



ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА

УДК 378-057.212

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13218662>

**Аксіологічні засади формування управлінської культури майбутнього
менеджера**

Швардак Маріанна Василівна

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, Мукачівський державний університет, 89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська 26, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

Попович Оксана Михайлівна

доктор педагогічних наук, доцент, декан педагогічного факультету, Мукачівський державний університет, 89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська 26, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0321-048X>

Прийнято: 19. 07. 24 | Опубліковано: 29. 07. 24

Анотація. Мета статті полягає в розкритті аксіологічних засад формування управлінської культури майбутнього менеджера в умовах сьогодення. Основні методи дослідження – аналіз наукових джерел, систематизація інформації для оцінювання наявних переваг аксіологічних засад формування управлінської культури майбутнього менеджера. У результатах дослідження з'ясовано, що формування управлінської культури майбутнього менеджера є складним та багатогранним процесом, який включає



*в себе не лише професійні знання та навички, а й певні ціннісні орієнтири. Аксиологічні засади, що лежать в основі управлінської культури, визначають її фундаментальні принципи та цілі, формують етичний та моральний контекст діяльності майбутнього менеджера. З'ясовано, що управлінська культура майбутнього менеджера охоплює комплекс взаємопов'язаних аспектів (дотримання етичних стандартів, лідерство, ефективна комунікація, інноваційність, командна робота, стратегічне мислення, соціальна відповідальність, розвиток особистості менеджера). Визначено аксиологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера, зокрема: глобальне мислення, стійкість, адаптивність, креативність, емпатійність, цифрову грамотність, етичність використання штучного інтелекту. З'ясовано, що формування управлінської культури майбутніх менеджерів на аксиологічних засадах потребує комплексного підходу. Окреслено шляхи ефективного формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Серед них: інтеграція ціннісних аспектів в освітні програми, практичні завдання та проєкти, рольові ігри та симуляції, лекції та семінари, практичний досвід, середовище та культура закладу освіти, самоаналіз та рефлексія, оцінка та зворотний зв'язок. У **висновках** зазначено, що аксиологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера залишаються і надалі надважливими та дають можливість здійснювати фахову підготовку етичних, відповідальних та компетентних лідерів, які здатні вести організацію до успіху в складних та мінливих умовах сучасного світу.*

***Ключові слова:** аксиологічні засади, формування управлінської культури, професійна підготовка, майбутні менеджери.*

**Axiological principles of the formation of management culture of the future
manager**



Shvardak Marianna

doctor of pedagogical sciences, professor, professor of the department of pedagogy of preschool, primary education and educational management, Mukachevo State University, 89600, Mukachevo, str. Uzhhorodskaya 26, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9560-9008>

Popovych Oksana

doctor of pedagogical sciences, associate professor, Dean of the Faculty of Pedagogy, Mukachevo State University, 89600, Mukachevo, str. Uzhhorodskaya 26, Ukraine,
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0321-048X>

***Abstract.** The **purpose** of the article is to reveal the axiological foundations of the formation of the management culture of the future manager in today's conditions. The main **research methods** are the analysis of scientific sources, the systematization of information to assess the available advantages of the axiological foundations of the formation of the managerial culture of the future manager. The **results** of the study revealed that the formation of the management culture of the future manager is a complex and multifaceted process that includes not only professional knowledge and skills, but also certain value orientations. The axiological principles underlying the management culture offer its fundamental principles and goals, form the ethical and moral context of the future manager's activities. It was found that the managerial culture of the future manager covers a complex of interrelated aspects (observance of ethical standards, leadership, effective communication, innovativeness, teamwork, strategic thinking, social responsibility, development of the manager's personality). The axiological principles of the formation of the management culture of the future manager are defined, in particular: global thinking, sustainability, adaptability, creativity, empathy, digital literacy, ethical use of artificial intelligence. It was found*



*that the formation of management culture of future managers on axiological grounds requires a complex approach. The ways of effective formation of management culture of future managers are outlined. Among them: integration of value aspects into educational programs, practical tasks and projects, role-playing and simulations, lectures and seminars, practical experience, environment and culture of the educational institution, introspection and reflection, assessment and feedback. The **conclusions** revealed that the axiological principles of the formation of the management culture of the future manager remain and remain extremely important and provide an opportunity to receive professional training of ethical, responsible and competent leaders who are able to lead the organization to success in the complex and changing conditions of the modern world.*

***Keywords:** axiological principles, management culture formation, professional training, future managers.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Формування управлінської культури майбутнього менеджера є складним та багатогранним процесом, який включає в себе не лише професійні знання та навички, а й певні ціннісні орієнтири. Аксиологічні засади, що лежать в основі управлінської культури, визначають її фундаментальні принципи та цілі, формують етичний та моральний контекст діяльності майбутнього менеджера. У сучасному світі, який характеризується швидкими змінами та зростаючою складністю управлінських викликів, важливість аксіологічних аспектів управління стає дедалі очевиднішою.

Дослідження аксіологічних засад формування управлінської культури майбутнього менеджера є надзвичайно актуальним у контексті розвитку сучасного бізнесу та освіти. Вивчення цього питання дозволяє визначити



ключові цінності, які мають бути інтегровані в систему професійної підготовки майбутніх фахівців, а також виявити шляхи їх ефективного впровадження в практику управління. Важливою є також розробка рекомендацій щодо вдосконалення освітніх програм для професійної підготовки майбутніх менеджерів, що враховують сучасні аксіологічні тенденції та виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць показав, що проблеми формування, сутності та оцінки управлінської культури розглядаються всебічно і належать до міждисциплінарних наукових проблем. Зокрема провідними науковцями досліджуються: соціально-економічний аспект (В. Лапшина [4], Н. Нижник, Л. Пашко [6], Ф. Хміль [8] та ін.); педагогічний аспект (С. Головка [1], В. Жигір [2], Л. Карамушка, О. Філь [3], В. Маслов [5], Ю. Тимошенко, Л. Завгородня [7], О. Яценко [12] та ін.); психологічний аспект (В. Ягупов, В. Свистун, М. Кришталь, В. Король [11] та ін.) та національно-культурний аспект (Р. Дрогендейк, А. Сланген [13], Г. Хофстеде [14], І. Шавкун [9] та ін.).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Огляд сучасних наукових праць виявив, що недостатньо дослідженою залишається проблема формування управлінської культури майбутнього менеджера на аксіологічних засадах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті: розкрити аксіологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера в умовах сьогодення.

Основними завданнями статті є:

- визначити сутність управлінської культури майбутнього менеджера, виокремивши її основні аспекти;
- окреслити аксіологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера;



- шляхи ефективного формування управлінської культури майбутнього менеджера на аксіологічних засадах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Аналіз наукових досліджень показав, що управлінська культура майбутнього менеджера являє собою комплекс цінностей, норм, переконань та поведінкових моделей, які сприяють ефективному управлінню та розвитку організації [1].

Управлінська культура майбутнього менеджера охоплює комплекс взаємопов'язаних аспектів. Переконані, що центральним аспектом управлінської культури є дотримання етичних стандартів. Менеджери повинні виявляти чесність, відповідальність та прозорість у своїй діяльності, що є основою для формування довіри як всередині команди, так і в зовнішніх взаєминах. Важливим компонентом є підтримка і реалізація ціннісних орієнтирів компанії, зокрема соціальної відповідальності, сталого розвитку та інновацій [10].

Лідерство є ключовим елементом управлінської культури, і воно поєднує в собі сервісний та візіонерський підходи. Сервісне лідерство передбачає готовність менеджера служити своїй команді, підтримувати її розвиток і створювати сприятливі умови для ефективної роботи. Візіонерське лідерство, у свою чергу, полягає у здатності формулювати та комунікувати бачення майбутнього, мотивуючи команду до досягнення стратегічних цілей.

Ще одним важливим аспектом управлінської культури є ефективна комунікація – прозора і відкрита, що забезпечує довіру та взаєморозуміння між усіма учасниками процесу.

Інноваційність також є невід'ємною частиною управлінської культури. Створення середовища, яке заохочує творчість та впровадження нових ідей, є критично важливим для адаптації до змінних умов ринку. Готовність до змін і



гнучкість в управлінні дозволяють швидко реагувати на нові виклики і можливості.

Командна робота і співпраця відіграють важливу роль у сучасному управлінні. Формування духу співпраці, де кожен член команди відчуває свою цінність, сприяє досягненню спільних цілей. Інвестування у навчання та розвиток команди є важливою складовою, що забезпечує професійне зростання і підвищення ефективності роботи.

Стратегічне мислення, яке включає здатність до довгострокового планування та аналізу інформації, є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Це допомагає менеджерам формулювати і реалізовувати стратегії, що сприяють сталому розвитку організації.

Соціальна відповідальність займає особливе місце в управлінській культурі майбутнього менеджера. Орієнтація на принципи сталого розвитку та врахування екологічних і соціальних аспектів у діяльності компанії є важливими для підтримки позитивного іміджу та взаємодії з громадою.

Розвиток особистості менеджера також є ключовим аспектом. Постійне навчання, самовдосконалення та розвиток емоційного інтелекту сприяють не лише професійному, але й особистісному зростанню. Ефективне управління часом, яке включає вміння визначати пріоритети та делегувати повноваження, є необхідним для забезпечення високої продуктивності та балансу між роботою і особистим життям.

Таким чином, управлінська культура майбутнього менеджера охоплює комплекс взаємопов'язаних аспектів, які сприяють ефективному, етичному та інноваційному управлінню, забезпечуючи сталий розвиток організації.

Цінності, які втілюються в управлінській культурі, впливають на всі аспекти діяльності організації: від прийняття стратегічних рішень до щоденної комунікації з колегами та партнерами. Вони, у свою чергу, сприяють створенню



сприятливого робочого середовища, підвищенню ефективності командної роботи та забезпеченню стійкості організації до зовнішніх впливів. Крім того, аксіологічні орієнтири відіграють важливу роль у формуванні репутації компанії та її соціальної відповідальності.

Управлінська культура майбутнього менеджера буде ґрунтуватися на цінностях, які відрізняються від цінностей сучасного менеджера. Це пов'язано з тим, що світ постійно змінюється, і нові виклики та можливості потребують нових підходів до управління [15].

Визначимо аксіологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера:

1. Глобальне мислення. Майбутні менеджери повинні глобально мислити та розуміти, як їхні дії впливають на людей та навколишнє середовище у всьому світі.

2. Стійкість. Майбутні менеджери повинні бути стійкими до змін, готовими до ризику та невизначеності.

3. Адаптивність. Майбутні менеджери повинні бути адаптивними та вміти швидко навчатися новим знанням та здобувати нові, актуальні навички; бути готовими до постійного самовдосконалення.

4. Креативність. Майбутні менеджери повинні бути креативними та вміти генерувати нові ідеї, бути готовими до нестандартних рішень та до активного впровадження інновацій.

5. Емпатійність. Майбутні менеджери повинні бути емпатичними та вміти розуміти потреби й почуття інших людей; прагнути до співпраці та командної роботи.

6. Цифрова грамотність. Майбутні менеджери повинні володіти цифровою грамотою та вміти використовувати сучасні цифрові технології для вирішення поточних управлінських завдань.



7. Етичність використання штучного інтелекту. Майбутні менеджери повинні розуміти етичні аспекти використання штучного інтелекту та вміти використовувати його відповідально.

Важливо зазначити, що ці аксіологічні засади є мінливими і можуть змінюватися з часом. Майбутнє невизначене, і тому неможливо точно передбачити, які цінності будуть найважливішими для менеджерів у майбутньому.

Формування управлінської культури майбутніх менеджерів на аксіологічних засадах потребує комплексного підходу. Визначимо декілька шляхів, які можуть сприяти цьому процесу:

1. Інтеграція ціннісних аспектів в освітні програми:

- включення навчальних курсів з етики та корпоративної соціальної відповідальності;
- міждисциплінарні курси: інтеграція тем з аксіології в такі як курси: фінанси, маркетинг, стратегічний менеджмент.

2. Практичні завдання та проєкти:

- реальні кейси: розбір та обговорення реальних бізнес-кейсів, де на перший план виходять етичні та ціннісні аспекти;
- проєкти з соціальною відповідальністю: студенти працюватимуть над проєктами, які спрямовані на вирішення соціальних, екологічних або етичних проблем.

3. Рольові ігри та симуляції:

- рольові ігри: проведення рольових ігор, де студенти грають ролі менеджерів, які стикаються з етичними дилемами;
- бізнес-симуляції: використання симуляцій, що відтворюють реальні управлінські ситуації з акцентом на цінності та етику [12].



4. Лекції та семінари:

- запрошення експертів: організація лекцій та семінарів з бізнес-лідерами, які мають досвід упровадження етичних норм у бізнесі;
- дискусійні клуби: підтримка студентських дискусійних клубів, де обговорюються питання етики, соціальної відповідальності та управлінських цінностей.

5. Практичний досвід:

- стажування: організація стажувань у компаніях, де цінуються етичні стандарти та соціальна відповідальність;
- волонтерські проєкти: заохочення студентів до участі у волонтерських проєктах, що сприяють розвитку ціннісних орієнтирів.

6. Середовище та культура закладу освіти:

- етична культура закладу: створення середовища, яке підтримує етичну поведінку, взаємоповагу та дотримання цінностей;
- політика академічної чесності: впровадження чітких правил і процедур, що сприяють дотриманню етичних стандартів у закладі освіти.

7. Самоаналіз та рефлексія:

- регулярний самоаналіз: студенти повинні мати можливість регулярно аналізувати свої дії та рішення з точки зору етичних норм;
- рефлексивний щоденник: ведення щоденника, в якому студенти записують свої думки та роздуми щодо етичних дилем і власних рішень.

8. Оцінка та зворотний зв'язок:

- регулярна оцінка: проведення оцінювання знань та навичок студентів у сфері етики та управлінських цінностей;
- зворотний зв'язок: використання зворотного зв'язку для вдосконалення програм і методів навчання, адаптація їх до потреб студентів.



Визначені шляхи допоможуть забезпечити те, щоб майбутні менеджери не лише володіли необхідними знаннями та навичками, але й були здатні приймати етичні та відповідальні рішення, які враховують ціннісні орієнтири.

Висновки. Аксиологічні засади формування управлінської культури майбутнього менеджера залишаються і надалі надважливими та дають можливість здійснювати фахову підготовку етичних, відповідальних та компетентних лідерів, які здатні вести організацію до успіху в складних та мінливих умовах сучасного світу.

Аксиологічні засади формують основу для прийняття рішень та управлінських практик, які не лише сприяють економічній ефективності, але й забезпечують етичність, соціальну відповідальність та стійкість організації у довгостроковій перспективі. Вони є критично важливими для розвитку управлінської культури, яка сприяє створенню позитивного іміджу компанії, залученню та утриманню талановитих працівників, а також зміцненню довіри з боку стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Головка С. О. Управлінська культура менеджерів як сучасний міждисциплінарний феномен. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 р.). 2018. С. 362. URL: <https://www.stu.cn.ua>.*

2. Жигір В.І. До питання про управлінську культуру менеджера освіти. Науковий простір Європи: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Пшемишль, Польща, 7–15 квітня 2013 р.). Пшемишль: Наука і студія, 2013. С. 19–24.



3. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Інкос, 2007. 268 с.

4. Лапшина В.Л. Формування управлінської культури менеджера в умовах становлення ринкових відносин: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціолог. наук: спец. 22.00.08 «Соціологія управління». Харків: ХНУ, 1995. 25 с.

5. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. С. 134.

6. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Політичний менеджмент*. 2005. № 5. С. 103–113.

7. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Культура управління і управлінська культура керівника закладу освіти: змістові виміри та межі понять. *Вісник Черкаського національного університету імені Б.Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*, 2021, №1.

8. Хміль Ф.І. Менеджмент. Київ: Вища школа, 1995. 351 с.

9. Шавкун І.Г. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. № 35. С. 92–100.

10. Швардак М., Іванова В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів засобами акмеологічного підходу. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №7(25). С.879-888.

11. Ягупов В.В., Свистун В.І., Кришталь М.А., Король В.М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Педагогічні та психологічні науки*. 2013. №4. С. 291–301.



12. Яценко О. М., Ковшик В. І. Управлінська культура менеджерів як основа конкурентоздатності організацій в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2017. № 8, С. 42-49.
13. Drogendijk R., Slangen A. Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*. 2006. Vol. 15, №4. P. 361–380.
14. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd edition. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 2001. 596 p.
15. Shvardak M., Bozhynskyi N., Bozhynskyi B., Kondratenko N., Marchenko H. Features of Management Decisions by the Head of an Educational Institution, Their Assessment in the Conditions of Crisis. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2021. Vol. 21(14). P. 127–135.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>