

## Розділ 3

### Інноваційний менеджмент

УДК 331.1 + 316.7

JEL Classification: M 12, M14

**Галина Миронівна Захарчин,**

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,  
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна);*

**Тетяна Василівна Складрук,**

*канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,  
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)*

#### ТРАНСФОРМАЦІЯ НОВИХ ЦІННОСТЕЙ У КАТЕГОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Обґрунтовано необхідність використання категорії «цінність» як тонкопланового інструментарію в системі менеджменту, окреслено проблемне поле реалізації нових цінностей у соціально-економічному просторі та управлінській практиці, акцентовано на ролі організаційної культури як механізму трансформації цінностей у категорії менеджменту.*

Ключові слова: цінності, менеджмент, суспільна довіра, організаційна культура, якість менеджменту, креативний менеджмент, соціальна відповідальність.

DOI: 10.21272/mmi.2017.2-11

**Постановка проблеми.** Сучасний глобалізований і суперечливий світ потребує змін не лише економічних, а й духовних. Проблеми економіки, суспільства, політики трансформуються у проблеми менеджменту і якщо ними нехтувати, то досягнути прогресу в жодній із сфер життєдіяльності суспільства неможливо. Успішний розвиток будь-якого суспільства можливий за умови відповідності людської діяльності сучасним цінностям, новим не за самою ознакою чи визначенням цінності, а за актуалізацією й можливостями реалізації в практичній діяльності. Одночасно сьогодні загострюється конфлікт між цінностями матеріального характеру й новими цінностями, зорієнтованими на духовний і соціальний аспект розвитку людини. Цей конфлікт є відображенням боротьби між двома концепціями – аксіологічною і споживацькою. Відзначимо позитивну тенденцію переходу від суто індивідуальних цінностей, спрямованих на задоволення людини, до цінностей вищого порядку – соціальних, духовних. Частково це породжено побудовою громадянського суспільства, розвитком суспільної свідомості людей, тому перед менеджерами стоїть непросте завдання: відгукнутися на ключові ноти суспільства і використати цю ситуацію в управлінських цілях, розробити адекватні технології, здатні піднести вітчизняний менеджмент на якісно вищий рівень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність окресленої проблематики серед науковців визначається багатьма чинниками і передусім тим, що ціннісні орієнтації персоналу

підприємств стають основою його успішного позиціонування на ринку. Ціннісний апарат в управлінні підприємством разом з іншими механізмами менеджменту підвищує ефективність менеджменту і про це неодноразово писалося в наукових джерелах. Науковці під різним кутом зору і на різних рівнях розглядають означену проблему. Зокрема, на макрорівні ціннісні категорії виявляють себе через призму аксіологічних чинників модернізації вітчизняної економіки й суспільства [7], через діяльнісний аспект, що зумовлює зміни в сучасних реаліях [6].

Вітчизняні дослідники також зазначають, у яких умовах сьогодення розвиваються ціннісні орієнтації людей, суспільства, економіки та які перспективи розвитку нас очікують у зв'язку з цим [8;10]. Тенденції соціодинаміки як позитивного напрямку розвитку суспільства, що впливає на соціокультурологічну концепцію менеджменту, відображають публікації [10; 11]. Вплив цінностей на розвиток креативності персоналу описано в статті [1], доповненням до якої є розгляд креативності як складової соціального капіталу [2].

Цінності безпосередньо пов'язані з мотиваційною політикою, яка стимулює саморозвиток персоналу, про це наголошується в публікації Вієвської М., Красовської Л. «Мотивація професійного саморозвитку в реалізації стратегії формування управлінських компетенцій» [3].

Цінності як складова організаційної культури розглядаються в авторській монографії [4] та публікаціях зарубіжних авторів [12, 13], які проводять тісний взаємозв'язок між цінностями та показниками бізнесу, а вплив цінностей на ефективність менеджменту відображає публікація Клок К. «Конец менеджмента и становление организационной демократии» [5].

Незважаючи на вагомий доробок цих та інших науковців у царині окресленої проблеми [1-13], виникає потреба активізувати наукові пошуки відповідно до запиту суспільства на нові дослідження, які б відповідно поживали процеси використання іншого нематеріального інструментарію в системі менеджменту. З огляду на це пропонується стаття є спробою розширити поле дослідження в напрямку активнішого залучення тонкопланових категорій, якими є цінності, до теоретичного апарату менеджменту.

**Мета статті** полягає у висвітленні проблемного поля реалізації нових цінностей у суспільному житті та теоретичних аспектів їх трансформації у категорії менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Кожне підприємство є відкритою системою, яка функціонує в зовнішньому світі, складовою якого є культурне поле зі своєю системою цінностей. На основі цінностей формуються взаємовідносини в організації, поведінкові моделі, стилі й характер управління, мотиваційна політика, соціальні стандарти. Цінності як прояв внутрішнього усвідомленого переконання є основоположними в характері поведінки людей – як усієї спільноти, так і окремих індивідуумів, а система цінностей стає ідеологією управління будь-якого підприємства. Усі, без винятку, управлінські дії та впливи тією чи іншою мірою повинні відповідати ціннісним нормам. Прикладний аспект доцільності використання категорії «цінність» у сучасному менеджменті обумовлений появою попиту на нові принципи організаційної діяльності на основі ціннісних орієнтацій, організаційної культури, а різке загострення конкуренції на всіх ринках спонукає до пошуку внутрішніх ресурсів забезпечення конкурентоспроможності, не пов'язаних із технічною складовою. Яскравим підтвердженням цього є висловлювання науковців, які визнають доцільність використання ціннісних орієнтацій у системі менеджменту і не лише: «перед нами стоїть нагальна потреба створити в глобальному масштабі такі нові форми економічних організацій, які б одночасно ґрунтувалися на цінностях і на виробничій ефективності та могли виготовляти високоякісні конкурентні товари й послуги, не шкодячи зовнішньому середовищу, не знижуючи цінність людського життя, не знищуючи місцеві, самотутні культури. Якщо у нас не буде цінностей, ми станемо свідками того, як безумовний успіх перетворюється на поразку, зростання – на руйнування, прогрес – на темне варварство» [5, с. 359].

Нові цінності пробивають собі дорогу, долаючи труднощі сьогодення та перешкоди, які ми

успадкували ще з часів індустріальної системи господарювання і відповідного способу мислення.

Серед сучасних проблем, які гальмують реалізацію нових цінностей, виділяємо насамперед такі:

– домінування філософії запозичення, пасивності, крайнощів і сформованого на цій основі обмеженого світогляду, що надає економіці асоціального характеру, породжує поляризацію суспільства, виводить людину із загальних основ світобудови;

– відсутність прозорості управлінських рішень й відповідального менеджменту на всіх рівнях, наслідками якої є невиконання взятих зобов'язань, нехтування інститутом довіри й поваги, морально-гуманістичними цінностями. З огляду на це необхідно розвивати відповідальність як по горизонталі, так і по вертикалі, навчатися поваги до закону і вчитися жити за законом;

– зневагу до категорії часу, наслідком якої є відсутність пунктуальності, своєчасності, що призводить до панування повного безладу і стихійного перебігу процесів. У контексті цього зауважимо, що в нас не прийнято визначати соціальну ціну часу, оскільки відсутнє розуміння вчасності проходження процесів, немає звички вчасно розпочинати і вчасно закінчувати роботу, тому необхідно працювати над формуванням системного світогляду, який допоможе в усьому бачити упорядкований процес;

– надмірну централізацію, що підриває принцип свободи, знижує соціальну активність, соціальну адаптаційність, звужує мотиваційне поле і право вибору людини;

– інертність реформ та підміну понять, що проявляється в імітації реформ, роботи, тому маємо суцільні кризові явища, низьку конкурентоспроможність, відсутність випереджувальних стратегій розвитку;

– дефіцит професійної компетентності через те, що у виборі своєї професії люди забувають про філософію праці, спорідненої до душі (за Г. Сковородою) і не відчують задоволення від цієї праці, що особливо загострюється в умовах фінансової кризи. Праця без гармонії буде безплідною, тому маємо низьку реалізаційну здатність інноваційних проектів і креативних ідей;

– відсутність культури результативності та шляхетної культури взаємодії, що не дає можливості інтегрувати вектор позицій і процесів;

– глобалізаційні виклики, які через надмірні масштаби транснаціональних корпорацій і поглинання культур призводять до утворення опозиційних культур, розмивання цінностей, створюючи конфліктогенні ситуації. «Прагнення до всеосяжної глобалізації (гіперглобалізації) неминуче ставить проблеми цивілізаційних взаємовідносин, суверенітету держав, демократії та глобальної бюрократії. Саме ці проблеми і загострилися сьогодні» [8, с. 7], як справедливо зауважують науковці.

До зазначених проблем додаємо те, що наша економіка і суспільство в цілому функціонують в умовах обмежених ресурсів, до яких відносимо: час, здоров'я, фінансові ресурси, природні, енергетичні, тобто всі матеріальні й нематеріальні ресурси. Обмежені ресурси вимагають ощадливості, яка повинна стати новим принципом сучасного господарювання. Однак сьогодні економічні та соціальні процеси загалом охоплені домінуванням культури нагромадження і споживання. В умовах обмежених ресурсів також необхідно розвивати позитивне мислення, а роль цінностей набуває особливої ваги.

Еволюційний шлях розвитку суспільства та відповідно менеджменту стосується еволюції цінностей, якісно інших за своєю сутнісною ознакою. На нашу думку, для побудови етичної економіки й соціально-орієнтованого менеджменту як вищого рівня еволюційно-цивілізаційних процесів повинні розвиватися такі якісно нові цінності:

– довіра, яка приведе до впевненості й захисту людини. Довіра уже сьогодні стала складовою соціального капіталу, який вимагає свого механізму управління. Водночас вона поповнює перелік найдефіцитніших категорій – цінностей нашого часу. Це вимагає переорієнтації мислення менеджерів у напрямку спрямування їхніх інвестицій у розвиток довіри, що зміцнить соціальний капітал, оскільки за

відсутності соціального капіталу знижується ефективність інтелектуального капіталу;

– свобода як універсальна цінність, що повинна забезпечити повну реалізацію права вибору, а на рівні підприємства сприяти розквіту талантів (управління талантами замість управління матеріальними запасами в індустріальній економіці);

– гармонія як стан душі, впорядкування думок і дій, що зменшить хаотичність у процесах, рішеннях і підвищить синергію продуктивної праці;

– любов як універсальна цінність, без якої неможлива відданість праці, колективу, нації, ідеї;

– сім'я як цінність, яка зберігає традиції, шанування, повагу, культуру відносин, відчуття святості й захисту;

– творчість як цінність, що мотивує створення соціального й духовного блага, а не лише матеріальних речей, якими світ уже наситився; як цінність, яка спонукає до постійного пошуку й саморозвитку особистості;

– культура як багатогранна інтегральна цінність, що визначає відносини між людьми, поєднуючи матеріальні, духовні й соціально-політичні аспекти, і стає стимулятором реалізації творчого потенціалу людини;

– якість як універсальна категорія, цінність, яка узагальнює результати дії попередніх і виявляється як думка, праця, навчання, відпочинка, тобто відображає якість менеджменту в цілому. Якість закладатиме зовсім іншу модель поведінки людини, керівника, економіки, суспільства.

Незважаючи на те, що час ми відносимо до обмежувальних і дефіцитних чинників, його як універсальну категорію також можна трактувати як особливу цінність. Це багатофункціональна категорія, яка в епоху інформаційно-інтелектуального суспільства є індикатором оцінювання вартості знання. Час регулює та одночасно стимулює появу нових знань, які мають свій життєвий цикл і також підвладні процесам старіння. Сьогодні з'являється нова роль часу і пов'язаного з ним простору-використання Інтернету як модерного просторово-часового інструменту ведення бізнесу, формування бізнесових зв'язків чи інших комунікацій.

У переліку актуальних цінностей акценти зроблено на цінності соціального й духовного характеру, що свідчить не лише про поширення соціогуманістичної парадигми менеджменту, а й про позитивну динаміку ціннісного розвитку особистості.

Практика багатьох успішних зарубіжних і вітчизняних підприємств підтверджує важливість перелічених і відображених на рис. 1 цінностей та їхню наявність у реалізації місії підприємств. Зокрема, більшість компаній сповідують цінності, пов'язані з довірою: страхова компанія САЛАМАНДРА-УКРАЇНА, ТОВ «Світ Агротехнологій», компанія Bosch, компанія «Кока-Кола», та цінності, пов'язані з людським життям, – життя, здоров'я – це цінності, притаманні міжнародній вертикально-інтегрованій гірничо-металургійній групі компаній Метінвест; цінності «турбота для людей, дозвілля, інноваційність» є головними в компанії ОККО; для компанії «Кока-Кола Хеленік» важливими цінностями є турбота про працівника, досконалість в усьому, якість; ТОВ «Світ Агротехнологій» до важливих цінностей, крім довіри, відносить етичність, відповідальність; компанія Vsesmann (виробник опалювальної продукції) дотримується таких цінностей: якість, інноваційність; компанія Bosch акцентує увагу, крім цінності довіри, на таких цінностях, як чесність, культура, відповідальність, відкритість. Уже згадувана страхова компанія САЛАМАНДРА- УКРАЇНА культивує цінності: свобода, рівність, братерство, любов до власної справи, чесність.

У системі менеджменту цінностям відводиться особлива роль, оскільки вони мають свої змістовні функції, зокрема мотиваційну, яка є запорукою вискоєфективної праці, орієнтаційну, спрямовану на досягнення мети й бажаних цілей, регулювальну, яка є основою врегулювання відносин у колективі. Відповідно на цій основі повинна відбуватися часова й просторова трансформація цінностей у категорії менеджменту, що відображає рис. 1.



Рисунок 1 – Трансформація цінностей у категорії менеджменту

Нові цінності є об'єктивною реальністю, але набирають суб'єктивного характеру через різне сприйняття і ставлення до них кожної конкретної людини, що визначатиме їхню поведінку. Перелічені на рис.1 цінності мають здебільшого орієнтаційну дію (свобода, творчість) і матеріалізуються в менеджменті, відображаючи його соціально-психологічні, аксіологічні, організаційні та економічні аспекти

Водночас це цінності, які мають інтегральний характер, поєднуючи матеріальну й духовну складову. Принципи менеджменту залежать від цінностей. Зокрема, принцип прозорості є наслідком цінності довіри, і водночас реалізація цього принципу підвищує довіру до керівництва та правильності управлінських рішень. Крім того, цінність «довіра» знижує транзакційні витрати у взаємовідносинах між суб'єктами господарювання. Партнерство на протигагу конкуренції можливе також завдяки цінності довіри, яка підвищує лояльність колективу до підприємства і знижує рівень конфліктогенності.

Цінності пов'язані з потребою, вони дають можливість реалізувати потребу людини і задовольняти певні інтереси, тобто цінність є мотиватором досягнень «свобода», «гармонія», які мають високий мотиваційний важіль, даючи можливість вибору способу реалізації творчого потенціалу людини, де вона, гармонійно перебуваючи в сприятливому професійному середовищі, працюватиме високоефективно. Відсутність вибору без цієї категорії стає безповоротною втратою для кожної людини, підприємства, суспільства.

Життєдайність цінностей перевіряється можливостями їх впливу на розвиток персоналу, зокрема, цінність «творчість» безпосередньо пов'язана з розвитком персоналу, розвитком компетенцій, підвищенням професійного рівня, кар'єрним зростанням. Цінність «сім'я» засадничо є проявом ментальності, і вона також визначає ментальні модули поведінки через вибір типу організаційної культури, ролі установки і закладені на підсвідомому рівні архетипи, властиві кожній нації. Для українців це архетип Матері-Землі, який уособлює прив'язаність до певної території, простору і відданість їй. На рівні підприємств це проявляється у відданості колективу своєму підприємству, лояльності, згуртованості. Щодо типу організаційної культури «Сім'я», то характерною ознакою є додержання принципу ієрархічності, патерналізму, збереження високого рівня централізації управління, що властиве українській ментальності. Цінності є складовою

нематеріальних активів підприємства (організації), але процес їхньої капіталізації відбувається завдяки менеджменту підприємства, прийнятій культурі управління й ухвалення рішень. Таким чином, менеджмент і культура ідеологічно пов'язані.

Реалізація цінностей у практичній діяльності підприємств можлива завдяки організаційній культурі, тому сьогодні для вітчизняних підприємств важливим завданням є формування своєї культури. Формувати організаційну культуру доцільно на основі уже існуючих на підприємстві традицій, цінностей, моделей поведінки, зовнішніх атрибутів, ураховуючи виклики часу (актуальність нових цінностей, гуманізацію й соціалізацію праці, тенденції інтелектуалізації суспільства тощо), і, зіставляючи традиційне з інноваційним, підтримувати ті елементи культури, які найкраще сприятимуть реалізації місії підприємства. Водночас не потрібно забувати про роль лідера в цьому процесі, досвід керівного персоналу підприємства, набутий професійною діяльністю чи успадкований. Досвід лідера, керівника в умовах будь-якого підприємства (організації) соціалізується в процесі взаємовідносин і структуризується в групову свідомість, що надає особливої ваги лідеру та водночас підвищує його відповідальність за формування організаційної культури. Поєднуючи лідерські традиції з командною співпрацею, реальніше досягнути вищої ефективності.

**Висновки.** Цінність є проявом усвідомленого ставлення людини до певного об'єкта, створюючи відповідні орієнтири в життєвому просторі людини. Ціннісні орієнтації належать до складної системи оцінок і відносин людини в соціумі, впливаючи на її поведінку та професійну діяльність. В історичному ракурсі цінності еволюціонують, на зміну одним приходять інші, які адекватно віддзеркалюють виклики історичного відрізка часу. Але існують вічні універсальні цінності, не підвладні часу.

Запропонований у статті концептуальний підхід до використання цінностей на практиці управління дає можливість зробити такі висновки:

- по-перше, цінності необхідно використовувати як тонко планованих інструмент управління, який особливо ефективний в умовах тотальних криз;
- по-друге, їхню трансформацію в категорії менеджменту можна здійснювати через механізм організаційної культури;
- по-третє, об'єктивна необхідність реалізації якісно інших цінностей у системі менеджменту сприятиме створенню особливої інституції, у якій будуть наявні економічно-соціальна та духовно-культурна складові, що забезпечить ефективне проходження трансформаційних процесів і покращить використання людського потенціалу;
- по-четверте, на основі нових цінностей ми зможемо закласти основи нової школи менеджменту – етичної, соціально-орієнтованої, і побудувати духовне суспільство.

Цінності повинні стати основою підвищення соціальної відповідальності вітчизняних підприємств, формування довгострокової перспективи та стратегії стабільного розвитку підприємств.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальші дослідження доцільно спрямовувати в напрямку вироблення реального механізму трансформації нових цінностей у категорії менеджменту, використання їх як прикладного інструментарію підвищення ефективності менеджменту на всіх рівнях та побудови нової моделі менеджменту.

1. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності персоналу / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 150–160.

2. Буковинська М.П. Креативність персоналу як необхідна якість формування соціального капіталу / М.П. Буковинська, О. Л. Нечаєв. // Наукові праці НУХТ. – 2013. – № 51. – С. 122–128.

3. Вієвська М. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій /

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

М. Вієвська, Л. Красовська. // Вища школа. – 2010. – № 3. – С. 89–103.

4. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 348 с.

5. Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / К. Клок, Д. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.

6. Лебедева В.К. Економіко-теоретичні аспекти зміни діяльності / В.К. Лебедева. // Економіка України. – 2015. – № 2. – С. 24–35.

7. Мельник М.І. Аксиологічні чинники модернізації соціально-економічного розвитку України / М.І. Мельник. // Регіональна економіка. – 2015. – № 3. – С. 125–132.

8. Онищенко В.П. Реалії та можливості економічної стабілізації та розвитку України / В.П. Онищенко. // Економіка України. – 2015. – № 7. – С. 4–17.

9. Приходько С. Слияние корпоративных культур / С. Приходько. // Менеджмент персоналу. – 2015. – № 11. – С. 8–17.

10. Савельев Є.В. Пріоритети у реформуванні української економіки / Є.В. Савельев, В.Є. Куриляк. // Економіка України. – 2005. – № 5. – С. 79–88.

11. Тарасевич В.М. Економічна соціодинаміка у філософському просторі економіко-теоретичного знання / В.М. Тарасевич // Економіка України. – 2015. – № 1. – С. 42–59.

12. Deal T.E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life / T.E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co., 1982 – 232 p.

13. Thompson A. Crafting and Executing Strategy: Text and Reading / A. Thompson, A. Strickland. – Irwin, New York; Burr Ridge: McGraw-Hill, 2001 – 569 p.

1. Bashuk, T.O., & Khyzhniak, M.O. (2013). Stymulivannia ta rozvytok kreatyvnosti personalu [Stimulating creativity and development of staff]. *Marketing i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 1, 150–160 [in Ukrainian].

2. Bukovynska, M.P., & Nechaiev, O.L. (2013). Kreatyvnist personalu yak neobkhdna yakist formuvannia sotsialnoho kapitalu [Creativity quality staff as a necessary social capital formation]. *Naukovi pratsi NUKhT – Proceedings NUFT*, 51, 122–128 [in Ukrainian].

3. Viievska, M., & Krasovska, L. (2010). Motyvatsiia profesiinoho samorozvytku u realizatsii stratehii formuvannia upravliynskyykh kompetentsii [Motivation of professional self-realization of the strategy of forming managerial competencies]. *Vyscha shkola - High school*, 3, 89–103 [in Ukrainian].

4. Zakharchyn, H.M. (2011). *Teoria ta metodolohiia formuvannia i rozvytku orhanizatsiinoi kultury mashynobudivnoho pidpriemstva: monohrafiia [Theory and Methodology of formation and development of organizational culture engineering enterprise: monograph]*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].

5. Klok, K., & Holdsmyt, D. (2004). *Konets menedzhmenta i stanovleenyie orhanyzatsyionoi demokraty [End Cloquet management and stanovleenyie orhanyzatsyionoy democracy]*. SPb.: Pyter [in Russian].

6. Lebedieva V.K. (2015). Ekonomiko-teoretychni aspekty zminy diialnosti [Economic and theoretical aspects of change]. *Ekonomika Ukrainy - Ukraine economy*, 2, 24–35 [in Ukrainian].

7. Melnyk, M.I. (2015). Aksiolohichni chynnyky modernizatsii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Axiological factors modernization of socio-economic development of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economics*, 3, 125–132 [in Ukrainian].

8. Onyshchenko, V.P. (2015). Realii ta mozhlyvosti ekonomichnoi stabilizatsii ta rozvytku Ukrainy [The realities and opportunities of economic stabilization and development of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 7, 4–17 [in Ukrainian].

9. Prykhodko, S. (2015). Slyianyie korporatyvnykh kultur [The merger of corporate cultures]. *Menedzhment personalu – Personnel Management*, 11, 8–17 [in Ukrainian].

10. Saveliev, Ye.V. (2005). Priorytety u reformuvanni ukraïnskoi ekonomiky [The priorities in reforming the Ukrainian economy]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 5, 79–88 [in Ukrainian].

11. Tarasevych, V.M. (2015). Ekonomichna sotsiodynamika u filozofskomu prostori ekonomiko-teoretychnoho znannia [Economic Sociodynamics philosophical space in economic and theoretical knowledge]. *Ekonomika Ukrainy - Ukraine economy*, 1, 42–59 [in Ukrainian].

12. Terence, E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

13. Thompson, A., & Strickland, A. (2001) *Crafting and Executing Strategy: Text and Reading*. Irwin, New York; Burr Ridge: McGraw-Hill.

**Г.М. Захарчин**, д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой менеджмента персонала и администрирования, Национальный университет «Львовская политехника» (г. Львов, Украина)

**Т.В. Склярчук**, канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры менеджмента персонала и администрирования, Национальный университет «Львовская политехника» (г. Львов, Украина)

#### Трансформація нових цінностей у категорії менеджмента

Обґрунтована необхідність використання категорії «цінність» як тонкопланового інструментарія в системі менеджмента, виділено проблемне поле реалізації нових цінностей в соціально-економічному

**Г.М. Захарчин, Т.В. Склярук. Трансформація нових цінностей у категорії менеджменту**

*пространстве и управленческой практике, акцентировано на роли организационной культуры как механизма трансформации ценностей в категории менеджмента.*

Ключевые слова: ценности, менеджмент, доверие, организационная культура, качество, креативный менеджмент, ответственность.

*H.M. Zakharchyn*, Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of HR-management and administration, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

*T.V. Skliaruk*, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecture of the Department of HR-management and administration, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

**The transformation of new values in a category of management**

The successful development of any society and, in particular, every single enterprise is possible when it matches the human activities with the modern values, not a new by the same feature or definition of value, but as actualization and capabilities in practical implementation. In this regard, the necessity to consider the category of "value" in the context of the management system is considered in this article. So, the proposed article is an attempt to widen the field of research towards more active involvement of specific categories, which considered as the values, in management theoretical apparatus. At the same time, *the article highlights* the problematic field of implementation the new values in social life and theoretical aspects of their transformation into management category.

In the list of current values the emphasis is made on a values of social and spiritual nature, which indicates that not only spread of socio-humanistic paradigm of management is taking place, but also about positive human personality values development dynamics. Among the new ones we are allocating following values: confidence and trust, harmony, freedom, creativity, family, culture, quality.

In the system of management values has a special role, since they have their special meaning functions, in particular motivational, ideological, orientation and controlling. The new values are objective reality, but they can acquire a subjective nature because of the different human perceptions and attitudes, which, as follows, will determine their behavior. The proposed values have mostly orientation effect (freedom, creativity) materializing in management, reflecting the socio-psychological, axiological, organizational and economic aspects. At the same time this is the values that have integral character, combining the material and spiritual component. The principles of management depend on values. Motivational policies, personnel development policies, HR management methods, behavioral aspects of personnel, leadership abilities and teamwork are also based on values.

The real mechanism for implementing values in the system of management is organizational culture, the cores of which are values.

Proposed in this article conceptual approach of the value usage in the managerial practice leads us to the *following conclusions*:

- the values should be used as a specific managerial tool that is especially effective in terms of total crisis;
- their transformation into category of management can be performed through the mechanism of organizational culture;
- the objective necessity of implementing significantly other values into the system of management will promote creation of a special institution, which will present economic and social, spiritual and cultural components that will ensure efficient flow of transformation processes and improve the use of human potential;
- based on new values, we can lay the foundation for a new school of ethical, socially-oriented management for building spiritual community.

In the article we have pointed out the need for strengthening an applied nature of the research subject, i.e., *further researches* should be directed towards making real mechanism of transformation of new values into management categories, to use them as an instruments of management in order to increase efficiency at all levels and build a new model of management.

**Keywords:** values, management, confidence, organizational culture, quality, creative management, responsibility.

**Отримано 08.12.2016 р.**