

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**PRACTICAL ASPECTS OF SOCIO-CULTURAL  
ACTIVITY MANAGEMENT**

УДК 005+378:005]:330.11

***РУСАВСЬКА Валентина Андріївна,***

кандидат історичних наук, професор,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна, [gusavskaya@bigmir.net](mailto:gusavskaya@bigmir.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>

***БАТЧЕНКО Людмила Вікторівна,***

доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна, [ludavic@meta.ua](mailto:ludavic@meta.ua)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6975-5813>

***ГОНЧАР Лілія Олександрівна,***

викладач, Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна, [glo1991@bigmir.net](mailto:glo1991@bigmir.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>

**ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
ТА МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ В УМОВАХ  
РИНКОВИХ ЗМІН**

**Анотація.** *Актуальність.* Стаття присвячена проблемним аспектам менеджменту і менеджмент-освіти. Актуальність статті зумовлюється тим, що наразі менеджменту приділяється особлива увага як основному фактору результативної діяльності підприємств. Відповідно концепція підготовки менеджерів у сучасних умовах потребує певних змін. *Мета і методи.* Метою цієї статті є здійснення ґрунтовного теоретичного аналізу, систематизація і узагальнення наукових положень із проблем менеджменту і менеджмент-освіти в цілях виявлення закономірностей їх виникнення, розвитку і застосування в реальному секторі економіки. Аспектний підхід до дослідження проблем менеджменту визначив низку методів наукового аналізу, серед яких: метод аналізу і синтезу, історичний, аналітичний, ситуаційний, порівняльний методи. *Результати.* Проаналізовано та поглиблено теоретичні погляди на загальновідомі положення

сутнісних характеристик категорій загального та соціокультурного менеджменту; виокремлені нові принципи управління соціокультурною діяльністю; змодифікована система компетенцій менеджерів для соціокультурної діяльності. *Висновки та обговорення.* Специфіку зарубіжного досвіду діяльності менеджера необхідно творчо адаптувати до вітчизняних умов, спираючись при цьому на вже наявні й узагальнені дані про теорію і практику управління в країнах із ринковою економікою і на власні емпіричні результати. Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні наукових уявлень стосовно передумов результативності підготовки менеджерів на основі підсумовування досвіду зарубіжних країн, що дозволяє трансформувати кращі освітні практики та практичні запити соціокультурного бізнес-середовища при формуванні стратегії. Практичне значення статті виявляється в тому, що теоретичні положення дослідження доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій.

**Ключові слова:** управління, менеджмент, соціокультурна сфера, соціокультурний менеджмент, компетенція, модель менеджменту, діяльність менеджера.

**Русавская Валентина Андреевна**, кандидат исторических наук, профессор, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, rusbavskaya@bigmir.net; **Батченко Людмила Викторовна**, доктор экономических наук, профессор, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, ludavic@meta.ua; **Гончар Лилия Александровна**, преподаватель, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина, glo1991@bigmir.net

#### **Проблемные аспекты менеджмента и менеджмент-образования в условиях рыночных изменений**

**Аннотация.** *Актуальность.* Статья посвящена проблемным аспектам менеджмента и менеджмент-образования. Актуальность статьи объясняется тем, что сейчас менеджменту уделяется особое внимание как основному фактору результативной деятельности предприятий. Соответственно концепция подготовки менеджеров в современных условиях требует определенных изменений. *Цель и методы.* Целью этой статьи является осуществление основательного теоретического анализа, систематизация и обобщение научных положений по проблемам менеджмента и менеджмент-образования в целях выявления закономерностей их возникновения, развития и применения в реальном секторе экономики. Аспектный подход к исследованию проблем менеджмента определил ряд методов научного анализа, среди которых: метод анализа и синтеза, исторический, аналитический, ситуационный, сравнительный методы. *Результаты.* Проанализированы и углублены теоретические взгляды на общеизвестные положения сущностных характеристик категорий общего и соціокультурного менеджмента; выделены новые принципы управления соціокультурной деятельностью; модифицирована система компетенций менеджеров для соціокультурной деятельности. *Выводы и обсуждение.* Специфику зарубежного опыта деятельности менеджера необходимо творчески адаптировать к отечественным условиям, опираясь при этом на уже имеющиеся и обобщенные данные о теории и практике управления в странах с рыночной эконо-

микой и на собственные эмпирические результаты. Научная новизна исследования заключается в обобщении научных представлений касательно предпосылок результативности подготовки менеджеров на основе обобщения опыта зарубежных стран, что позволяет трансформировать лучшие образовательные практики и практические запросы социокультурной бизнес-среды при формировании стратегии. Практическое значение статьи проявляется в том, что теоретические положения исследования доведены до уровня конкретных методик и рекомендаций.

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, социокультурная сфера, социокультурный менеджмент, компетенция, модель менеджмента, деятельность менеджера.

**Rusavska Valentina**, PhD (History), Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, rusavskaya@bigmir.net; **Batchenko Liudmila**, D.Sc. (Economics), Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, ludavic@meta.ua; **Honchar Liliia**, Teacher, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine, glo1991@bigmir.net

### **Problem aspects of management and education management in conditions of market change**

**Abstract.** *Actuality.* The article is devoted to problem aspects of management and management-education. The urgency in the article is conditioned by the fact that at the moment management pays special attention, as the main factor of productive activity of enterprises. Accordingly, the concept of training managers in modern conditions requires some changes. *Purpose and methods.* The aim of this article is to carry out a thorough theoretical analysis, systematization and synthesis of scientific provisions on management and management education with a view to revealing the laws of their origin, development and application in the real sector of the economy. An aspect approach to the study of management problems identified a number of methods of scientific analysis, including: the method of analysis and synthesis, historical, analytical, situational, comparative methods. *Results.* Analyzed and deepened theoretical views on well-known positions of essential characteristics of categories of general and socio-cultural management; new principles of management of socio-cultural activity are singled out; a modified system of managerial competences for socio-cultural activities. *Conclusions and discussion.* The specificity of foreign experience in the meteorologist's activity must be adapted creatively to domestic conditions, drawing on already existing and generalized data on the theory and practice of management in countries with market economies and on their own empirical results. The scientific novelty of the obtained results consists in generalization of scientific representations concerning the prerequisites for the effectiveness of training managers based on the foreign experience generalization, which allows transforming the best educational practices and practical requests in the socio-cultural business environment in the formation of the strategy. The practical significance of the article is that the theoretical positions of the study have been brought to the level of specific methods and recommendations.

**Keywords:** management, management, socio-cultural sphere, socio-cultural management, competence, model of management, activity of the manager.

## 1. Актуальність проблеми Actuality of problem

XXI ст. – це епоха змін під впливом глобалізації, інформаційних технологій, економіки знань, нового характеру конкуренції, гуманізації процесів праці. Глобальний поворот в історії розвитку України, пов'язаний із переходом до економіки ринково-підприємницького типу, викликав необхідність розробки нової системи управління, яка враховувала б новітні тенденції, концепції і парадигми менеджменту.

У зв'язку з цим для вирішення поставлених завдань велике значення наразі приділяється управлінській еліті – менеджерам – як найважливішій і обов'язковій умові реалізації змін та їх ефективного втілення. Реальний сектор економіки взагалі і ринок праці зокрема покладають на вищу школу надію, що саме система вищої освіти здатна підготувати необхідну управлінську еліту на основі компетентнісного підходу.

На сучасному етапі модернізації освіти вирішення проблеми удосконалення підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах тісно пов'язане з проблемою підвищення ефективності самої управлінської діяльності і необхідності зміни парадигми менеджмент-освіти.

При цьому склалася парадоксальна ситуація: з одного боку, існує досить велика кількість досліджень, що так чи інакше торкаються проблем професії менеджера, а з іншого – має місце нерозв'язаність найважливіших проблем практики його підготовки в період навчання у ВНЗ, а саме система контролю університетської підготовки акцентує увагу не на тих показниках діяльності студента, що роблять його ефективним у професійній діяльності.

*Стан вивчення проблеми.* Вивченню особливостей управлінської діяльності, умов і факторів досягнення в ній успіху присвячена дуже велика кількість публікацій М. Вудкока і Д. Френсиса (1991), К. Грейсона-мол. і К. О'Делл (Грейсон-мл. & О'Делл, 1990), А. Хараша (1981), В. Чурмантєєвої (Чурмантєєва, 1975) та ін.

Результативність роботи менеджера також залежить від стилю управління, яким він керується у своїй діяльності. Ідея аналізу стилів керівництва знайшла своє відображення в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних фахівців із менеджменту (Р. Сейнер і Ю. Лічіа (Сейнер & Личиа, 1994), А. Журавльов (Журавлев, 1979), Г. Гребенюк та А. Шмельов (Гребенюк & Шмелев, 1994), А. Колот (1998) та ін.).

Вивчення специфіки діяльності менеджера неможливе без урахування накопиченого досвіду практики управління як в Україні, так і за кордоном. Основні ідеї цієї проблематики висвітлено у наукових працях Д. Валового (Валовой, 1997), Н. Коломінського (1996), Е. Уткина (Уткин, 1997) та ін.

Питання вищої менеджмент-освіти на сьогодні залишається предметом численних дискусій (М. Євтух і В. Галузинський (1995), М. Портер (1993), Г. Чернікова (Черникова, 1993), В. Чурмантеєва (Чурмантеєва, 1975) та ін.).

Опрацювання наукової літератури, присвяченої розв'язанню соціокультурних проблем менеджменту освіти, свідчить, що в сучасній вищій школі велику увагу соціокультурній освіті приділяють вітчизняні вчені В. Андрущенко і В. Бех (Філософія освіти..., 2009), В. Кремень (2012), В. Чижиков (2008) та ін. Вони розглядають соціокультурний підхід до навчання як нагальну проблему для освіти, суспільства, держави, влади. Їх аналіз дав можливість представити освіту і як процес формування світогляду суб'єкта, і як рівень знань, умінь, навичок, заснованих на певних здібностях. Освіта постає як соціальна цінність.

Щодо теоретико-методологічного аналізу трансформації вузівської соціально-гуманітарної освіти в соціокультурному контексті України, то ступінь наукового опрацювання вітчизняними дослідниками проблеми досить високий. Ця проблема фрагментарно висвітлена у працях В. Кременя (2012), В. Андрущенко (Філософія освіти..., 2009), В. Бакірового (Соціокультурные барьеры..., 2015), А. Ручки (1987) та ін.

*Невирішені питання.* Обмежений теоретико-прикладний горизонт існуючих наукових досліджень та наявність розбіжностей у поглядах учених на основні аспекти соціокультурної діяльності та завдання соціокультурної модернізації освіти, а саме виокремлення нових компетенцій менеджера XXI ст.; актуалізацію особливої ролі соціокультурних регуляторів; зміну світоглядної парадигми у відповідності із досягненнями науки і новим соціокультурним простором людства, ставить перед наукою і практичною діяльністю актуальну необхідність подальшого, більш ґрунтового дослідження ключових моментів сучасних систем менеджменту взагалі та соціокультурного менеджменту зокрема.

Незважаючи на досить широкий обсяг публікацій з означених проблем, все ж питання формування стратегій вищих навчальних закладів з урахуванням соціокультурного підходу залишаються досить складними і неоднозначними.

## **2. Мета і методи дослідження**

### **Purpose and research methods**

Метою дослідження є здійснення ґрунтового теоретичного аналізу, систематизація і узагальнення наукових положень із проблем менеджменту і менеджмент-освіти в цілях виявлення закономірностей їх виникнення, розвитку і застосування в реальному секторі економіки.

Аспектний підхід до дослідження проблем менеджменту визначив низку методів наукового аналізу, серед яких: метод аналізу і синтезу – дозволив розділити, виокремити аспектні проблеми в менеджменті і передбачити, синтезувати їх вплив на роботу системи управління; історичний метод – допоміг розглянути управління в генезисі; аналітичний метод – був використаний при теоретичному аналізі літератури із проблем дослідження; ситуаційний метод – допоміг врахувати конкретні умови та обставини функціонування соціокультурної сфери; порівняльний метод – дав можливість виявити загальні риси видів менеджменту і означити специфічні риси соціокультурного менеджменту.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сферах менеджменту, соціокультурної діяльності та менеджмент-освіти, матеріали спеціалізованих періодичних видань про стан і тенденції розвитку менеджменту соціокультурної діяльності і концепцій сучасної менеджмент-освіти.

### **3. Результати дослідження**

#### **Research results**

У загальному вигляді в сучасній науці менеджмент (управління) розуміється як специфічний вид людської діяльності, що відокремився в ході поділу і кооперації суспільної праці. Це виокремлення – об'єктивно необхідна умова розвитку суспільного виробництва (Шмелев, 1994).

У той же час можна виділити три визначення поняття «менеджмент»:

1) науково-практичний напрямок, орієнтований на забезпечення ефективної життєдіяльності (функціонування) організацій у ринкових умовах господарських відносин. Сучасний менеджмент містить у собі управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними, матеріальними ресурсами з метою найбільш ефективної виробничої діяльності (Лэнд, 1995, с. 7);

2) процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою упорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, грошей, інформації тощо) у необхідні результати (вироби, послуги) (Райс-Джонстон, 2001, с. 11);

3) особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. На думку П. Друкера, «управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін» (Друкер, 1994, с. 15).

*Ю. Конаржевський* у визначенні менеджменту підкреслює, що останній є новою філософією управління, яка підвищує роль управлінця та менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість про-

фесії управлінця. Вчений підкреслює також значення керівника як лідера, який є носієм змін, мотивує співробітників до досягнення мети, веде інших до успіху. Автор подає розгорнуту характеристику основних рис менеджера-лідера, підкреслюючи його комунікабельність, доброзичливість, активність, толерантність, креативність, врівноваженість (Конаржевський, 1986, с. 44).

Вивчаючи особливості управлінської діяльності, умови і фактори досягнення в ній успіху, можна констатувати, що психологічні особливості діяльності керівника, менеджера вивчені досить повно, тому підготовка студентів-менеджерів повинна спиратися на реальну діяльність управлінців, що підвищить, на наш погляд, вирішення професійних проблем після закінчення вищого навчального закладу. Звідси, одним із завдань даного дослідження є аналіз світової теорії та практики здійснення управлінської діяльності у відповідності до її змісту, цілей, завдань та функцій. Модель структури професійної діяльності менеджера стане основою проектування цілісного, логічно вибудованого відповідно до позицій гуманістичної освітньої парадигми змісту професійної підготовки майбутнього управлінця.

Теорія менеджменту розроблялася швидко й у багатьох напрямках. Однак існує ряд невирішених проблем, що стосуються термінології, визначення масштабів теорії, обґрунтування принципів тощо. Деякі твердження носять загальний характер і недостатньо точні. І все-таки, незважаючи на визначені недоліки, сучасні досягнення теорії менеджменту значною мірою можуть допомогти практиці управління. Багато авторів констатували, що єдиної універсальної теорії менеджменту не існує. Ця точка зору поширена і зараз.

У зв'язку із цим усе більшого значення набуває порівняльний менеджмент. Він полягає у вивченні та аналізі досвіду різних країн, включаючи дослідження причин, що визначають розходження в рівні продуктивності і результатах діяльності підприємств та виявленні специфіки діяльності їх менеджерів. Деякі автори виділяють три головних підходи до менеджменту – класичний, біхевіористичний і науково-управлінський. Інші ж вважають, що існує п'ять традиційних підходів, які включають, крім зазначених, інформаційний підхід і підхід із позиції прийняття рішень.

Найзначнішим досягненням класичного підходу є визнання менеджменту як важливого феномену організованої діяльності. Надзвичайно великого значення набуває визначення головних функцій управління. Основні управлінські функції (Файоль, 1991) – циклічно повторювані процеси, що забезпечують досягнення системи цілей, ефективне функціонування, збереження і розвиток організації. Недолік такого підходу полягає в ігноруванні людського фактора (табл. 1).

Табл. 1. Моделі менеджменту  
 Tab. 1. Management models

Характеристика	Модель			
	раціональних цілей	внутрішніх процесів	людських відносин	відкритих систем
Основні представники	Ф. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрети	А. Файоль, М. Вебер	Дж. Мейо, М. Фоллетт, Ч. Барнард	Дж. Вудворд, Т. Барнс, Дж. Сталкер
Критерії ефективності	Продуктивність, прибуток	Стабільність, безперервність	Обов'язки, мораль, згуртованість	Здатність до адаптації, зовнішня підтримка
Засоби/цілі	Чітке управління забезпечує продуктивні результати	Рутинізація призводить до стабільності	Залучення до участі призводить до зобов'язань	Безперервне оновлення гарантує зовнішню підтримку
Особлива увага	Раціональний аналіз, вимірювання	Визначення відповідальності, документування	Участь, узгодженість	Творче вирішення проблем, інновації
Ролі менеджера	Керівник і плановик	Спостерігач і координатор	Наставник і помічник	Інноватор і посередник

Джерело: власна розробка  
 Source: own development

Представники біхевіористичної науки розглядають менеджмент як процес взаємодії людей. Вони вважають, що його завдання зводяться до вивчення міжособистісних відносин, виходячи з того, що менеджери виконують свою роботу, взаємодіючи з людьми, і тому повинні використовувати досягнення психології та соціології. Звідси робиться правильний висновок, що менеджер повинен уміти працювати з людьми. У той же час ігноруються такі його основні функції, як планування, організація і контроль.

Ряд науковців схильні розглядати менеджмент через призму процесу прийняття управлінських рішень, вважаючи його основою теорії менеджменту. Прийняття рішень – важлива складова менеджменту, необхідна для перетворення вихідних елементів на результати діяльності. Ця дія пов'язана з усіма функціями менеджменту, але не вичерпує їх. До функцій менеджменту, крім прийняття рішень, входить вплив ухвалюваних рішень на тих, хто їх реалізує.

З розвитком кібернетики сформувалося розуміння менеджменту як інформаційного процесу (Бир, 2005, с. 24). Безумовно, наявність ін-



формації є важливою передумовою виконання функцій суб'єкта управління, тобто менеджера. За допомогою інформаційних процесів реалізуються усі функції менеджменту. Однак ототожнювати з ними менеджмент не можна. Це лише один з аспектів і умов його реалізації.

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління (ранні теорії менеджменту) характерним був одновимірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні лише одного з наступних елементів управління: управлінського завдання, власне управлінської діяльності, поведінки і взаємовідносин людей в організації або прийняття управлінських рішень. Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених ранніх теорій намагалася запропонувати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління, в чому і проявляється їх обмеженість.

Одновимірність ранніх теорій менеджменту долають так звані інтегровані, або синтетичні, підходи: процесний, системний, ситуаційний. Виникнення інтегрованих підходів до управління слід розглядати як якісно новий етап у розвитку науки управління, в межах якого менеджмент розглядається як комплексне багатовимірне явище.

Саме ці підходи відкрили простір для розробки нових концепцій менеджменту, орієнтованих на принципові зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій.

Розгляду сучасних напрямків науки управління має передувати усвідомлення принципів змін у характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій, які пов'язані з процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у середовищі організацій, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління (Євтушевська, 2017). Саме ці процеси і являють собою сучасні тенденції у розвитку науки управління.

Досліджуючи сутність менеджменту, його зміст, структуру та специфіку із практичної точки зору, необхідно зауважити, що управлінська праця має цілковито інтелектуальний характер і ставить за мету створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних тощо) для реалізації завдань організації (підприємства), установалення гармонії між індивідуальними трудовими процесами, координацію й узгодження спільної діяльності працівників.

Слід зазначити, що до змісту діяльності менеджера входить вирішення завдань управління в умовах невизначених, проблемних ситуацій, що пов'язано з пошуком інформації, її аналізом, ухваленням оптимального рішення і його адекватною реалізацією.

*Г. Мінцберг* наголошує на визначальній ролі управлінської праці – ролі керівника. Роль, за його визначенням, є «набором визначених поведінкових правил, що відповідають конкретній установі або конкретній

посаді». Таким же чином, як герої в п'єсі мають свої ролі, що змушують поводитися певним чином, менеджери обіймають визначені посади як керівники визначених організаційних підрозділів, і саме це визначає їх службову поведінку. «Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Так, актори, менеджери та інші грають задалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власну інтерпретацію цих ролей» (Mintzberg, 1973, p. 110).

У своїх роботах Г. Мінцберг виділяє 10 ролей, що, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди й різною мірою. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій:

1) міжособистісні ролі:

– головний керівник – символічний глава, до обов'язків якого входить виконання процедур правового або соціального характеру;

– лідер – відповідає за мотивацію та активізацію підлеглих, набір і підготовку працівників й супутні обов'язки;

– «сполучна ланка» – забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел, які надають інформацію та послуги;

2) інформаційні ролі:

– «приймач» інформації – шукає і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку використовує в інтересах своєї справи. Виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить до організації;

– розповсюджувач інформації – передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації. Частина цієї інформації є суто фактичною, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації;

– представник – передає інформацію щодо планів, політики, дій і результатів роботи організації для зовнішніх контактів, діє як експерт із питань даної галузі;

3) ролі з прийняття рішень:

– підприємець – вишукує можливості організації бізнесу всередині самої організації та за її межами, розробляє і запускає проекти удосконалень, контролює розробку певних проектів;

– усувач порушень – відповідає за коригувальні дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних рішень;

– розподільник ресурсів – відповідає за розподіл всіляких ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття і схвалення всіх значних рішень;

– той, хто веде переговори, – відповідає за представництво організації на всіх значних і важливих переговорах (Mintzberg, 1973, p. 114–116).

Узгоджена реалізація усіх цих ролей, за Г. Мінцбергом (Mintzberg, 1973), – це і є зміст процесу управлінської діяльності. Проаналізувати ж цю діяльність, розкрити її зміст – значить виявити і описати зазначені ролі відносно конкретного аналізованого явища, а також характер їх взаємозв'язку і взаємовпливу і способи їх координації.

Узагальнивши усе вищевикладене, можна надати структуру діяльності менеджера (ДМ) у наступному вигляді (рис. 1).



Рис. 1. Структура діяльності менеджера

Джерело: власна розробка

Fig. 1. The structure of the manager's activities

Source: own development

Цікавим є вивчення американським дослідником Р. Стогділом особистісних психологічних якостей, що визначають ефективність керівництва, яке дозволило йому виділити наступні необхідні риси особистості менеджера:

- домінантність – уміння впливати на підлеглих; впевненість у собі;
- емоційна врівноваженість і стресостійкість – уміння контролювати свої емоційні прояви, саморегулювати емоційний стан, здійснювати самоконтроль та оптимальну емоційну розрядку;
- креативність, здатність до творчого вирішення завдань, високий практичний інтелект;

– прагнення до досягнень і заповзятливість, здатність піти на ризик (розумний, але не авантюрний), готовність взяти на себе відповідальність у вирішенні проблем;

– відповідальність і надійність у виконанні завдань, чесність, вірність даним обіцянкам та гарантіям;

– незалежність, самостійність у прийнятті рішень;

– гнучкість поведінки в ситуаціях, що змінюються;

– товариськість, уміння спілкуватися, взаємодіяти з людьми (Stogdill, 1982, р. 209–210).

У книзі британських практиків управління і розвитку організації *М. Вудкока і Д. Френсиса* «Розкутий менеджер» розглянуто, які уміння і здібності необхідні керівнику, а саме:

– здатність управляти собою;

– розумні цілі та чіткі особисті цінності;

– наголос на постійний особистісний ріст і самовдосконалення;

– навички системного вирішення проблем, винахідливість і здатність до інновацій;

– висока здатність впливати на людей і взаємодіяти з ними;

– знання сучасних управлінських підходів;

– здатність управляти, уміння навчати і розвивати підлеглих;

– уміння формувати ефективні робочі групи (Вудкок & Френсис, 1991, с. 91).

*А. Шмельов* (Гребенюк & Шмелев, 1994) виділяє наступні якості керівника:

– інтелект;

– компетентність;

– активність;

– енергія;

– самоконтроль;

– комунікабельність.

На думку російського вченого *А. Хараша*, першорядними для менеджера є такі властивості:

– самостійність суджень і рішень;

– здатність приймати й освоювати нове, зосередженість на ділі (ділова спрямованість);

– повага до особистості іншої людини;

– уміння знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого; готовність до сприяння і співпереживання;

– «діалогічність» (постійна готовність вислухати і зрозуміти іншу людину, врахувати її точку зору при ухваленні власного рішення) (Хараш, 1981, с. 27).

Крім того, він виділив ряд якостей, що заважають керівнику, а саме: конформність; ригідність; сугестивність; авторитарність; формалізм; егоцентризм; «монологічність» (Хараш, 1981, с. 29).

Управлінські здібності стали предметом спеціального дослідження психологів, якими розроблено оригінальний Загальний тест управлінських здібностей (ЗТУЗ), що був апробований на вибірці із двадцяти менеджерів високої кваліфікації. На основі проведеного аналізу виділено три основних блоки професійно важливих якостей керівника:

- інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення);
- особистісний (лідерство, стійкість до фрустрацій, активність, ділова спрямованість);
- динамічний (сила і лабільність нервових процесів).

Багато авторів, окрім якісного складу, вивчають структуру здібностей і особистісних рис менеджерів. Так, наприклад, американський психолог *М. Шоу* виділяє загальні (інтелектуальні) та специфічні здібності управлінця (Shaw, 1971, с. 273).

Значна частка наявних досліджень спрямована на встановлення зв'язку між ефективністю діяльності керівника саме з його інтелектуальними показниками. При цьому більшість учених виходять із розуміння інтелекту як сукупності всіх пізнавальних функцій людини.

*Ф. Гілбрет* настійно рекомендує починати з покращення підтримки середовища і тільки потім переходити до підвищення кваліфікації самого студента, але для процесу навчання поведінковий репертуар не менш важливий, ніж середовище. Тому одночасно з підтримкою середовища слід проводити поліпшення в області поведінкового репертуару (Stoner et al., 1999, p. 119).

Сучасні тенденції розвитку соціокультурної сфери диктують нові компетенції й нові вимоги до менеджерів соціокультурних організацій. Узагальнено їх можна трактувати як необхідність високого професійного рівня управлінців, зростання інтелектуалізації праці менеджерів.

Але у більш детальному представленні модель менеджера соціокультурної діяльності XXI ст. має і ряд специфічних вимог, які зумовлені, по-перше, особливостями самої соціокультурної сфери і її конкретних суб'єктів, а по-друге, необхідністю адаптування управлінської практики до кращих ефективних моделей управління як вітчизняних, так і зарубіжних.

Серед основних вимог до професійної компетенції соціокультурного менеджменту слід зазначити наступні:

- системне, панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування розвитку об'єкту управління;
- проблемне бачення світу, здатність стратегічного прогнозування;

- полікультурна освіта;
- міжособисті навички (соціальний і емоційний інтелект);
- глобальне мислення (соціальна масштабність);
- вміння формувати команду (зарядка команди ментальною та фізичною енергією);
- аналітична глибина (вміння вчитись і навчати);
- оптимізація управлінських взаємовідносин; сприйняття соціокультурної парадигми згоди;
- проектний підхід до управління;
- комунікаційні та організаційні компетенції;
- кастомізація.

Всебічне дослідження такого складного і багатоаспектного феномену, як діяльність менеджера, вимагало численних розробок у наукових школах і напрямках, в яких у різних країнах є як загальні риси, так і свої особливості.

Аналізуючи наукові дослідження, присвячені специфіці діяльності менеджера в країнах із ринковою економікою, можна зробити висновок, що загальної теорії менеджменту, придатної для всіх часів і народів, немає. Існують тільки загальні принципи управління, що породжують американську, японську, французьку або німецьку системи менеджменту зі своїми неповторними особливостями, оскільки враховують певні цінності, особливості національної психології, менталітету тощо.

Однак Україна ще має вибрати найбільш відповідну для неї модель менеджменту, спочатку просто копіюючи її, а потім творчо розвиваючи на основі вітчизняної теорії і практики управління. Вибір моделі менеджменту буде означати зміну світоглядних орієнтирів і у процесі підготовки майбутніх менеджерів. Це буде вибір, що визначить історичний шлях розвитку України на сотні років. Адже Україна – це країна, розташована на кордоні двох культур і поєднує в собі цінності як західного, так і східного світу.

Всі основні завдання зі створення сучасної, процвітаючої економіки України доведеться вирішувати у XXI ст. На початку сторіччя, що наступило, на озброєнні у бізнесу є всі ті інновації в менеджменті, які характерні для останніх років другого тисячоліття. Очевидно також, що в Україні повною мірою повинні бути введені в дію і всі ті особливості менеджменту, що вже позитивно себе зарекомендували на практиці в інших країнах.

Сьогодні все більш значну роль починає відігравати й вміння менеджера працювати в команді (мова йде, насамперед, про керівників вищої ланки). Цю необхідність визнають як зарубіжні, так і українські фахівці в галузі управління.

Особливо гостро дана проблема стоїть перед керівниками України. Раніше, в умовах централізованої планової економіки, така «співтворчість» не була потрібною: достатньою умовою було точне виконання розпоряджень «першої особи». І донині багато керівників вважають, що управлінська команда – це коло безпосередніх підлеглих керівника, які без викривлень транслюють вихідні від нього керівні імпульси на всю організацію. У зв'язку з цим *А. Журавльов (1979)* дослідив психологічні залежності між керівниками і виконавцями в рамках великих виробничих колективів та проаналізував своєрідність міжособистісних відносин і зв'язків між групами у них. За висновками автора, характер зазначених відносин, безумовно, впливає на організаційну динаміку, звідки впливає значущість економіко-психологічних засобів їх регуляції. Важлива особливість успішної діяльності при цьому – перехід до самоконтролю замість зовнішнього, формалізованого контролю, який практикувався раніше, більша участь у прийнятті рішень.

Таким чином, для української практики в області менеджменту сьогодні особливо важливі наступні завдання:

– впровадження теоретичних розробок вітчизняної і зарубіжної науки (після необхідної адаптації);

– створення особливого підходу до управління з урахуванням і на основі особливостей українських умов бізнесу й національного менталітету.

Незважаючи на те, що у міжнародному плані відбувається конвергенція в області менеджменту, освоєння знань і моделей з інших країн має визначені межі. Стримувальним фактором є соціально-економічні і культурно-історичні умови кожної країни, у тому числі й України, де високий рівень нестабільності зовнішнього середовища бізнесу виявляється незрівнянно сильнішим, ніж у країнах із розвинутою економікою.

#### **4. Висновки та обговорення результатів** **Conclusions and discussion of results**

У зв'язку з вищевикладеним можна зробити висновок, що досвід інших країн із вивчення специфіки діяльності менеджера необхідно творчо адаптувати до вітчизняних умов, спираючись при цьому на вже наявні й узагальнені дані про теорію і практику управління в країнах із ринковою економікою і на власні емпіричні результати.

Також результати проведеного дослідження дозволяють дійти таких висновків:

1. Ринково-підприємницький тип економіки України та глобальні динамічні процеси поставили перед науковим і бізнес-середовищами вирішення проблеми розробки адекватної системи управління, яка враховувала б новітні тенденції, концепції і парадигми менеджменту і менеджмент-освіти.

2. Теоретико-методологічний аналіз трансформації моделей, систем і концепцій менеджменту соціокультурної діяльності показав наявність розбіжностей у поглядах учених на проблемні аспекти функціонування системи та виокреслив завдання модернізації соціокультурної освіти.

3. Сучасні напрямки розвитку науки управління усвідомлюють і враховують принципові зміни у конкурентному характері функціонування сучасних підприємств у глобальному просторі і ставлять за мету створення необхідних умов для реалізації їх завдань в організаційному, економічному, соціальному контекстах.

4. Вирішення завдань управління покладено на менеджерів, їх особливу роль у прийнятті управлінських рішень у невизначених умовах, проблемних ситуаціях, пов'язаних із пошуком необхідної достовірної і релевантної інформації, її аналізом задля прийняття оптимальних управлінських рішень.

5. Сучасні тенденції розвитку соціокультурної сфери вимагають нових компетенцій і нових вимог до менеджерів соціокультурних організацій. Узагальнення цих вимог з урахуванням напрацьованих раніше теоретичних описів структури діяльності та ролей менеджерів представлено у моделі менеджера соціокультурної діяльності XXI ст.

6. Вибір відповідної моделі менеджменту означатиме і зміну парадигми освітньої діяльності у процесі підготовки майбутніх менеджерів, яка буде особливим підходом до управління з урахуванням вітчизняних умов бізнесу й національного суверенітету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- набули подальшого поглиблення теоретичні підходи до визначення змісту предметно-об'єктної області, який, на відміну від існуючих підходів, конкретизує її складові на основі виявлення особливостей функціонування менеджменту соціокультурної діяльності та менеджмент-освіти;
- удосконалено концептуальні засади формування стратегії;
- узагальнено наукові уявлення стосовно передумов результативності підготовки менеджерів на основі узагальнення досвіду зарубіжних країн, що дозволяє трансформувати кращі освітні практики та практичні запити соціокультурного бізнес-середовища при формування стратегії.

Практичне значення виявляється в тому, що теоретичні положення дослідження доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій, зокрема:

- стали підґрунтям при розробленні методико-прикладного навчального забезпечення дисциплін, які впроваджені в навчальний процес КНУКіМ та застосовуються під час викладання дисциплін «Бізнес-комунікації» та «Управління змінами» для студентів магістерської підготовки;
- у наданні менеджерам сфери соціокультурної діяльності адаптованих до українських бізнес-практик науково-методичних рекомендацій щодо управлінських технологій.



Перспективи подальших наукових досліджень зумовлені тим, що, незважаючи на достатньо багатий науковий внесок, залишаються не вирішеними ключові питання управління соціокультурною сферою та формування парадигми менеджмент-освіти, адекватній бізнес-вимогам, які потребують подальшого дослідження та удосконалення. В процесі постійних змін ще більше актуалізуються проблеми функціонування соціокультурної сфери під динамічним впливом сучасного зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища. Багатокритеріальна модель наукового обґрунтування можливостей підвищення результативності менеджмент-освіти у вищих навчальних закладах України на сьогодні не є достатньо дослідженою.

Науково-практичному осередку ще необхідне подальше дослідження та поглиблення концептуальних положень науково-освітнянського проектування парадигми менеджмент-освіти, додаткове наукове обґрунтування і визначення системи показників ефективності використання соціально-економічних важелів державного регулювання інноваційного розвитку менеджмент-освіти та обґрунтування впливовості їх на узагальнюючий показник, який характеризуватиме ефективність розвитку менеджмент-освіти в цілому.

Суттєвим теоретичним доробком на майбутнє мають стати також дослідження, присвячені взаємовідносинам між суб'єктами соціокультурної сфери щодо реалізації принципів соціокультурної відповідальності.

## Література

- Бир С. Мозг фірми. Пер. с англ. Москва : Едиториал, 2005. 416 с.
- Валовой Д. В. История менеджмента. Москва : ИНФРА, 1997. 256 с.
- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Москва : Экономистъ, 2003. 528 с.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя – практика. Пер. с англ. Москва : Дело, 1991. 320 с.
- Гребенюк Г. А., Шмелев А. Г. Диагностика менеджерского стиля с помощью компьютерной игры и тест-опросника. *Вестник Московского университета. Психология*. 1994. № 2. С. 59–66.
- Грейсон-мл. Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1990. 448 с.
- Друкер П. Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. Москва : Технологическая школа бизнеса, 1994. 200 с.
- Євтух М. Б., Галузинський В. М. Основи педагогіки та психології вищої школи в Україні. Київ : ІНТЕЛ, 1995. 168 с.
- Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. Вип. 3 (192). С. 15–18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/192-3/3>

- Журавлев А. Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива. *Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения*. Москва : Наука, 1979. С. 134–146.
- Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ : МАУП, 1996. 176 с.
- Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : КНЕУ, 1998. 186 с.
- Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. Москва : Педагогика, 1986. 144 с.
- Кремень В. Освіта і суспільство в парадигмі синергетичного мислення. *Педагогіка і психологія*. 2012. № 2. С. 5–11.
- Лэнд П. Менеджмент – искусство управлять. Пер. с англ. Москва : ИНФРА, 1995. 144 с.
- Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. Москва : Международные отношения, 1993. 679 с.
- Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент: методы управления в меняющемся мире. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 672 с.
- Ручка А. А. Ценностный подход в системе социологического знания. Киев : Наукова думка, 1987. 156 с.
- Сейнер Р., Лича Ю. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях: опыт Швейцарии. *Проблемы теории и практики управления*. 1994. № 3. С. 98–102.
- Социокультурные барьеры модернизации высшей школы Украины. Под ред. В. С. Бакирова. Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2015. 423 с.
- Уткин Э. А. Профессия – менеджер. Москва : Тандем, 1997. 224 с.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с фр. Москва : Дело, 1991. 338 с.
- Філософія освіти. За заг. ред. В. Андрущенко, І. Передборської. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2009. 329 с.
- Хараш А. У. Руководитель, его личность и деятельность: штрихи к психологическому портрету. Москва : Знание, 1981. 64 с.
- Черникова Г. Д. Проблемы подготовки экономистов и менеджеров в вузах России. *Российский экономический журнал*. 1993. № 10. С. 102–106.
- Чижиков В. М. Теория и практика социокультурного менеджмента. Москва : МГУКИ, 2008. 608 с.
- Чурмантева В. Н. США: подготовка руководящего персонала промышленных корпораций. Москва : Наука, 1975. 164 с.
- Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper and Row, 1973. 298 p.
- Shaw M. E. *Group Dynamics: the Psychology of Small Group Behavior*. New York : McGraw Hill, 1971. 459 p.
- Stogdill R. M. *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research, Revised and Expanded*. New York : Macmillan, 1982. 800 p.
- Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert T. F. Kierowanie. Przel. Ehrlich A. Warszawa : PWE, 1999. 324 p.

Стаття надійшла до редакції 21.02.2018

## References

- Andruschenko, V., & Peredborskiy, I. (Eds.). (2009). *Filosofia osvity [Philosophy of Education]*. Kyiv: Vyd-vo NPU im M. P. Drahomanova (in Ukr.).
- Bakirova, V. S. (Ed.). (2015). *Sotsiokulturnye barery modernizatsii vysshei shkoly Ukrainy [Socio-cultural barriers to the modernization of higher education in Ukraine]*. Kharkov: KhNU im. V. N. Karazina (in Russ.).
- Bir, S. (2005). *Mozg firmy [The brain of the firm]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Editorial (in Russ.).
- Chernikova, G. D. (1993). Problemy podgotovki ekonomistov i menedzherov v vuzah Rossii [Problems of training economists and managers in Russian universities]. *Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal [Russian economic journal]*, 10, 102-106. (in Russ.).
- Chizhikov, V. M. (2008). *Teoriia i praktika sotsiokul'turnogo menedzhmenta [Theory and practice of socio-cultural management]*. Moscow: MGUKI, (in Russ.).
- Churmanteeva, V. N. (1975). *SShA: podgotovka rukovodyaschego personala promyshlennykh korporatsiy [USA: training of management personnel of industrial corporations]*. Moscow: Nauka (in Russ.).
- Druker, P. F. (1994). *Upravlenie, natselennoe na rezultaty. [Performance-oriented management]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Tekhnologicheskaya shkola biznesa (in Russ.).
- Faiol, A. (1991). *Obshchee i promyshlennoe upravlenie [General and Industrial Management]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Delo, (in Russ.).
- Grebenyuk, G. A., & Shmelev, A. G. (1994). Diagnostika menedzherskogo stilya s pomoschyu kompyuternoy igry i test-oprosnika [Diagnosis of managerial style using a computer game and a test questionnaire]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Psihologiya [Bulletin of Moscow University. Psychology]*, 2, 59-66. (in Russ.).
- Greyson-ml., Dzh., & O'Dell, K. (1990). *Amerikanskiy menedzhment na poroge XXI veka [American management on the threshold of the XXI century]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Ekonomika (in Russ.).
- Harash, A. U. (1981). *Rukovoditel, ego lichnost i deyatelnost: shtrihi k psikhologicheskomu portretu [The leader, his personality and activity: strokes to the psychological portrait]*. Moscow: Znanie (in Russ.).
- Kolominskiy, N. L. (1996). *Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu [Psychology of pedagogical management]*. Kyiv: MAUP (in Ukr.).
- Kolot, A. M. (1998). *Motyvatsiia, stymuliuvannia j otsinka personalu [Motivation, incentives and staff assessment]*. Kyiv: KNEU (in Ukr.).
- Konarzhvskiy, Yu. A. (1986). *Pedagogicheskii analiz uchebno-vospitatelnogo protsessa i upravlenie shkoly [Pedagogical analysis of teaching and educational process and school management]*. Moscow: Pedagogika (in Russ.).
- Kremen, V. (2012). Osvita i suspilstvo v paradyhmi synerhetychnoho myslennia [Education and society in the paradigm of synergetic thinking]. *Pedahohika i psykholohiia [Pedagogy and psychology]*, 2, 5-11 (in Ukr.).
- Lend, P. (1995). *Menedzhment – iskusstvo upravliat [Management is the art of managing]*. (Trans. in Eng.). Moscow: INFRA (in Russ.).

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaia konkurentsia [International competition]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniia (in Russ.).
- Rais-Dzhonston, U. (2001). *Takticheskii menedzhment: metody upravleniia v meniaiushchemsia mire [Tactical Management: Management Methods in a Changing World]*. (Trans. in Eng.). Sankt-Peterburg: Piter (in Russ.).
- Ruchka, A. A. (1987). *Tsennostnyi podkhod v sisteme sotsiologicheskogo znaniia [Value Approach in the System of Sociological Knowledge]*. Kyiv: Naukova dumka (in Russ.).
- Seyner, R., & Lichia, Yu. (1994). Stili povedeniya menedzherov v konfliktnykh situatsiyakh: opyt Shveysarii [Styles of behavior of managers in conflict situations: the experience of Switzerland]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia [Problems of theory and practice of management]*, 3, 98-102 (in Russ.).
- Shaw, M. E. (1971). *Group Dynamics: the Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Stogdill, R. M. (1982). *Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research, Revised and Expanded*. New York: Macmillan.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, T. F. (1999). *Kierowanie [Managing]*. (A. Ehrlich, Ed.). Warszawa: PWE (in Pol.).
- Utkin, E. A. (1997). *Professiya – menedzher [Profession: Manager]*. Moscow: Tandem (in Russ.).
- Valovoy, D. V. (1997). *Istoriya menedzhmenta [History of management]*. Moscow: INFRA (in Russ.).
- Vihanskiy, O. S., & Naumov, A. I. (2003). *Menedzhment [Management]*. Moscow: Ekonomist (in Russ.).
- Vudkok, M., & Frensis, D. (1991). *Raskreposchennyiy menedzher: dlya rukovoditelya – praktika [Emancipated manager: for the head-practice]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Delo (in Russ.).
- Yevtushevska, O. (2017). Tajm-menedzhment iak vyiv svitohliadu suchasnoi liudyny [Time management as a manifestation of the modern world's outlook]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika [Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy]*, 3 (192), 15-18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/192-3/3> (in Ukr.).
- Yevtukh, M. B., & Haluzynskiy, V. M. (1995). *Osnovy pedahohiky ta psykholohii vyshchoi shkoly v Ukraini [Fundamentals of Pedagogy and Psychology of Higher Education in Ukraine]*. Kyiv : INTEL (in Ukr.).
- Zhuravlev, A. L. (1979). Stil rukovodstva dlia upravleniia sotsialno-psikhologicheskim klimatom proizvodstvennogo kollektiva [The style of management for managing the socio-psychological climate of the production team]. *Sotsialno-psikhologicheskii klimat kollektiva: teoriia i metody izucheniiia [Socio-psychological climate of the collective: theory and methods of study]*. Moscow: Nauka, 134-146 (in Russ.).

Received 21.02.2018