'єктивно оцінювати ситуацію.

Джерело: сформовано на основі [10]

Рекомендації для менеджерів щодо опанування методу ненасильницького спілкування

Показник	Характеристика
Поняття	«будь-що, що завдає болю розуму, тілу, духу, серцю, стосункам є насильством». Припущення: всі люди співчутливі від народження, а насильницька поведінка формується оточенням, відповідною культурою. Основні людські потреби однакові, але способи їх досягнення різні
Принципи	1. Потреби людей універсальні. 2. Діяльність та поведінка людини ґрунтується на потребах, мотиві їх задоволення. 3. Почуття – результат потреб. 4. Достатність – через діалог можливо задовольнити потреби.
Акценти	1. Емпатія – здатність до вислуховування та розуміння інших. 2. Самопереживання – усвідомлення внутрішнього досвіду, почуттів власних та інших. 3. Чесне самовираження – чесно повідомляти про власні потреби, почуття, не критикувати та не засуджувати інших
Компоненти	1. Спостереження (що дійсно відбулося та висловлювання через факти, а не особисті судження та оцінки). 2. Відчуття, почуття (ідентифікація відчуттів людини, яка спостерігала за ситуацією, через «Я-висловлювання») 3. Потреби (ідентифікувати потреби, які пов'язані із відчуттями). 4. Прохання (необов'язкове для виконання, але реальне та вигідне для обох сторін).

Джерело: сформовано на основі [11; 12]

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, культура управління на підприємстві тісно пов'язана з особистою та професійною культурою його менеджерів. В свою чергу культура менеджера залежить від рівня розвитку його емоційного інтелекту, культури саморозвитку та самоудосконалення на постійній основі. Не існує умов, за яких неможливо розвиватися, існує потреба усвідомлення необхідності постійного удосконалення, заради формування потужних підвалин відродження нашої держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Тарасюк І. Становлення органів професійної культури посадових осіб публічної влади. *Науковий вісник. «Демократичне врядування»*. 2016. Вип. 16/17. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення 24.03.2022).

2. Культура управління : монографія ; Садковий В. П. та ін. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.

3. Coyle D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. New York: Bantam Books, 2018. 260 p.

4. Schein E. H., Schein P. Organizational Culture and Leadership. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/> (дата звернення 14.04.2022).

5. Лаврухіна Т. В. Співвідношення понять «комунікація» «спілкування» «комунікативна компетентність» у сучасній педагогічній науці. *Достижения науки за последние годы. Новые наработки*. 2015. С. 95–97. URL: <http://surl.li/canhh> (дата звернення: 18.04.2022).

6. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://surl.li/cajuo> (дата звернення 18.04.2022).

7. Григораш В. В. Комунікативна компетентність менеджера. Теорія та практика професійної підготовки менеджерів інноваційного розвитку освіти:

матеріали методологічного семінару / За заг. ред. Т. М. Хлебнікової. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2020. 75 с.

8. Мудрак Л. 8 правил кризових комунікацій – поради для місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12353> (дата звернення: 01.03.2022).

9. Зворотний зв'язок. Як отримати користь, а не шкоду: 5 кроків. URL: <http://surl.li/canhj> (дата звернення: 08.04.2022).

10. Урбанович А. Управлінське спілкування в діяльності керівника. URL: <http://surl.li/canhl> (дата звернення: 10.03.2022 р.).

11. Методики розвитку емоційного інтелекту та емпатії. URL: <http://surl.li/canhm> (дата звернення 09.05.2022).

12. Чорноморенко Е. Як спілкуватися екологічно: 4 правила ненасильницької комунікації. URL: <http://surl.li/canhp> (дата звернення 09.05.2022).

REFERENCES:

1. Tarasiuk I. (2016) Stanovlennia orhaniv profesii noi kultury posadovykh osib publichnoi vlady [Creating a professional culture of public authority officials]. *Academic papers collection. «Democratic governance»*, vol. 16/17. Available at: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (accessed 24 March 2022).

2. Sadkovy V. P. (2018) *Kultura upravlinnia* [Management culture]. Kharkiv: NUCZU. (in Ukrainian)

3. Coyle D. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. New York: Bantam Books, 2018. 260 p.

4. Schein E. H., Schein P. (2019) *Organizational Culture and Leadership*. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/> (accessed 14 April 2022).

5. Lavrukhina T. V. (2015) Spivvidnoshennia poniat «komunikatsiia» «spilkuvannia» «komunikatyvna kompetentnist» u suchasni pedahohichnii nauksi [Correlation of concepts «communication» «communication»

«communicative competence» in modern pedagogical science]. *Achievements of science in recent years. New developments*, pp. 95–97. Available at: <http://surl.li/canhh> (accessed 18 April 2022).

6. Babchynska O. I. (2018) *Komunikatsiinyi protses v upravlinni: osnovni polozhennia* [Communication process in management: basic provisions]. *Efektivna ekonomika (electronic journal)*, no. 9. Available at: <http://surl.li/cajuo> (accessed 18 April 2022).

7. Grigorash V. V. (2020) *Komunikatyvna kompetentnist menedzhera. Teoriia ta praktyka profesiinoi pidhotovky menedzheriv innovatsiinoho rozvytku osvity: materialy metodolohichnoho seminaru* [Communicative competence of the manager. Theory and practice of professional training of managers of innovative development of education: materials of the methodological seminar]. Kharkiv: Kharkiv National Pedagogical University named after G. S. Skovorody. (in Ukrainian)

8. Mudrak L. (2021) *8 pravyl kryzovoykh komunikatsii – porady dlia mistsevoho samovriaduvannia* [8 rules of crisis communications – tips for local government]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/12353> (accessed 01 March 2022).

9. Budni. Rabota. (2020) *Zvrotnyi zviazok. Yak otrymaty koryst, a ne shkodu: 5 krokiv* [Feedback. How to benefit, not harm: 5 steps]. Available at: <http://surl.li/canhj> (accessed 08 February 2022).

10. Urbanovich A. (2006) *Upravlinske spilkuvannia v diialnosti kerivnyka* [Management communication in the activities of the head]. Available at: <http://surl.li/canhl> (accessed 10 March 2022).

11. Empatia.pro (2020) *Metodyky rozvytku emotsiinoho intelektu ta empatii* [Methods of developing emotional intelligence and empathy]. Available at: <http://surl.li/canhm> (accessed 09 May 2022).

12. Bit.ua (2020) *Chornomorenko E. Yak spilkuvatysia ekolohichno: 4 pravyla nenasylnytskoi komunikatsii* [How to communicate ecologically: 4 rules of non-violent communication]. Available at: <http://surl.li/canhp> (accessed 09 May 2022).