МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. М. Олійник
С. В. Маркова
О. О. Головань
К. В. Сухарева
Д. Т. Бікулов
Є. В. Маказан

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІЛОСОФІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійньої програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2025

УДК: 339.97 (075.8)
О 54

Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О., Сухарева К. В., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В. Актуальні проблеми філософії менеджменту : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 95 с.

Навчальний посібник «Актуальні проблеми філософії менеджменту» розроблено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. У посібнику систематизовано теоретичний матеріал із ключових тем курсу. Увагу акцентовано на сутності філософії менеджменту, на загальних закономірностях, принципах формування, функціонування системи управління з огляду на динамічні процеси суспільного розвитку. До кожної теми подано перелік базових понять і термінів, запропоновано питання і тести для самоконтролю, практичні завдання для набуття вмінь та навичок формування сучасної управлінської парадигми в системі менеджменту підприємства.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Рецензент

О. С. Верітова, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП 4
ТЕМА 1 СУЧАСНИЙ СВІТ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ 6
ТЕМА 2 ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ПРОБЛЕМА ХХІ СТОЛІТТЯ. УКРАЇНА В СВІТОВИХ КООРДИНАТАХ РОЗВИТКУ 22
ТЕМА 3 ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ 40
ТЕМА 4 ЛЮДИНОВИМІРНИЙ ДИСКУРС МЕНЕДЖМЕНТУ. СУЧАСНИЙ ФОРМАТ МЕНЕДЖЕРА 57
ТЕМА 5 НОВА ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ ХХІ СТОЛІТТЯ 73
ГЛОСАРІЙ 86
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА 92
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 93

ВСТУП

У період розширення глобалізаційних кордонів особливої уваги набуває вирішення проблем теорії та практики менеджменту. В сучасних умовах менеджерам, як і фахівцям будь-якого профілю, важливо вміти ефективно працювати. Без прийняття оптимальних управлінських рішень неможливо свідомо обирати й застосовувати інструменти соціального проєктування в соціальній сфері та інноваційній діяльності, уникати непродуктивних витрат часу, матеріальних і духовних ресурсів для оптимізації базових соціальних механізмів. У сучасному українському суспільстві, коли в державі відповідно до запитів її управлінської мережі й трансформації економіки спостерігаються кризові явища, економічні спади й соціальні конфлікти, питання теорії та практики філософії менеджменту вкрай актуалізуються.

Управління покликане відігравати роль ефективного способу взаємозв'язку теорії та практики суспільних перетворень і усвідомлюється не просто як інструментально-технічна діяльність, прерогатива якої вичерпується питаннями адміністративного чи організаційного характеру, а як набагато складніший і вкрай важливий духовно-соціальний феномен людської життєдіяльності, самобутньої синергетичної системи.

Метою вивчення дисципліни «Актуальні проблеми філософії менеджменту» є засвоєння здобувачами вищої освіти специфіки філософського осягнення менеджменту, оволодіння сучасним управлінським мисленням, світоглядно-методологічною та професійною культурою, системою методів та інструментів у галузі менеджменту.

Предметом вивчення курсу є філософські засади й філософське осмислення менеджменту, загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління. У ході вивчення дисципліни здобувачі освіти отримають можливість оволодіти сучасною філософією управління в умовах ринкової економіки та світоглядно-методологічної парадигми.

Опрацювання навчального посібника з дисципліни «Актуальні проблеми філософії менеджменту» допоможе студентам-магістрам засвоїти, систематизувати та поглибити теоретичні знання, набути вмінь і навичок з управлінської діяльності.

Пропонований посібник укладено на основі останніх досягнень світової та вітчизняної філософії, філософії менеджменту і з урахуванням зростаючого попиту на оволодіння філософією менеджменту як відповідним типом і способом мислення.

У результаті вивчення курсу відповідно до вимог освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» студент повинен набути таких компетентностей:

- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

– здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

– здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, організовувати процес управління ЗЕД на основі системи управління якістю на всіх рівнях.

Вивчення дисципліни «Актуальні проблеми філософії менеджменту» спрямоване на формування у студентів таких програмних результатів навчання:

– критично осмислювати, обирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах;

– уміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами;

– демонструвати лідерські навички й уміння працювати в команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

– забезпечувати особистий професійний розвиток і планування власного часу.

Послідовність подання програмного матеріалу в навчальному посібнику обумовлена внутрішньою логікою тем дисципліни. Структура видання передбачає наявність у кожній темі теоретичного матеріалу, який узагальнено у вигляді блок-схем і таблиць, що значно полегшить процес його сприйняття та засвоєння. Крім того, в посібнику є практична частина, в якій подано питання і тести для актуалізації знань і самоперевірки рівня їх засвоєння, практичні завдання для набуття та розвитку вмінь і навичок формування управлінської парадигми в системі менеджменту підприємства.

ТЕМА 1
СУЧАСНИЙ СВІТ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ



Мета: з'ясувати сутність концепції посткапіталістичного суспільства П. Друкера; ознайомитися з основними принципами філософії глобалізму; розглянути глобалізаційні проблеми сучасності в системі менеджменту.

Основні терміни та поняття: глобалізація, глокалізація, постакапіталістичне суспільство, інформаційно-мережеве суспільство, постмодерністське суспільство, цифровізація, екологічні проблеми, глобальні проблеми суспільства, цифрова глобалізація.

ПЛАН

1. Концепція посткапіталістичного суспільства П. Друкера.
1.1 Теорія інформаційно-мережевого суспільства М. Кастелса.
1.2 Постмодерністська версія суспільства Ж. Бодріяра, П. Бурдьє, Ж. Дельоза, Ф. Гваттарі.
2. Філософія глобалізму. Поняття глобалізації.
2.1 Соціально-політична, соціально-економічно, соціокультурна глобалізація.
2.2 Концепція «конфлікту цивілізацій» С. Хантінгтона.
3. Глобальні проблеми сучасності. Екологічні проблеми сучасності в системі менеджменту. Цифрова глобалізація, глобальні ланцюги постачання.
4. Проблема розвитку суспільства в контексті процесів сучасності: концепція другого демографічного переходу.

1. Концепція посткапіталістичного суспільства П. Друкера

У першому питанні студенти повинні ознайомитися з поглядами П. Друкера на стан і перспективи розвитку західної цивілізації, які висвітлено в книзі «Посткапіталістичне суспільство», опублікованій у 1995 році. По суті автор помітив зародження основ економіки знань. Відзначаючи підвищення ролі управлінців, найманих працівників, зайнятих у сфері інтелектуальної праці, дослідників та інших представників академічної сфери, П. Друкер звернув увагу на появу соціального прошарку працівників знання (knowledge workers).

У концепції П. Друкер співвідносить прогрес із трьома етапами зміни ролі знання в суспільстві:

- перший етап пов'язаний із застосуванням знань для розробки знарядь праці, технологій та організації промислового виробництва;
- другий етап спрямований на застосування знань до процесів організації трудової діяльності;

– третій (сучасний) етап характеризується тим, що знання стає основною умовою виробництва і «знання є основною умовою для виробництва знання».

Зміна значення знання сприяла тому, що знання стало сьогодні основною умовою виробництва, а земля, робоча сила й капітал набули другорядного значення.

Основним висновком із концепції П. Друкера є те, що перехід до «суспільства, побудованого на знанні» принципово змінює владну структуру суспільства, – влада і контроль поступово переходять від володарів капіталу до тих, хто володіє знаннями й інформацією, ефективними технологіями їх використання. Причому цей перехід не відміняє роль капіталу. Як правило, капітал перерозподіляється, а точки концентрації знання та інформаційних технологій стають одночасно й точками управління фінансовими потоками.

Таблиця 1.1 – Періодизація етапів розвитку суспільства в контексті концепції П. Друкера

Чинники	Етапи розвитку суспільства (роки)		
	1700/1900	1900/1945	1945/тепер.час
Тип революції	Промислова	У трудомісткості праці	Революція в управлінні
Об'єкт інвестицій	Засоби виробництва	Виробничі відносини	ІКТ і системи управління
Основні ресурси	Техніка і природні ресурси	Людина і капітал	Знання і віртуальний капітал
Тип розвитку	Екстенсивний	Інтенсивний	Інтенсивний

П. Друкер також здійснює постановку актуальних питань філософії менеджменту:

– про узгодження інтересів індивіда й колективу та виникнення нового типу суперечності в суспільстві, стратифікація, що базується на здатності генерувати нові знання;

– про перегляд ролі та значення традиційних чинників виробництва;

– про методологічні основи визначення ефективності використання інформації та знань.

Ідеї П. Друкера знайшли активний відгук, перш за все, у наукових і суспільних колах США. Це можна пояснити, очевидно, лідируючим положенням цієї країни в побудові інформаційного суспільства і комплексом філософсько-економічних проблем, пов'язаних із трансформаційними процесами.

1.1 Теорія інформаційно-мережевого суспільства М. Кастелса

Серед авторитетних досліджень інформаційного суспільства та нової економіки і менеджменту найбільше визнання набули праці ***Мануеля Кастельса*** (1942 р.н.). Він розглядає інформаційну еру як епоху глобалізації, а розвиток інформаціоналізму, на його думку, зумовлює появу суспільства мережевих структур.

М. Кастельс виділяв *три способи суспільного розвитку*: аграрний, індустріальний та інформаціональний, останній почав формуватися в 70-х роках.

Учений розрізняє поняття *інформаційного суспільства*, наголошуючи на ролі інформації в суспільстві, та *інформаціонального суспільства*, в якому зростання продуктивності та конкурентоспроможності забезпечується здатністю генерувати знання, обробляти та передавати інформацію, засновану на знаннях.

Інформаціональне суспільство характеризується глобалізаційними процесами, коли економіка працює як єдина система в режимі реального часу в масштабі всієї планети, процес нагромадження капіталу відбувається в усьому світі загалом. Тому М. Кастельс використовує поняття «глобальна / інформаціональна економіка».

На думку М. Кастельса, інформація та обмін інформацією супроводжували розвиток цивілізації протягом усієї історії людства й були критично важливими у всіх суспільствах. Водночас «інформаціональне суспільство» будується таким чином, що генерування, обробка й передача інформації стали фундаментальними джерелами продуктивності та влади.

Основні *висновки М. Кастельса*, який окреслює межі інформаційно-технологічної парадигми:

1) інформація у межах пропонованої парадигми є сировиною технології і, відповідно, у першу чергу технологія впливає на інформацію, а не навпаки;

2) ефекти нових технологій охоплюють усі сфери людської діяльності;

3) інформаційна технологія ініціює мережеву логіку змін соціальної системи;

4) інформаційно-технологічна парадигма базується на гнучкості, коли здатність до реконфігурації стає вирішальною рисою суспільства;

5) характеристикою інформаційно-технологічної парадигми стає конвергенція конкретних технологій у високоінтегрованій системі.

1.2 Постмодерністська версія суспільства Ж. Бодріяра, П. Бурдьє, Ж. Дельоза, Ф. Гваттарі

До видатної плеяди авторів XX-поч. XXI ст., які намагаються осягнути соціальну реальність не як об'єктивну даність, а як сконструйовану, безсумнівно, належать такі мислителі, як П. Бергер, Ж. Бодріяр, П. Бурдьє, Е. Гіденс, Ж. Дельоз, Н. Еліас, Т. Лукман та ін.

Так, завдяки працям ***Ж. Бодріяра*** у сферу дослідження політичного вводиться дефініція «симулякр» (лат. *simulo*, робити вигляд, удавати). У його інтерпретації ***симулякр*** – це знак, який не має означуваного об'єкта в реальності, це копія без оригіналу, це репрезентація того, що не існує. Симулякр відтворюється у процесі імітації, симуляції реальності, а результатом цього процесу стають:

а) копія;

б) функціональний аналог;

в) гіперреальність.

Остання належить до третього порядку симулякрів і є прикметою сучасної ситуації («ери гіперреальності»), що включає такі феномени, як гроші, мода, громадська думка. Вони функціонують за принципом символічного обміну, внаслідок якого сьогодні існує суспільство споживання, де сформувалися надлишкові знакові потреби, домінує «тотальна ідеалістична практика», яка за відомим порогом уже не має нічого спільного із задоволенням потреб або з принципом реальності.

За Ж. Бодріяром, усе вирішується і визначається через річ. І якщо у «доспоживчих» суспільствах речі, хоч і були символами («розпізнавальними знаками») багатства, статусу, престижу, але відігравали допоміжну паралельну роль відносно інших знакових систем (геральдики, номінації, титулування, уніформи тощо), то в суспільстві споживання всі інші системи розпізнавання суцільно поглинуті системою речей. Отже, формулу Протагора «Людина є мірою всіх речей» змінила сентенція Ж. Бодріяра «Річ є мірою людини». У такому видозміненому світі, де за категоріями марксизму, «надбудова» визначає «базис», головним призначенням праці стає не виробництво, а соціалізація її суб'єкта.

Аналогічна ситуація складається і у сфері політики, де представницькі органи влади вже нікого не представляють, а симулюють ідею народовладдя. Таким чином, в епоху втрати реальності її останнім бастіоном залишається смерть («оскільки вона не має споживчої вартості»). І саме на смерті як фантазмі, як уявленні, базується будь-яка влада, в тому числі і влада політична.

В інтерпретації ***Ж. Дельоза*** «симулякр» є «системою, в якій відмінне співвідноситься з відмінним через посередництво самої відмінності». Заперечуючи традицію Платона надавати реальним речам і феноменам статус малозначимих і блідих копій «вищих», «ідеальних» прекрасних прообразів, Ж. Дельоз наголошує: «Усе стало симулякром!». «Річ – це сам симулякр, симулякр – це вища форма; труднощі для кожної речі полягають в досягненні свого власного симулякра, його стану знака, погодженого з вічним поверненням». Під симулякром розуміється не проста імітація, а передусім дія, «у силу якої сама ідея зразка або особливої позиції спростовується, відкидається». Таким чином, Ж. Дельоз формує підвалини розуміння соціосеміозису як ключового механізму появи соціальних смислів у добу постіндустріального суспільства і, разом із Ж. Бодріяром, обґрунтовує уявлення про символ як дисгармонізуючий чинник політичної реальності.

Власну версію соціоконструктивізму розробив ***П. Бурдьє***, концепція якого базується на двох ключових припущеннях. Згідно з першим, структуралістським, «у самому соціальному світі існують об'єктивні структури, незалежні від свідомості й волі агентів, здатні спрямовувати чи придушувати їхні практики або уявлення». Згідно з другим, конструктивістським, «існує соціальна ґенеза схем сприйняття, мислення та дії, що є складовими частинами габітусу та соціальних полів», де габітус – це структури людської суб'єктивності («історія тіла, що здійснилася»), а соціальне поле – історія, об'єктивована у формі інститутів («історія речі, що здійснилася»).

Іншими словами, конструктивізм П. Бурдьє розуміє соціальний світ і зокрема сферу політики як його невід'ємну складову, як дії людей, обумовлені життєвим досвідом і процесом соціалізації, що формують соціального агента як істино практичного оператора конструювання об'єктів. Отже, за П. Бурдьє, головним механізмом конструювання соціального світу є перманентна зустріч і взаємодія габітусу та поля, в результаті чого формується специфічний різновид влади, яку соціолог назвав «символічною». Визначаючи зміст цього поняття, він вводить у науковий обіг дефініції «політичний фетиш», «символічний вплив», «символічне домінування», «символічний капітал».

2. Філософія глобалізму. Поняття глобалізації

Під ***глобалізацією*** необхідно розуміти втягування більшої частини людства в єдину систему фінансово-економічних, суспільно-політичних і культурних зв'язків на основі новітніх засобів телекомунікацій та інформаційних технологій.

Передумовою появи феномена глобалізації став наслідок процесів людського пізнання: розвиток наукового і технічного знання, розвиток техніки, що дало можливість окремо взятому індивіду сприймати органами почуттів об'єкти, що знаходяться в різних точках землі, і вступати з ними у взаємини, а також природно сприймати, усвідомлювати сам факт цих відносин.

Глобалізація являє собою сукупність складних інтеграційних процесів, що охоплюють поступово (або вже охопили?) всі сфери людського суспільства. Сам по собі цей процес є об'єктивним, історично зумовленим усім розвитком людської цивілізації. З іншого боку, сучасний її етап багато в чому визначається суб'єктивними інтересами деяких країн і транснаціональних корпорацій.

Із посиленням даного комплексу процесів постає питання про управління і контроль їх розвитку, про розумну організацію процесів глобалізації, з огляду на її абсолютно неоднозначний вплив на етноси, культури й держави.

Глокалізація (glo + localization = glocalization) – слово-гібрид, термін, що використовується для позначення глобальної локалізації – глобального світогляду, пристосованого до локальних умов. Ідея поняття зародилася в Японії та наслідує японське поняття «дочакука» («жити на своїй землі»), що використовувалося на позначення пристосування методів обробітку землі до конкретних умов.

2.1 Соціально-політична, соціально-економічно, соціокультурна глобалізація

Сутнісні характеристики сучасного етапу **глобалізації**:

1. Створення величезних транснаціональних корпорацій (ТНК), які значною мірою звільнилися від контролю конкретної держави.

2. Виникнення позадержавних джерел фінансування: Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку та ін. Ці вже чисто «фінансові держави», орієнтовані не на виробництво, а виключно на грошові потоки. Бюджети цих позадержавних соціумів часто у багато разів перевищують бюджети малих і середніх країн.

3. Формування глобальної еліти – дуже вузького кола людей, які реально впливають на масштабні економічні й політичні процеси. Це пов'язано з рекрутуванням вищої менеджерської ланки в усьому світі.

4. Імпорт низькокваліфікованої робочої сили з найбідніших, але багатих на людські резерви країн Третього світу в Європу та США, де спостерігається демографічний спад.

Таблиця 1.2 – Прояви глобалізації

Сфера	Прояви глобалізації
Політична сфера	1) виникнення наднаціональних одиниць різного масштабу: політичних і військових блоків (НАТО), імперських сфер впливу (сфера впливу США), коаліцій правлячих груп («Велика сімка»), континентальних або регіональних об'єднань (Європейське Співтовариство), всесвітніх міжнародних організацій (ООН); 2) виникнення контурів майбутнього всесвітнього уряду (Європейський парламент, Інтерпол); 3) зростаюча політична однорідність світового співтовариства (демократизація суспільно-політичного життя).
Економічна сфера	1) посилення значення наднаціональної координації та інтеграції (ЄС, ОПЕК), регіональних та світових економічних угод; 2) глобальний розподіл праці; 3) зростання ролі багатонаціональних і транснаціональних корпорацій (ТНК); 4) становлення універсального, єдиного економічного механізму, що охоплює весь світ; 5) блискавичність, з якою фінансові ринки реагують на події в окремих країнах.
Сфера культури	1) перетворення планети на «світове село», коли мільйони людей завдяки засобам масової інформації практично миттєво стають свідками подій, що відбуваються в різних куточках Земної кулі; 2) залучення людей, що живуть у різних країнах і на різних континентах, до одного й того ж культурного досвіду (олімпіади, рок-концерти); 3) уніфікація смаків, сприйняття, переваг (кока-кола, джинси, «мильні опери»); 4) безпосереднє знайомство зі способом життя, звичаями, нормами поведінки в інших країнах (через туризм, роботу за кордоном, міграції); 5) поява мови міжнародного спілкування – англійської; 6) повсюдне поширення уніфікованих комп'ютерних технологій, інтернет; 7) «розмивання» місцевих культурних традицій, їх заміна масовою споживчою культурою західного типу.

5. Безперервне перемішування «національних реальностей». Світ набуває рис фрактальності: між будь-якими двома його точками, які належать до одного з безлічі (до однієї економіки, до однієї національної культури), завжди можна помістити третю, що відноситься до іншого з безлічі (іншої економіки, іншої національної культури). Це пов'язано з тим, що «дорогою глобалізації» йдуть

два зустрічних потоки: вестернізація – впровадження західних патернів (зразків життя) на Південь і Схід, і орієнталізація – впровадження в західну цивілізацію патернів Сходу і Півдня.

6. Незахідні ареали людства стають об'єктами економічної глобалізації; багато держав при цьому втрачають значну частину свого суверенітету, особливо щодо здійснення економічної функції, будучи при цьому «не більше ніж інструментами для просування глобального капіталізму».

Сучасні прояви соціально-політичної, соціально-економічної, соціо-культурної глобалізації охарактеризовано в табл. 1.2.

2.2 Концепція «конфлікту цивілізацій» С. Хантінгтона

Семюель Хантінгтон – відомий американський політолог, соціолог, директор Інституту стратегічних досліджень при Гарвардському університеті.

На його думку, в минулому конфлікти відбувалися на таких рівнях:

- між правителями – від закінчення Тридцятилітньої війни у середині VII ст. (коли правителі хотіли зміцнити території та економіки своїх держав) до початку Великої Французької революції кінця XVIII ст. (падіння імперії у Франції, перетворення народу, замість правителя, на суб'єкт внутрішньої і зовнішньої політики);

- між націями (національними державами) – з кінця XVIII ст., коли з'являється поняття «нації», до кінця Першої світової війни та соціалістичної революції;

- між ідеологіями – від появи першої соціалістичної держави як противаги західним капіталістичним, до закінчення холодної війни. У цих хронологічних рамках відбувалися конфлікти спочатку між ліберальною демократією, комунізмом та фашизмом-нацизмом, а після Другої світової війни – між першими двома. Конфлікти на всіх цих рівнях, на думку Хантінгтона, відбувались у просторово-хронологічних межах західної цивілізації.

Під самою цивілізацією Хантінгтон розуміє найвищу історико-культурну цілісність, культурну спільноту людей і найширший рівень культурної ідентифікації, яка, крім того, відрізняє людину від інших біологічних видів. На думку ж Хантінгтона, у сучасному світі існує ***7 -8 цивілізацій***:

1) сінська, або конфуціанська;

2) японська – цивілізація, що відокремилася від китайської у I-V ст. н.е.;

3) індуїстська – цивілізація, яка, крім інших на півострові Індостан, існує там з 1500 р. до н.е.;

4) ісламська, яка включає в себе арабську, тюркську, перську та малайську субцивілізації;

5) православна, сформована на візантійських традиціях;

6) західна, до якої входять Європа та Північна Америка;

7) латиноамериканська. Хантінгтон зауважує, що латиноамериканську цивілізацію можна вважати «або як субцивілізацію всередині західної цивілізації, або як окрему цивілізацію, близько пов'язану із Заходом, яка не

визначилася, чи належить вона до Заходу, чи ні». Водночас він зазначає, що Латинська Америка еволюціонувала зовсім іншим шляхом, ніж Західна Європа і Північна Америка;

8) імовірна африканська цивілізація – хоча європейські та арабські колонізатори надали африканській культурі багато своїх рис, африканська самоідентифікація на півдні від Сахари зростає, що може призвести до утворення африканської цивілізації на чолі з ПА.

Зростання конфліктності між різними цивілізаціями Хантінгтон пояснює кількома *причинами:*

1. Реальні відмінності в історичному досвіді, мові, культурі, традиціях, релігії, які мають глибоке коріння і скоро не зникнуть.

2. Розвиток засобів комунікації сприяє усвідомленню відмінностей між різними цивілізаціями та народами всередині них. У цих умовах взаємодія людей «консервує» ці відмінності.

3. Економічна й політична глобалізація у світі викликає протидію в окремих цивілізацій, спрямовану на повернення до власної самобутності (наприклад, ісламський фундаменталізм у мусульманських країнах).

4. Європеїзація світу викликає протилежну реакцію в деяких народів, які намагаються повернутися до джерел національного буття («азіатизація» в Японії, а також антизахідні настрої, викликані демократизацією арабських країн за західним зразком).

5. Культурні та релігійні особливості менш мінливі, аніж політичні чи економічні, а тому конфлікти на їх основі важко примирити (можна бути напівіталійцем або напівтурком, але неможливо бути напівкатоликом чи напівмусульманином).

6. Економічний регіоналізм, який посилюється. Від його успішності залежить цивілізаційна самосвідомість (Північноамериканська зона вільної торгівлі).

Конфлікти між цивілізаціями, спричинені всіма цими чинниками, на думку Хантінгтона, відбуваються на двох рівнях (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Рівні конфліктів

Рівні	
мікрорівень	макрорівень
між сусідніми державами, які належать до різних цивілізацій, всередині однієї держави між групами з різних цивілізацій і між групами	між стержневими державами різних цивілізацій. Мають більший масштаб і прояви класичних проблем міжнародної політики
виникають між мусульманами і немусульманами	конфлікти через вплив могутніх держав на дії міжнародних організацій, захист державою представників свого народу в іншій цивілізації, територіальні суперечки між великими державами

С. Хантінгтон наголошував: у світі не з'явиться «універсальна цивілізація», окремі цивілізації будуть існувати й надалі, і успіх міжнародних відносин буде залежати від того, як ці цивілізації співіснуватимуть одна з одною. Цінність

концепції С. Хантінгтона полягає в тому, що він *звернув увагу* на проблему культур і цивілізацій як учасників світового історичного процесу.

3. Глобальні проблеми сучасності. Екологічні проблеми сучасності в системі менеджменту. Цифрова глобалізація, глобальні ланцюги постачання

Глобальні проблеми людства (глобальні проблеми, глобальні проблеми сучасності) – комплекс проблем і ситуацій, що зачіпають життєві інтереси всіх народів світу, характеризуються динамізмом і вимагають для свого розв'язання колективних зусиль світової громадськості (екологічні проблеми, гонка озброєнь, хвороби тощо), від вирішення яких залежить подальший прогрес людства і збереження цивілізації.

Сьогодні світ перебуває в стані *екологічної кризи*, яка проявляється у зміні клімату, виснаженні природних ресурсів і втраті біорізноманіття. Людська діяльність призводить до глобального потепління, що загрожує не тільки окремим регіонам, а й усій планеті. Забруднення води та повітря, вирубка лісів, накопичення пластикових відходів змушують переглянути підходи до промисловості, енергетики та способу життя.

Соціальна нерівність залишається гострою проблемою, коли одні країни мають високі стандарти життя, а інші потерпають від бідності та нестачі базових ресурсів. Нерівний доступ до якісної освіти, медицини та технологій створює розрив між багатими та бідними регіонами. Це викликає масові міграції, економічну нестабільність та соціальне напруження.

Технологічний прогрес відкриває нові можливості, але водночас створює нові виклики. *Штучний інтелект, автоматизація та цифровізація* змінюють ринок праці, зменшуючи потребу у традиційних професіях. Виникають етичні питання щодо використання персональних даних, впливу соціальних мереж на психіку людини та відповідальності розробників перед суспільством.

Глобальні загрози здоров'ю, зокрема пандемії, показують, наскільки вразливими є системи охорони здоров'я навіть у розвинених країнах. Відсутність швидкого реагування на вірусні загрози, нерівний доступ до вакцин і медикаментів, а також зростаюча стійкість бактерій до антибіотиків стають викликами, які вимагають міжнародної координації та спільних наукових досліджень.

Конфлікти та військові загрози залишаються однією з головних небезпек для світової стабільності. Локальні війни, тероризм, гонка озброєнь та кібератаки формують нові виклики для безпеки держав і громадян. Політичні конфронтації між країнами, боротьба за ресурси та інформаційні війни призводять до невизначеності та нестабільності у світі.

Людство стикається з масштабними викликами, що потребують негайного вирішення. Усі ці проблеми тісно пов'язані між собою, тому їхнє вирішення можливе лише завдяки глобальній співпраці, інноваціям та відповідальному ставленню до майбутнього. Аналіз сучасних проявів глобалізації свідчить про її

неоднозначний вплив на світовий розвиток. З одного боку, глобалізація стимулює економічне зростання, технологічний прогрес і культурний обмін. З іншого боку, вона поглиблює нерівність, створює нові ризики та загострює глобальні проблеми. Розуміння цих процесів є важливим для формування політики, спрямованої на сталий розвиток та ефективне управління глобальними викликами.

4. Проблема розвитку суспільства в контексті процесів сучасності: концепція другого демографічного переходу

Як спроба дати адекватне теоретичне пояснення сучасній та майбутній ситуації, виникла гіпотеза «другого демографічного переходу», що відбувається в Європі (подібні ідеї висуваються також у рамках гіпотези про п'яту фазу демографічного переходу). Автори концепції другого демографічного переходу Р. Лестег і Д. Ван де Каа доводять, що сучасна демографічна ситуація і головна її особливість – зниження народжуваності нижче від рівня, що забезпечує просте відтворення населення, – зумовлені принципово іншими причинами, порівняно зі зниженням народжуваності під час першого демографічного переходу.

Ван де Каа розглядає другий демографічний перехід як результат руху суспільної свідомості від консерватизму до прогресивності. При цьому прогресивність ним розуміється як толерантність і сприйнятливість до нових цінностей і моделей поведінки.

Він виділяє чотири основні риси цього переходу:

- перехід від «золотого століття» шлюбу до його заходу, тобто широке поширення юридично неоформлених форм спільного життя і альтернативних форм сім'ї.
- перехід від дітоцентриської моделі сім'ї до індивідуалістично орієнтованої «зрілої» пари партнерів з однією дитиною.
- перехід від превентивної контрацепції, призначеної для запобігання народженню ранніх дітей, до свідомого планування народження кожної дитини.
- перехід від уніфікованої моделі до плюралістичних моделей сім'ї.

Тести

1. Хто є автором концепції посткапіталістичного суспільства?
а) Ф. Ноутстайн; б) П. Друкер;
в) Ф. Гваттарі; г) Ж. Бодріяр.

2. Серед авторитетних досліджень інформаційного суспільства та нової економіки найбільше визнання набули праці:
а) Ф. Гваттарі; б) М. Кастельса;
в) Ф. Ноутстайна; г) П. Друкера.

3. Які існують способи суспільного розвитку за М. Кастельсом?
а) аграрний, індустріальний та інформаціональний;
б) доіндустріальний, індустріальний, постіндустріальний, неоіндустріальний;

в) державний, міжрегіональний, глобальний;

г) технологічний, соціально-економічний, цивілізаційний.

4. Що означає термін «мережеве суспільство»?

а) певна сукупність людей, які мають загальні природні й соціальні ознаки та об'єднані спільними інтересами;

б) форма соціальної спільності, яка утворюється на основі володіння виробленою власністю;

в) специфічна форма соціальної структури, яка характерна для інформаційного суспільства;

г) теоретична концепція постіндустріального суспільства, історична фаза можливого еволюційного розвитку цивілізації.

5. Яку назву має світоглядно-мистецький напрям, що в останні десятиліття XX століття прийшов на зміну модернізму?

а) постмодернізм; б) імпресіонізм;

в) модернізм; г) експресіонізм.

6. Що означає термін «глобалізація»?

а) втягування більшої частини людства в єдину систему фінансово-економічних, суспільно-політичних і культурних зв'язків на основі новітніх засобів телекомунікацій та інформаційних технологій;

б) процес економічного, соціального, культурного розвитку, що характеризується співіснуванням різноспрямованих тенденцій;

в) світогляд;

г) розпад цілісної структури, поділ її на частини, складові елементи, послаблення, порушення та розрив зв'язків і відносин в цілісній системі.

7. Які прояви глобалізації відносяться до політичної сфери?

а) посилення значення наднаціональної координації та інтеграції, глобальний розподіл праці, становлення універсального, єдиного економічного механізму, що охоплює весь світ;

б) безпосереднє знайомство зі способом життя, звичаями, нормами поведінки в інших країнах, повсюдне поширення уніфікованих комп'ютерних технологій;

в) перетворення планети на «світове село», коли мільйони людей завдяки засобам масової інформації практично миттєво стають свідками подій, що відбуваються в різних куточках Земної кулі;

г) виникнення наднаціональних одиниць різного масштабу: політичних і військових блоків, імперських сфер впливу, коаліцій правлячих груп, всесвітніх міжнародних організацій.

8. До якої сфери проявів глобалізації відноситься поява мови міжнародного спілкування – англійської?

а) економічна сфера; б) сфера культури;

в) політична сфера; г) соціальна сфера.

9. Якому процесу притаманні такі явища: сепаратизм, загострення інтересу до локальних відмінностей, зростання інтересу до традицій сивої давнини і відродження діалектів?

а) глобалізація; б) глокалізація;

в) асиміляція; г) зближення націй.

10. Хто є автором концепції «конфлікту цивілізацій»?

а) Ж. Бодріяр; б) Ж. Дельоза;

в) П. Друкер; г) С. Хантінгтон.

11. Скільки існує цивілізацій у сучасному світі, на думку С. Хантінгтона?

а) 6 цивілізацій; б) 7-8 цивілізацій;

в) 9-10 цивілізацій; г) 3 цивілізації.

12. Який характер носять такі глобальні проблеми: «демографічний імператив з його численними складовими, проблеми міжетнічного протистояння, релігійної нетерпимості, освіти, охорони здоров'я, організованої злочинності»?

а) соціально-політичний характер; б) соціальний характер;

в) духовно-моральний характер; г) природний характер.

13. Класифікація глобальних проблем:

а) природні, екологічні, техногенні;

б) соціальні, соціально-біологічні, соціально-політичні;

в) економічні, духовно-моральні;

г) усі відповіді правильні.

14. Що призвело до розробки в США спеціальної «Програми визначення кліматичних впливів»?

а) вичерпання факторів виробництва;

б) проблема регулювання промислових викидів;

в) стратегія обмеженого споживання;

г) ідея небезпеки знищення шару озону.

15. Від чого залежить рівень впливу промисловості на навколишнє середовище?

а) характеру, територіальної локалізації та обсягів використання сировини;

б) обсягу використання матеріалів і енергії;

в) можливості утилізації відходів і ступеня завершеності енерговиробничих циклів;

г) усі відповіді правильні.

16. Яку назву має форма суперництва суб'єктів світового ринку, при якій вони розробляють, виробляють та реалізують свої товари й послуги в усьому світі?

а) глобальне суперництво; б) глобальна конкуренція;

в) глобальне партнерство; г) міжнародне протиборство.

17. Теорія (або модель постановки проблеми), прийнята за взірець розв'язання дослідницьких завдань, – це:

а) парадигма; б) концепція;

в) аксіома; г) гіпотеза.

18. Розпад цілісної структури, поділ її на частини, складові елементи, послаблення, порушення та розрив зв'язків і відносин в цілісній системі – це:

а) інтеграція; б) глобалізація;

в) асоціація; г) дезінтеграція.

19. Що означає термін «ресурси»?

а) форма інтернаціоналізації господарського життя;

б) складові елементи виробничого потенціалу, якими володіє окрема країна чи світове співтовариство і які використовуються для економічного, соціального, науково-технічного розвитку;

в) процес економічного, соціального, культурного розвитку, що характеризується співіснуванням різноспрямованих тенденцій;

г) форма соціальної спільності, яка утворюється на основі володіння виробленою власністю.

20. Які складові частини ресурсного потенціалу сучасної цивілізації?
а) матеріальні, інформаційні, трудові ресурси;
б) фінансово-кредитні, матеріальні ресурси;
в) матеріальні, технологічні, фінансово-кредитні, трудові, інформаційні ресурси;
г) технологічні, трудові, інформаційні ресурси.

Питання для самоконтролю

1. Які особливості та протиріччя сучасної світової цивілізації виділяються у філософії?
2. У чому полягає сутність концепції інформаційного суспільства та універсальної концепції сталого розвитку?
3. Які існують у філософії футурологічні концепції? Чи потрібні філософські та соціальні прогнози? Чи можна зменшити небезпеку несприятливих прогнозів?
4. Що потрібно для здійснення переходу від технологічної до антропогенної цивілізації?
5. Як у філософії пояснюються походження та основні типи глобальних проблем? Чи існують шляхи вирішення?

Практичні завдання

Завдання 1.

Прочитайте фрагмент із наукового філософського тексту Ф. Гідінгса та виконайте завдання.

Поняття суспільства як організму у Спенсера визначене більш чітко, ніж у Конта. На думку Спенсера, суспільство – це організм, який існує не лише у вигляді простої фантастичної аналогії, як у «Левіафані» Гоббса, але й у дійсності, і не лише морально, але також і фізіологічно, оскільки в будові суспільства спостерігається поділ праці, що переходить від окремих осіб на групи та організації цих осіб. У ньому існує система живлення, що складається з промислових груп; розподільча система, що складається з торгових дій; регулююча система, що складається з політичної та релігійної діяльності. Спенсер докладає чималих зусиль, щоб показати, що етичний прогрес і щастя роду людського залежать від цієї функціональної організації суспільства, однак він не розвиває настільки повно, наскільки ми могли б бажати, думку Платона, який розпізнав у соціальному поділі праці підвалини і дійсний тип етичного життя і, таким чином, прокладав шлях до розуміння суспільства як засобу вдосконалення людської особистості. Хоча Спенсер не зовсім задовольняє нас у цьому відношенні, він, проте, вносить достатню визначеність у проблему об'єднання соціальної організації із всесвітнім фізичним процесом.

Професор Л. Гумплович зробив спробу довести, що істинні елементарні соціальні явища – це конфлікти, змішування та асиміляція різнорідних етнічних груп. Новіков пішов у своїх узагальненнях ще далі, він стверджував, що

соціальна еволюція є по суті прогресивним перетворенням конфлікту на згоду, внаслідок чого сам конфлікт перетворюється з боротьби фізичної на боротьбу інтелектуальну. Г. Тард у своїх оригінальних і цікавих дослідженнях, які знаходяться у сфері психологічних та соціологічних ідей, доводить, що первинний соціальний факт полягає в наслідуванні, тобто в явищі, що передує будь-якій взаємодопомозі, поділу праці та договору. Професор Е. Дюркгейм, не погоджуючись із висновком Г. Тарда, намагається довести, що суттєвий соціальний прогрес, а отже, і первинне соціальне явище, полягає у підпорядкованості кожного індивідуального розуму зовнішнім відносно до нього видам дії, думки та почуття.

З усіх цих учених Тард і Дюркгейм безсумнівно найближче підійшли до вирішення питання про сутнісну природу соціальних явищ та до формулювання першого принципу соціології. Вони мали розбіжності в розумінні однин одного, але для неупередженого читача праць цих авторів цілком зрозуміло, що обидва вони дивляться по-різному на явища, тісно пов'язані між собою. Дюркгейм розглядає вплив, який здійснює сукупність індивідуальних розумів на одиничний розум; Тард – відповідь-наслідування багатьох індивідуальних розумів на заразливу винахідливість одного.

Завдання:

1. Проаналізуйте цитований текст. Хто і чому визначав суспільство як організм?
2. Який внесок у дослідження суспільства, за версією Ф. Гідінгса, зробили Е. Дюркгейм, Л. Гумплович і Г. Тард?
3. Порівняйте сучасні концепції посткапіталістичного суспільства з наведеними в цитаті. Відповідь проілюструйте в таблиці.

Завдання 2.

Заповніть таблицю, проаналізувавши рівні конфліктів за Хантінгтоном.

Таблиця 1 – Рівні конфліктів

Рівні	
мікрорівень	макрорівень

Завдання 3.

Заповніть таблицю, проаналізувавши постмодерністські версії суспільства.

Таблиця 2 – Теорії та концепції суспільства

Автор	Характеристики
П. Друкер	
М. Кастельс	
Ж. Бодріяр	
П. Бурдьє	
Ж. Дельоз	
Ф. Гваттар	
…	

Завдання 4.

З'ясуйте, чим є Україна в цивілізаційному та геополітичному відношенні: Заходом, Сходом, особливим геополітичним простором між Заходом і Сходом («буферною державою»)?

Завдання 5.

Проаналізуйте геополітичні наслідки розпаду СРСР для України. Які особливості геостратегічних інтересів України можна виділити? Дослідіть сильні та слабкі сторони геостратегічного положення України (територія, клімат, місце розташування, економіка, населення, культурно-освітній рівень населення, ефективність політичного режиму, державний устрій, легітимність керівництва та ін.) і динаміку їх розвитку в 90-ті роки та зараз.

Завдання 6.

Американський політолог А. Страус пропонує підходити до сучасного світу як до монополярного (уніполярного), розглядаючи як «монополюс» не США – єдину вцілілу після закінчення холодної війни наддержаву, а деяке ядро сучасної системи міжнародних відносин – співтовариство розвинених демократичних країн. Альтернативний підхід розглядає сучасний світ як багатополярний. Відзначається, що існують об'єктивні причини, які призводять до багатополярності світу. Це й обмеженість природних ресурсів, і обмеженість придатної для проживання території при зростанні чисельності населення на планеті, і неможливість поєднання багатьох ключових економічних інтересів окремих країн і угруповань при єдності або схожості інших інтересів, а також існуючі у світі глибокі культурно-цивілізаційні розходження.

Ознайомтесь з геополітичними концепціями багатополярності та монополярності. Виявіть їх переваги та недоліки.

Завдання 7. Проаналізуйте, яким чином трансформувалася структура світового співтовариства наприкінці XX - початку XIX ст.? Який тип світової системи найбільш підходить для характеристики її сучасного стану?

1) багатополярна;
2) біполярна;
3) поліцентрична.

Завдання 8. Відповідно до концепції американського вченого С. Хантінгтона, світ після закінчення холодної війни і розпаду СРСР буде визначатися вже не ідеологічним протистоянням, а взаємодією (конкуренцією і боротьбою) 7-8 різних цивілізацій. Очевидною є схильність до ідеї множинності центрів сили, конфлікти між якими будуть проходити на стику цивілізацій, по лініях цивілізаційних розламів. Головна вісь міжнародних відносин пройде між Заходом та іншим світом, при цьому західні країни будуть відігравати все меншу роль. Щодо США, то для даної держави цивілізаційний розлам взагалі здатний викликати руйнацію країни.

За допомогою прикладів спробуйте підтвердити або спростувати прогнози С. Хантінгтона.

Завдання 9. Проаналізуйте основні детермінанти зовнішньої політики сучасної України в контексті її розвитку на сучасному етапі:

1) фізичні чинники (географічне положення, природні ресурси, демографічна ситуація);

2) структурні чинники (політичні інститути; економічні інститути; технологічний, економічний і людський потенціал; політичні партії, групи тиску; етнічні чинники; конфесійні чинники; мовні групи; соціальна мобільність; територіальна структура);

3) культурні й людські чинники (культура, релігія, ідеологія, колективний менталітет, якості осіб, що приймають визначальні рішення).

Завдання 10.

На XII Всесвітньому соціологічному конгресі (1990) як одна з провідних ідей була представлена концепція постмодернізму. Вона є розвитком теорії німецького соціолога Макса Вебера про 2 типи суспільства – традиційний та модерністський. У традиційному суспільстві поведінка людини регулюється традиціями за принципом: роби так, як робили до тебе. У модерністському суспільстві поведінка регулюється принципом раціональності, розумності й ефективності соціальної поведінки. У постмодерністському суспільстві, що, як стверджують багато західних соціологів, формується сьогодні, принципом поведінки стають інтереси людини, колективу, народу, ті цілі, які вони собі ставлять, і засоби, які обирають.

Поміркуйте, які принципи регулюють вашу поведінку та поведінку більшості членів українського суспільства сьогодні? До якого типу належить наше суспільство? Відповідь обґрунтуйте.

Література: основна 1, 2, 6; додаткова 2, 5.

ТЕМА 2
ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО ЯК ПРОБЛЕМА XXI СТОЛІТТЯ. УКРАЇНА В СВІТОВИХ КООРДИНАТАХ РОЗВИТКУ



Мета: з'ясувати сутність інформаційного суспільства; ознайомитися з основними принципами процесу інформатизації в сучасному світі; розглянути основні тенденції та проблеми інформатизації в Україні.

Основні терміни та поняття: інформаційне суспільство, інформація, дані, знання, економіка знань, освіта, інформатизація, постмодернізм, демократизація, інформатизація, штучний інтелект, цифрова безпека, інформаційні війни.

ПЛАН

1. Поняття інформаційного суспільства. Процес інформатизації в сучасному світі.
2. Соціальні наслідки інформатизації. Демократизація та інформатизація.
3. Віртуальна реальність і розвиток особистості. Штучний інтелект і майбутнє ринку праці.
4. Інформаційна культура й постмодернізм. Цифрова безпека та інформаційні війни.
5. Освіта в інформаційному суспільстві.
6. Інформатизація в Україні: основні тенденції та проблеми.

1. Поняття інформаційного суспільства. Процес інформатизації в сучасному світі

Інформаційне суспільство (англ. *information society*) – теоретична концепція постіндустріального суспільства, історична фаза можливого еволюційного розвитку цивілізації, в якій інформація і знання продукуються в єдиному інформаційному просторі.

Головними продуктами виробництва інформаційного суспільства мають стати *інформація* та *знання*.

Характерні риси інформаційного суспільства представлено на рисунку 2.1.

Суспільство вважається *інформаційним*, якщо:

1. *Отримані* за відповідну плату чи безкоштовно на основі автоматизованого доступу і систем зв'язку *інформація і знання* необхідні для життєдіяльності та вирішення особистих і соціально значущих завдань.
2. У суспільстві *виробляється, функціонує і доступна* будь-якому індивіду, групі чи організації сучасна *інформаційна технологія*.
3. Існують розвинені *інфраструктури,* що забезпечують створення національних інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки науково-технологічного й соціально-історичного прогресу, що постійно

прискорюється.

4. Відбувається процес *прискореної автоматизації* та роботизації всіх сфер і галузей виробництва та управління.

5. Здійснюються радикальні зміни соціальних структур, наслідком яких є *розширення сфери інформаційної діяльності та послуг*.

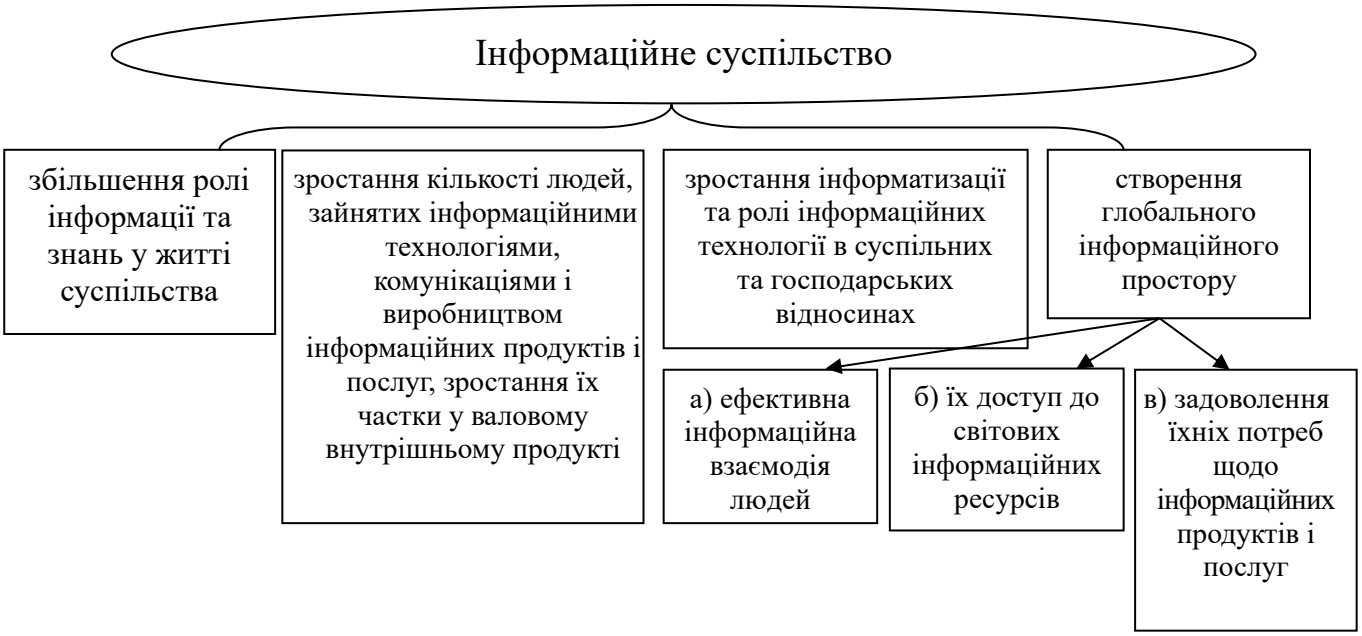


Рисунок 2.1 – Характерні риси інформаційного суспільства

Інформатизація суспільства – це високоорганізований соціально-економічний і науково-технічний процес розробки та створення сприятливих умов для задоволення інформаційних потреб суспільства завдяки використанню інформаційних ресурсів.

Інформатизація наукових досліджень – це реалізація комплексу заходів, спрямованих на забезпечення повного і своєчасного отримання достовірних знань про об’єкти досліджень.

Основні напрямки інформатизації суспільства:

- формування та розвиток індустрії інформатики;
- модернізація управлінських структур;
- перебудова соціальних структур;
- комплексування інформаційних зв’язків;
- формування людського потенціалу.

2. Соціальні наслідки інформатизації. Демократизація та інформатизація

Усі країни світу тією чи іншою мірою здійснюють процес інформатизації. Перша країна, що почала інформатизацію, – це США.

Інформатизації притаманні такі *закономірності*:

- становлення інформатизації як провідного чинника суспільного розвитку;

- якісні зміни інтелектуального потенціалу суспільства;
- надзвичайно швидке накопичення в суспільстві використовуваної інформації;
- розширення соціальної сфери використання інформації;
- посилення впливу інформаційних ресурсів на всі сфери життєдіяльності суспільства;
- зростання інформаційних потреб та ін.

Основні суперечності інформатизації:

- інформаційне насильство, використання інформаційних засобів для маніпулювання громадською думкою і в цілях мілітаризму;
- контроль над людьми та окремими організаціями;
- електронні крадіжки та інші зловживання;
- ізоляція індивідів і погіршення здоров'я людей, що працюють на комп'ютерах;
- електронне промислове і політичне шпигунство;
- спекулювання інформацією та ін.

У цілому інформатизація має позитивні та негативні наслідки (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Наслідки інформатизації

Володіти інформацією означає мати владу, тому соціальна боротьба великою мірою являє собою боротьбу за інформацію і контроль над нею. Вільний, необмежений доступ до відкритої інформації означає децентралізацію, яка, навпаки, веде до свободи індивіда, до можливості людини самій думати, оцінювати інформацію та приймати рішення.

3. Віртуальна реальність і розвиток особистості. Штучний інтелект і майбутнє ринку праці

Характерними *ознаками* віртуальної реальності є:

- моделювання в реальному масштабі часу;
- імітація оточення з високим ступенем реалізму;
- можливість впливати на оточення і мати при цьому зворотний зв'язок.

За своєю сутністю віртуальна реальність є складним комплексним поняттям (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Сутність поняття «віртуальна реальність»

Віртуальна реальність	*комп'ютерні системи,* які забезпечують візуальні та звукові ефекти, що занурюють глядача в уявний світ за екраном
	нова *технологія* безконтактної інформаційної взаємодії, що реалізує за допомогою комплексних мультимедіа-операційних середовищ ілюзію безпосереднього входження і присутності в реальному часі в стереоскопічно представленому «екранному світі»
	високорозвинена *форма комп'ютерного моделювання*, яка дозволяє користувачеві зануритись у штучний світ і безпосередньо діяти в ньому за допомогою спеціальних сенсорних пристроїв, які пов'язують його рухи з аудіовізуальними ефектами

Штучний простір, створений комп'ютерами, має всі ознаки реальності як такої, що піддається проникненню і трансформації ззовні. При цьому у віртуальній реальності можливі комунікації не лише з іншими людьми, але і з віртуальними, штучними персонажами. Комп'ютер створюється людиною. При цьому людина не стає машиною, а машина слугує її знаряддям. Технічно «віртуальна реальність» налаштовує особливим чином пристосовані комп'ютери, що дають користувачеві інтерактивне стереоскопічне зображення і звук.

Віртуальна реальність – це імітація оточення, створюваного комп'ютером, яке частково обирається самим користувачем і в кінцевому підсумку пропонується користувачеві як варіант його поведінки. Накопичення чуттєвого віртуального досвіду можна оцінити і як репетицію відчуттів, переживань, уявлень реального світу.

Віртуальний чуттєвий образ є образом світу, який сконструйований авторами програми.

Природний чуттєвий образ – це реальний, складний, але не підмінений світ.

Штучний інтелект (ШІ) стає дедалі вагомішим фактором, що впливає на ринок праці. ШІ має потенціал для автоматизації рутинних і повторюваних завдань у різних галузях, від виробництва до обслуговування клієнтів. Це може призвести до скорочення певних робочих місць, особливо тих, що вимагають низької кваліфікації. Професії, що пов'язані з обробкою даних, рутинними операціями та фізичною працею, знаходяться під найбільшою загрозою. Водночас ШІ створює нові можливості для працевлаштування, зокрема в

галузях, пов'язаних із розробкою, впровадженням та обслуговуванням ШІ-технологій. З'являються нові професії, такі як інженери з машинного навчання, аналітики даних, фахівці з етики ШІ. Також ШІ посилює деякі види професій та покращує продуктивність на робочому місці.

ШІ змінює характер багатьох існуючих професій, вимагаючи від працівників нових навичок і вмінь. Людям потрібно буде навчитися працювати в тандемі з ШІ, використовуючи його для підвищення ефективності та продуктивності. Навички, такі як критичне мислення, креативність, емоційний інтелект і здатність до навчання, стають дедалі важливішими. Урядам, освітнім установам та компаніям необхідно інвестувати в програми перекваліфікації та навчання, щоб допомогти людям адаптуватися до змін на ринку праці. Потрібно сприяти розвитку навичок, що доповнюють можливості ШІ, а не конкурують із ними. Навчання протягом усього життя стає необхідністю для підтримки конкурентоспроможності на ринку праці.

Упровадження ШІ на ринку праці порушує питання етики, такі як справедливість, прозорість та відповідальність. Необхідно враховувати потенційні соціальні наслідки автоматизації, такі як зростання нерівності та безробіття. Важливо розробляти політики та регулювання, які забезпечать справедливий та інклюзивний перехід до епохи ШІ. Україна має великий потенціал для розвитку ІТ-сектору та використання ШІ-технологій. Важливо інвестувати в розвиток освіти та науки, щоб забезпечити країну кваліфікованими фахівцями у сфері ШІ. Потрібно розробити стратегію розвитку ШІ, яка враховує соціальні та економічні потреби України. Загалом ШІ трансформує ринок праці, створюючи як виклики, так і можливості. Адаптація до цих змін вимагає спільних зусиль урядів, бізнесу та суспільства.

4. Інформаційна культура й постмодернізм. Цифрова безпека та інформаційні війни

Інформаційна культура може розглядатися як складова загальної культури, орієнтована на інформаційне забезпечення людської діяльності. Поняття «інформаційна культура» підкреслює зв’язок інформаційного світу з духовною культурою особистості, цілісність єдиного розуміння культури, окремі аспекти якої привертають увагу дослідників у різні періоди розвитку людського суспільства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Визначення категорії «інформаційна культура»

Інформаційна культура	
у широкому значенні	у вузькому значенні
сукупність *принципів і реальних механізмів,* що забезпечують позитивні взаємодії етнічних і національних культур, а також поєднаність у загальному досвіді людства.	сукупність *знань та вмінь* щодо ефективної інформаційної діяльності, тобто такої ІД, яка досягає поставленої мети.

Інформаційна культура включає такі *компоненти:*

- аудіовізуальна культура;

- логічна культура;
- семіотична культура;
- понятійно-термінологічна культура;
- технологічна культура;
- комунікаційна культура;
- мережева культура.

Зв’язок культури з технікою в епоху інформатизації суспільства, поява нових видів культури – інформаційної, екранної, комп’ютерної, інтернет-культури – настільки очевидні, що не помічати цього може тільки той, хто сильно цього бажає.

Постмодернізм (англ. *modernism*о – сучасне) – світоглядно-мистецький напрям, продукт постіндустріальної епохи, епохи розпаду цілісного погляду на світ.

Визначальні *риси* постмодернізму:

- культ незалежної особистості;
- тяжіння до архаїки, міфу, колективного позасвідомого;
- прагнення поєднати, взаємодоповнити істини (часом полярно протилежні) багатьох людей, націй, культур, релігій, філософій;
- бачення повсякденного реального життя як театру абсурду, апокаліптичного карнавалу;
- використання підкреслено ігрового стилю, щоб акцентувати на ненормальності, несправжності, протиприродності способу життя;
- зумисно химерне переплетіння різних стилів оповіді (високий класицистичний і сентиментальний чи грубо натуралістичний і казковий та ін.);
- у художній стиль нерідко вплітаються науковий, публіцистичний тощо;
- мікс багатьох традиційних жанрових різновидів;
- сюжети творів – легко замасковані алюзії (натяки) на відомі сюжети літератури попередніх епох;
- запозичення, перегуки спостерігаються не лише на сюжетно-композиційному, а й на образному, мовному рівнях;
- як правило, у постмодерністському творі присутній образ оповідача;
- іронічність та пародійність.

Інформаційна культура та постмодернізм тісно переплітаються, формуючи складний ландшафт сучасного суспільства. Постмодернізм, з його акцентом на фрагментарності, плюралізмі та деконструкції, відображає особливості інформаційної епохи, де інформація є надмірно доступною, але часто розрізненою та суперечливою.

Одним із ключових аспектів їхнього зв'язку є гіперреальність. У світі, де інформація легко маніпулюється та поширюється, межі між реальним і віртуальним розмиваються. Симулякри, створені засобами масової інформації та цифровими технологіями, стають частиною нашого сприйняття реальності. Це відображає постмодерністську ідею про те, що реальність є конструкцією, а не об'єктивною істиною.

Інформаційна культура, своєю чергою, відображає постмодерністське прагнення до плюралізму. Доступ до різноманітних джерел інформації сприяє розвитку критичного мислення та здатності до аналізу. Однак це також може призвести до інформаційного перевантаження та розмивання істини. Постмодерністська ідея про «смерть автора» також знаходить своє відображення в інформаційній культурі, де кожен може стати творцем і поширювачем інформації.

Також інформаційна культура в епоху постмодернізму характеризується фрагментарністю, мозаїчністю та гібридністю. Інформація подається у вигляді фрагментів, що не завжди узгоджуються між собою, а споживач самостійно формує з них картину світу. Гібридність проявляється у змішуванні різних стилів, жанрів і форм інформації, що ускладнює її інтерпретацію.

Критичне мислення в інформаційній культурі постмодернізму набуває особливого значення. Важливо не лише споживати інформацію, але й аналізувати її, виявляти приховані смисли та маніпуляції. Постмодернізм з його скептичним ставленням до авторитетів та ієрархій спонукає до критичного аналізу інформації та деконструкції нав'язаних стереотипів.

Отже, інформаційна культура та постмодернізм є взаємодоповнюючими явищами, що відображають особливості сучасного світу. Їхній взаємозв'язок вимагає від нас критичного мислення, інформаційної грамотності та здатності до адаптації в умовах постійних змін.

Цифрова безпека та інформаційні війни є тісно пов'язаними феноменами, що набули особливої актуальності в умовах сучасного інформаційного суспільства. Цифрова безпека охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, даних і користувачів від різноманітних кіберзагроз. Інформаційні війни, з іншого боку, використовують цифрові технології для досягнення стратегічних цілей шляхом маніпуляції інформацією та впливу на суспільну думку.

Кібератаки на критичну інфраструктуру, такі як енергетичні мережі, транспортні системи та фінансові установи, можуть бути використані для дестабілізації суспільства та створення паніки. Злами інформаційних систем державних органів і військових установ можуть дозволити отримати доступ до конфіденційної інформації та порушити їх функціонування. Шкідливе програмне забезпечення може бути використане для поширення дезінформації та маніпулювання громадською думкою. Вирішити ці питання можна шляхом побудови системи кібербезпеки на усіх рівнях – від домашнього господарства до держави.

Соціальні мережі та онлайн-платформи можуть використовуватись для поширення пропаганди, дезінформації та фейкових новин. Боти та тролі використовуються для створення штучної активності та маніпулювання онлайн-дискусіями. Кіберпропаганда може бути використана для розпалювання ненависті, посилення соціального напруження та підриву довіри до державних інституцій.

Відтак необхідно посилити кібербезпеку критичної інфраструктури та державних інформаційних систем. Важливо розвивати медіаграмотність і критичне мислення серед населення, щоб протидіяти дезінформації. Потрібно розробляти міжнародні норми і стандарти для регулювання інформаційних операцій у цифровому просторі. Важливим аспектом є підвищення рівня цифрової гігієни громадян.

Повномасштабне вторгнення показало, наскільки важливі цифрова безпека та інформаційні війни, які вимагають постійної уваги та розвитку.

5. Освіта в інформаційному суспільстві

«Інформатизація» є необхідною складовою процесу освіти в інформаційному суспільстві. Це обумовлюється зростанням обсягу інформації та зміною її ролі, все більшою кількістю та інтенсивністю інформаційних потоків, які для сучасної людини вже є об’єктивною реальністю.

Освіта у XXI столітті зазнає кардинальних змін під впливом цифрових технологій, розвитку штучного інтелекту та глобалізації знань. Інформаційне суспільство формує нові підходи до навчання, вимагаючи не лише засвоєння фактів, а й розвитку критичного мислення, цифрової грамотності та навичок самостійного пошуку інформації.

Традиційна модель освіти, заснована на передачі знань від викладача до студента, поступово поступається місцем інтерактивним і гнучким формам навчання. Онлайн-курси, платформи дистанційного навчання та віртуальні лабораторії дозволяють отримувати знання незалежно від місця проживання. Це відкриває доступ до найкращих освітніх ресурсів, проте ставить перед викладачами нові виклики, пов’язані з адаптацією навчальних програм до цифрового середовища.

Роль педагога змінюється: він більше не є лише джерелом знань, а стає фасилітатором, який допомагає студентам критично аналізувати інформацію, працювати з великими обсягами даних та використовувати технології для власного розвитку. Важливим стає вміння адаптуватися до швидких змін, працювати в команді та опановувати нові інструменти.

Використання штучного інтелекту, персоналізованого навчання та адаптивних платформ дозволяє створювати індивідуальні освітні траєкторії. Завдяки аналізу даних алгоритми можуть рекомендувати студентам матеріали, які відповідають їхнім потребам і стилю навчання. Це підвищує ефективність засвоєння знань, але водночас викликає питання щодо етики використання персональних даних та ризиків алгоритмічної упередженості.

Сучасна освіта також стикається з проблемами цифрового розриву: нерівний доступ до технологій, відсутність якісного інтернету в деяких регіонах та недостатня цифрова грамотність можуть створювати бар'єри для рівноправного навчання. Подолання цих викликів вимагає інвестицій у розвиток інфраструктури, підготовку викладачів і створення інклюзивних освітніх програм.

Інформаційне суспільство потребує безперервного навчання протягом усього життя. Застарілі професії зникають, а на зміну їм приходять нові, що вимагають постійного оновлення навичок. Головним стає не просто здобуття диплому, а здатність адаптуватися, швидко вчитися та використовувати інформацію для розвитку кар'єри та особистого зростання.

Освіта у цифрову епоху стає більш відкритою, персоналізованою та орієнтованою на практичні навички. Вона змінює сам підхід до навчання, роблячи його більш динамічним, інтерактивним і доступним для кожного, хто готовий вчитися та розвиватися у світі швидких змін.

Пересторогиа та виклики для освіти в інформаційному суспільстві:

– цифровий розрив та нерівний доступ до технологій – не всі учні та студенти мають рівні можливості для навчання через брак доступу до якісного інтернету, комп'ютерів або сучасних навчальних платформ, особливо у сільській місцевості чи малорозвинених країнах;

– зниження якості знань через надмірну залежність від технологій – студенти більше покладаються на швидкі відповіді в пошукових системах, ніж на глибоке розуміння теми;

– проблеми з мотивацією та самодисципліною – дистанційне навчання та онлайн-формати вимагають від студентів високого рівня самоорганізації та відповідальності;

– ризики для безпеки персональних даних – використання штучного інтелекту та аналітики в освітніх процесах потребує збору персональних даних, що ставить питання безпеки, конфіденційності та ризики витоку інформації;

– зменшення ролі викладача як наставника – цифрові платформи замінюють багато функцій традиційного навчання, проте людський контакт і взаємодія з викладачем залишаються важливими для формування критичного мислення, емоційного інтелекту та соціальних навичок;

– перевантаження інформацією (інформаційний хаос) – величезна кількість онлайн-ресурсів і навчальних матеріалів може створювати проблему вибору якісного контенту, оскільки далеко не всі освітні платформи гарантують достовірність і наукову обґрунтованість матеріалів.

6. Інформатизація в Україні: основні тенденції та проблеми

Перехід до інформаційного суспільства – це найбільш раціональний шлях підвищення якості життя населення країни за рахунок переходу України на шлях цивілізованого розвитку і переведення економіки на наукомісткі й ресурсозберігаючі виробництва.

У *складі* інформаційного простору є такі компоненти:

– інформаційні ресурси (ІР) – бази і банки даних, усі види архівів, система депозитаріїв державних ІР, бібліотеки, музейні збереження та ін.;

– інформаційно-телекомунікаційна інфраструктура – територіально розподілені державні й кооперативні комп'ютерні мережі, телекомунікаційні мережі та системи спеціального призначення і загального користування;

– система масової інформації;

– ринок інформаційних технологій, засобів зв'язку, інформатизацій і комунікацій, інформатизації продуктів і послуг;

– система взаємодії інформаційного простору України зі світовими відкритими мережами;

– система забезпечення інформаційного захисту (безпеки);

– система інформаційного законодавства.

Ефективний інформаційний простір забезпечує побудову інформаційного суспільства в країні та входження її у світове інформаційне співтовариство:

- удосконалення системи державного управління шляхом її інформатизації на єдиній концептуальній основі, впровадження електронного Уряду як засобу інтерактивного спілкування з громадськістю та бізнесом;

- розробка основ національної стратегії становлення інформаційного суспільства з урахуванням його впливу на всі сфери життєдіяльності населення, підприємств, організацій, у тому числі органів влади;

- створення національної системи електронних інформаційних ресурсів;

- збільшення різноманітності та кількості послуг населенню та бізнесу;

- розвиток національної інформаційної інфраструктури та її інтеграція зі світовою;

- створення робочих місць, пов'язаних з інтенсивним використанням інноваційних інформаційних технологій;

- створення системи безперервної освіти протягом усього життя, зокрема забезпечення можливостей для дистанційного навчання;

- перспективи використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для створення інтерактивного й захоплюючого навчального досвіду;

- етичні аспекти використання ШІ в освіті, зокрема питання приватності та безпеки даних.

Інформатизація повинна забезпечити широкий доступ громадян до накопичених у суспільстві знань (інформаційних ресурсів). Важливо знати організаційні, технологічні, політичні та інші обмеження у сфері циркулювання інформації в соціальному організмі країни.

Тести

1. Характерною ознакою віртуальної реальності є:
а) повна відсутність інтерактивності;
б) створення статичного зображення;
в) моделювання в реальному масштабі часу;
г) взаємодія лише з реальними об'єктами.

2. Віртуальна реальність дозволяє користувачеві:
а) переглядати фільми без інтерактивності;
б) зануритись у штучний світ та взаємодіяти з ним;
в) лише бачити, але не чути віртуальне середовище;
г) діяти без отримання зворотного зв'язку.

3. Віртуальний чуттєвий образ є:
а) реальним складним світом;
б) природним, непідміненим середовищем;
в) штучним образом світу, створеним програмістами;
г) світом, що повністю відповідає природному.

4. Штучний інтелект найбільш імовірно замінить робочі місця, які:
а) вимагають високої креативності;
б) передбачають виконання рутинних і повторюваних завдань;
в) потребують емоційного інтелекту;
г) залежать від взаємодії з людьми.

5. Критичне мислення на сучасному ринку праці необхідне, тому що:
а) це рутинна навичка, легко замінювана ШІ;
б) допомагає ефективно взаємодіяти із ШІ;
в) не потребує постійного навчання;
г) використовується лише в ручній праці.

6. Основна етична проблема використання ШІ на ринку праці полягає в:
а) обмеженні технологічного розвитку;
б) підвищенні кваліфікації працівників;
в) справедливості та прозорості;
г) забороні автоматизації виробництва.

7. Інформаційні війни найчастіше використовують:
а) фізичну зброю;
б) економічні санкції;
в) цифрові технології та маніпуляції інформацією;
г) традиційні військові стратегії.

8. Основною відповіддю на загрози інформаційних воєн є:
а) обмеження доступу до інтернету;
б) запровадження жорсткої цензури;
в) збільшення інформаційного потоку;
г) підвищення медіаграмотності населення.

9. Для постмодернізму характерне:
а) поєднання різних стилів і жанрів;
б) суворе дотримання класичних традицій;
в) відсутність будь-якої іронії;
г) абсолютна віра в єдину істину.

10. Який аспект є ключовим для інформаційної культури в постмодернізмі?
а) безумовна довіра до авторитетів;
б) здатність до критичного аналізу інформації;
в) повне уникнення інформаційних технологій;
г) однозначність інформаційного простору.

11. Інформаційне суспільство – це:
а) суспільство, в якому закінчено процес створення великої, технічно розвиненої промисловості та відповідних соціальних і політичних структур;

б) суспільство з аграрним устроєм, з малорухливими соціальними структурами та із заснованим на традиції способом соціокультурної регуляції;

в) таке суспільство, в якому виробництво і споживання інформації є найважливішим видом діяльності, а інформація признається найзначнішим ресурсом;

г) сукупність осіб, закладів, що мають певні матеріальні засоби і здійснюють конкретну соціальну функцію.

12. Процес інформатизації та створення інформаційної сфери, охоплює:

а) матеріальне виробництво, соціальну сферу, а також послуги;

б) виробництво, сферу обігу, сферу прийняття рішень;

в) усі рівні управління економікою;

г) усі види майнових та інтелектуальних цінностей.

13. Одним із пріоритетних напрямків процесу інформатизації сучасного суспільства є:

а) інформатизація освіти;

б) інформатизація стратегічних напрямів розвитку державності, безпеки та оборони;

в) інформатизація Збройних Сил України;

г) інформатизація банківської діяльності.

14. Створення методичних систем навчання, орієнтованих на розвиток інтелектуального потенціалу ініціює процес:

а) інформатизації пріоритетних галузей економіки;

б) інформатизації;

в) інформатизації освіти;

г) інформатизації соціальної сфери.

15.Об’єктами процесів інформатизації є:

а) елементи й комплекси інформаційного, програмного та технічного забезпечення системи;

б) інноваційні програми і проєкти; нові знання та інтелектуальні продукти; виробниче обладнання і процеси;

в) товарна продукція; виробниче обладнання та процеси; нові знання та інтелектуальні продукти.

г) індивідуально розроблені технології; програмні засоби; інформаційно-обчислювальні системи і мережі; інформаційні послуги.

16. Процеси, що відбуваються у зв’язку з інформатизацією суспільства, сприяють прискоренню:

а) науково-технічного прогресу, інтелектуалізації людської діяльності;

б) розвитку та модернізації інфраструктури й транспорту на державному рівні;

в) інноваційних процесів, швидкому опануванню суспільством результатів інноваційної діяльності;

г) процесів передачі й обробки даних, підвищенню їх достовірності, якості та уніфікації первинних документів.

17. «Соціальне» – це:

а) властиве одній особі, особисте, окреме.

б) аналіз реального та необхідного стану всіх сфер життя суспільства;

в) властиве цілому колективу, загальне, спільне, суспільне;

г) негативне ставлення до загальних норм і стандартів поведінки, прагнення протидіяти їм.

18. Позитивні наслідки інформатизації:

а) удосконалення інформаційно-обчислювального забезпечення економічних і соціальних процесів;

б) поглиблення спеціалізації та міжнародного поділу праці;

в) економія на масштабах виробництва, що потенційно може призвести до скорочення витрат і зниження цін, а отже, і до економічного зростання;

г) загострення міжнародної конкуренції.

19. Негативні наслідки інформатизації:

а) нерівномірність розподілу переваг у розрізі окремих галузей національної економіки;

б) можлива деіндустріалізація національних економік;

в) можлива дестабілізація фінансової сфери, потенційна регіональна або глобальна нестабільність, обумовлена взаємозалежністю національних економік на світовому рівні;

г) проблема маніпулювання свідомістю людей у результаті посилення впливу на суспільство засобів масової інформації.

20. Яке сприятливе середовище склалося для активного розвитку механізмів електронної демократії?

а) громадяни проявляють все більший інтерес до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;

б) зростання взаємозалежності національних економік;

в) більш розвинений рівень інтернаціоналізації національних економік та їх розчинення в глобальному господарському механізмі;

г) новий міжнародний поділ праці, міжнародне виробництво і політичні відносини.

21. Які існують серйозні перешкоди на шляху розвитку механізмів електронної демократії?

а) хакерські атаки;

б) недостатня технічна підготовка;

в) процедура двосторонньої взаємодії громадян з органами влади із суспільно-політичних питань;

г) перехідна економіка.

22. Інтернет-адикція – це:

а) викривлене, хибне сприйняття дійсності;

б) несправжні сприйняття та уявлення, коли реального об’єкта немає;

в) умисне або неумисне введення в оману, твердження, що не є істинним;

г) розлад поведінки, що руйнує людську діяльність, знижує її ефективність.

23. Які комітети існують для постановки та вирішення питань психологічних наслідків застосування інформаційних технологій?

а) комітет із питань свободи слова та інформаційної політики;

б) товариство соціальної відповідальності комп’ютерних професіоналів;

в) комітет із питань інформатизації та зв’язку;

г) комітет асоціації з інформаційних технологій.

24. Наявність зв’язку між інформатизацією суспільства і культурою постмодерну настільки очевидна, що називають суспільство не інформаційним, а:

а) постмодерним; б) модерним;

в) постмодернізм; г) радикальним.

25. Термін «модерн» став розглядатися як:

а) сучасний; б) майбутній; в) такий, що відійшов у минуле;

г) процес переходу від індустріального суспільства до інформаційного.

Питання для самоконтролю

1. Що висвітлює філософія освіти у контексті управління навчально-виховною діяльністю?
2. У чому полягає різниця між термінами «управління» і «менеджмент»?
3. Розкрийте сутність управління освітою.
4. Яку природу має управління освітою?
5. Охарактеризуйте зміст управління освітою?
6. У чому полягає концептуалізація управління сферою освітою?
7. Які концептуальні підходи до управління освітою є мало-перспективними на сьогодні? Відповідь обґрунтуйте.

Практичні завдання

Завдання 1.

Наведені нижче категорії існують тільки за ринкових умов. Чи можуть існувати вони і в умовах інформаційного суспільства? Аргументуйте свою відповідь.

1. Споживачі – широкі прошарки населення, які купують товари та користуються послугами як приватні особи.
2. Виробники – індивідуальні чи колективні суб’єкти, що виготовляють товари чи надають послуги.

Завдання 2.

Прочитайте фрагмент із наукового філософського тексту Е. Шилза та виконайте запропоновані нижче завдання.

Говорячи про американське суспільство, англійське суспільство, про арабські та африканські суспільства, ми, звичайно, маємо на увазі щось зовсім відмінне від добровільної асоціації, такої як кооперативне товариство або дискусійне товариство з охорони історичних пам'яток. Не маємо ми при цьому на увазі й «спільноти» багатих, красивих, впливових та елегантно вдягнутих людей... Ні, ми маємо на увазі щось «більш глибоке», більш постійне, більш вкорінене в конститутивних якостях людського існування; ми маємо щось менш приватне у своїх цілях, менш штучне за своїм походженням, менш розраховане у своїх діях, менш тривіальне, менш поверхове. Адже такі властивості якості, як глибина, ґрунтовність, постійність і серйозність, притаманні сім'ям, громадам, селам – усім тим способам організації життя, які соціологи називають «первинними співтовариствами». Однак ці останні могли б бути названі суспільствами тільки за наявності особливих умов.

Що ж входить до складу суспільств? Як ми вже зазначали, найбільш диференційовані з них складаються не тільки із сімей та родинних груп, а також з асоціацій, союзів, фірм і ферм, шкіл та університетів, армій, церков і сект, партій і багатьох інших корпоративних органів або організацій, які, своєю чергою, мають межі, що визначають коло членів, над якими відповідні

корпоративні влади – батьки, керівники, голови та ін. – здійснюють певною мірою контроль. Сюди ж входять також системи, формально та неформально організовані за територіальною ознакою – громади, села, округи, міста, райони – при цьому всі вони також мають певні риси суспільства. Далі сюди входять неорганізовані сукупності людей усередині суспільства – соціальні класи або верстви, представники різних професій, видів діяльності, релігій, мовних груп, які володіють культурою, що більшою мірою притаманна тим, хто має певний статус або посідає певну позицію.

Отже, ми переконались у тому, що суспільство – це не просто сукупність людей, що об'єдналися, первинних і культурних колективів, які взаємодіють та обмінюються між собою послугами. Всі ці колективи утворюють суспільство в силу свого існування під спільною владою, яка здійснює свій контроль над територією, позначеною кордонами, підтримує і насаджує більш-менш спільну культуру. Саме ці чинники перетворюють сукупність відносно спеціалізованих корпоративних і культурних колективів у суспільство. Головними чинниками, які створюють та охороняють суспільство, є центральна влада і територіальна цілісність.

Усі людські колективи мають тенденцію до замкненості, забезпечуючи свою самостійність. Вони намагаються за допомогою своєї влади створювати й підтримувати певну індивідуальність, встановлювати свої кордони та захищати свою цілісність. Вони хочуть зберегти свою чисельність і запобігти втраті кожного члена колективу. У дуже багатьох із таких колективів ця тенденція виражена досить слабо, оскільки деякі їхні члени, що вступають у колективи з обмеженими та спеціальними цілями, не дозволяють, аби вплив колективу був занадто активним. Окрім того, у великих спільнотах плюралістичного типу люди є членами багатьох колективів, які висувають конкурентні й суперечливі вимоги до них, що жодним чином не можуть бути задоволені одночасно. Задоволення вимог одного колективу практично завжди призводить до відмови задовольнити вимоги інших. Одна з головних рис історичного розвитку, або еволюції, полягає в руйнуванні деяких визначальних основ замкнутості.

Завдання.

1. Визначте ознаки суспільства, які аналізує Е. Шилз?
2. Які умови необхідно задовольнити, щоб село можна було назвати суспільством?
3. Які риси притаманні інформаційному суспільству?

Завдання 3.

Прочитайте фрагмент із наукового філософського тексту А. І. Кравченка та виконайте запропоновані нижче завдання.

Під людською природою я розумію ті почуття й пориви, які є людськими тому, що вони перевершують такі в нижчих тварин, а також тому, що вони властиві людству в цілому, а не якій-небудь окремій расі або епосі. Мова йде про такі почуття, як любов, обурення, амбіції, марнославство, глибока повага до героїв, почуття соціальної справедливості й несправедливості. У цьому сенсі

людська природа – порівняно стійкий елемент суспільства. Завжди й усюди люди домагалися пошани й уникали глузувань, зважали на громадську думку, піклувалися про благо дітей, захоплювалися мужністю, шляхетністю й успіхом. Можна з упевненістю стверджувати, що люди були й залишаються гуманними. Чим більше вникаєш у життя дикунів, навіть тих, що стоять на найнижчому щаблі розвитку, тим більше людяними й схожими на нас вони виявляються.

Візьміть для прикладу корінних жителів центральної Австралії, описаних Г. Спенсером. У них немає ніякої влади або культу, вони ледь здатні рахувати до п'яти. Але вони великодушні один до одного, прагнуть чесності, як вони її розуміють, прихильні до дітей і жінок. Порівнюючи між собою народи й історичні епохи, ми переконуємося в тому, що їх розбіжності йдуть від соціальної організації та ієрархії відносин, і аж ніяк не від людської природи та людських здібностей.

Повертаючись до первинних груп, скажу: позиція, яка тут відстоюється, полягає в тому, що людська природа – це щось таке, що не існує в окремому індивіді. Це групова природа або первинна фаза суспільства, простий стан соціального розуму. З одного боку, це щось більше, ніж просто інстинкт, з іншого – щось менше, ніж розвинені ідеї та почуття, які породили сучасні інститути.

Людська природа розвивається й виражає себе в тих міжособистісних групах, які певною мірою подібні у всіх суспільствах, – у спортивно-ігрових, сімейних, сусідських. Їхня подібність – основа для подібності ідей і почуттів людської душі. Тут і міститься людська природа. Ми не одержуємо її від народження; вона здобувається тільки через товариські відносини. В ізоляції вона занепадає.

Суспільство й індивід – нероздільні сторони єдиного цілого. Там, де ми виявляємо індивідуальний факт, скрізь повинні шукати супутній йому соціальний факт. Якщо особистості властива універсальна природа, то має бути щось універсальне також у спілкуванні людей. Чим ще може бути людська природа, як не характерною рисою первинної групи?

Завдання.

1. Погодьтесь чи ні з висновком автора про те, що людська природа у всіх народів, усіх поколінь однакова? Наведіть свої приклади на підтвердження чи спростування цієї теорії.

2. Згідно з авторською точкою зору людська природа розвивається завдяки розвитку соціальних властивостей. Чи можна стверджувати, що в умовах інформаційного суспільства змінюється зміст любові, дружби тощо? Відповідь обґрунтуйте та наведіть приклади на підтвердження.

Завдання 4.

Сформулюйте аргументовані відповіді на такі питання:

1. Поясніть, чому неформальні комунікації відіграють важливу роль для керівників в організації.

2. Обґрунтуйте роль організаційних комунікацій в системі управління підприємством.

3. Наведіть приклади найбільш поширених і найсучасніших засобів комунікації в організаціях. Поясніть їх переваги.

4. Перерахуйте основні бар'єри міжособистісних комунікацій. Наведіть приклади з особистого досвіду.

Завдання 5.

Розташуйте такі організаційні типи повідомлень у порядку зниження емоційної насиченості:

- індивідуальна бесіда;
- групова бесіда та слухання лекторів і доповідачів;
- перегляд кінофільму або телепередачі;
- прослуховування радіопередачі;
- читання типографського або машинописного тексту;
- читання рукописного тексту.

Завдання 6.

Із позицій теорії та практики управління дайте відповідь на питання і поясніть запропоновані нижче ситуації:

1. Наведіть приклад роботи менеджера, при якій би не використовувалася комунікація.

2. Застосовуючи різні моделі комунікації, проаналізуйте комунікаційний процес між вами і викладачем.

3. Наведіть приклади менеджерів (політиків, економістів), у яких вміло поєднані вербальна й невербальна комунікації в ефективну комунікаційну систему.

4. Чи зіштовхувалися ви коли-небудь з комунікаційними бар'єрами? Охарактеризуйте їх. Які ще види комунікаційних бар'єрів вам відомі?

5. Чи використовуєте ви в закладі освіти неформальні комунікаційні мережі? Наскільки вони результативні? Наскільки точна інформація, передана цими мережами?

6. Перелічіть різні прийоми подолання комунікаційних бар'єрів. З якими бар'єрами в комунікації найчастіше доводиться зіштовхуватися менеджеру? Як їх подолати?

Завдання 7.

Розмовляють два фахівці про шляхи розвитку українського суспільства:

1. «Треба точно копіювати західні зразки економіки. Щоразу, коли ми від них відхиляємося, то робимо непоправні помилки. Людство багато часу витратило на те, щоб обкатати, багаторазово перевірити та виокремити найбільш ефективні принципи ринкової економіки: пріоритет приватної власності, свобода підприємництва, захист прав особистості, демократія».

2. «В умовах України неможливе механічне перенесення західних схем. Коли ми переносимо готові схеми, відпрацьовані на чужих культурах, ми не враховуємо або ігноруємо специфіку своєї власної. Всі суспільства несхожі один на одного. Де гарантії того, що досвід, успішний в одному з них, виявиться настільки ж успішним в іншому?»

Якій точці зору ви надаєте перевагу? Відповідь аргументуйте.

Література: основна 2, 6, 8; додаткова 5, 9.

ТЕМА 3
ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ



Мета: з'ясувати сутність поняття «менеджмент»; розглянути основні етапи розвитку, типи й види менеджменту; ознайомитися з основними методами менеджменту, існуючими парадигмами сучасного менеджменту.

Основні терміни та поняття: управління, менеджмент, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль, методи менеджменту, принципи менеджменту, школа наукового управління.

ПЛАН

1. Поняття «менеджмент». Мета і засоби менеджменту.
2. Етапи розвитку менеджменту. Існуючі парадигми, теорії, школи. Екзистенціалізм та постмодернізм в управлінні.
3. Типи та види менеджменту.
4. Функції менеджменту.
5. Методи та принципи менеджменту.

1. Поняття «менеджмент». Мета і засоби менеджменту

Філософія менеджменту – ті принципи та ідеї, які закладені в основу діяльності організації. Актуальність цього питання зростає з кожним днем. Не маючи чіткої мети організації, не сформулювавши чітких і зрозумілих принципів, організація приречена на повільне вимирання.

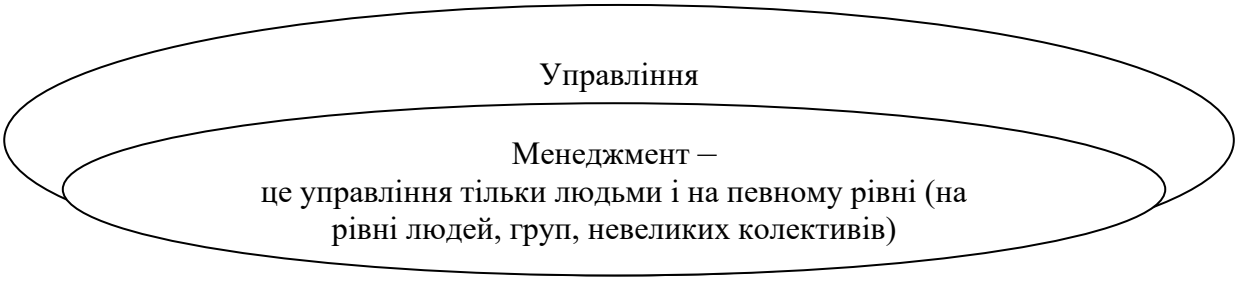


Рисунок 3.1 – Взаємозалежність категорії «управління» і «менеджмент»

Філософія менеджменту – це система цінностей, принципів, поглядів, переконань та ідей, які визначають, як і для чого потрібно управляти людьми, процесами й організаціями.

Це глибоке осмислення управління не лише як набору інструментів, а як процесу, що ґрунтується на світогляді керівника, його етиці, культурі, ставленні до людей та бізнесу.

Простіше кажучи, філософія менеджменту відповідає на питання:

- Якою має бути компанія?
- Як ми працюємо з людьми?
- Які цінності важливі в роботі?
- Що головне: прибуток чи розвиток?
- Як ми реагуємо на зміни?

Таблиця 3.1 – Відмінність філософії менеджменту від технологій менеджменту

Філософія менеджменту	**Технології менеджменту**
Визначає сенси, цінності, принципи управління	Визначає методи, інструменти, техніки управління
Відповідає на питання «навіщо» і «чому саме так»	Відповідає на питання «як» і «що робити»
Формує культуру, стиль, атмосферу в колективі	Організовує процеси, робочі процедури, документи
Орієнтується на довгострокову стратегію, місію, ідеї	Орієнтується на досягнення конкретних результатів у процесі
Приклад: цінність свободи, інновацій, довіри	Приклад: планування, контроль, делегування

Без чіткої філософії менеджменту компанія діє «наосліп» і часто втрачає довіру, ефективність і людський потенціал. Технології – це лише засоби, а філософія – основа, яка визначає, заради чого ці засоби застосовуються.

Сучасні *тенденції* розвитку менеджменту:

1) у зв'язку з посиленням впливу НТП на досягнення цілей організації, ролі якості продукції в конкурентній боротьбі та ускладнення місця й ролі пропозиції в економіці – відбулося повернення до проблем виробництва, усвідомлення матеріально-технічної бази сучасного виробництва.

2) посилення уваги до різних форм демократизації управлінських функцій, участь рядових працівників в управлінні, прибутках;

3) зростання впливу міжнародних зовнішніх умов, інтернаціоналізації управління. Виникає проблема «стикування» місцевого та міжнародного типів управління, меж універсальності методів менеджменту, обліку непереборних національних стилів менеджменту.

Основні ***складові елементи*** менеджменту:

- управління якістю в умовах глобалізації;
- зростання різноманіття робочої сили;
- «відкритий менеджмент»;
- «відбрунькування» всіх нових видів менеджменту і вихід його за межі фірми.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу управління, розвитку матеріально-технічної та технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Засоби управління передусім спираються на інформаційний вплив на об'єкт менеджменту і за своїми характерними ознаками можуть розподілятись на методологічні, хронологічні та фактологічні. Методологічні ідеологічні

засоби мають на меті управління через вплив на світорозуміння суспільства в широкому сенсі, уявлення про добро і зло. Таке світорозуміння може бути викладено в лексичних формах (Біблія, Коран, наукові теорії тощо), або бути присутнім лише в колективній свідомості та підсвідомості членів суспільства й відображатися у народному епосі (приказках, піснях тощо). На рівні цього пріоритету суспільству дається та чи інша методологія, опановуючи яку його члени формують свої «стандартні автоматизми» розпізнавання часткових процесів цілісного світбуття. Також на цьому рівні формуються цілі розвитку та основи управління, як правило, у вікових масштабах.

Засоби менеджменту передбачають застосування інформації факто-описового характеру, що виявляється в характеристиці часткових процесів та їхніх взаємозв'язків, фактології усіх галузей науки, світської ідеології, технології тощо.

2. Етапи розвитку менеджменту. Існуючі парадигми, теорії, школи. Екзистенціалізм та постмодернізм в управлінні

Етапи розвитку менеджменту:

- протоменеджмент;
- табу-тотемний етап;
- полісно-державний етап;
- церковно-релігійний етап;
- етап зародження наукового менеджменту.

Ключові моменти сучасної ***парадигми менеджменту:***

1. Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва.

2. Використання в управлінні теорії систем, що полегшила завдання розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом.

3. Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як «*тиха управлінська революція*» і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не приводячи до негайного ламання й руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, а якби доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

а) школу наукового управління;

б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці (засновники Ф. Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрейт, Генрі Форд, Генрі Гант) і управління виробництвом. Метою досліджень адміністративної школи (класична теорія організації) було напрацювання підходів до вдосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити «універсальні принципи» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту. Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо). Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорії. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг; Л. Гілберт, результати експериментів Елтона Мейо). Поведінковий підхід до менеджменту включає в себе дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) школа організаційної поведінки. Її представники зосереджували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів і залежностей.

Таблиця 3.2 – Підходи до управління

Підходи до управління		
Процесний підхід	Системний підхід	Ситуаційний підхід
управління взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються в послідовності	організацію слід розглядати як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем	загальний процес управління є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник, повинні змінюватися залежно від ситуації

Екзистенціалізм – це філософія, яка ставить у центр уваги особистість, її свободу, відповідальність і пошук сенсу життя. В менеджменті екзистенціалізм означає, що головне завдання керівника – допомогти працівникам знайти сенс у

своїй роботі, усвідомити важливість власного внеску, реалізувати особистий потенціал, відчути відповідальність за спільний результат.

Основні *принципи екзистенціалістського* управління:

- людина – не «гвинтик» у системі, а творець;
- робота повинна приносити не тільки дохід і задоволення, а й сприяти самореалізації;
- успіх організації можливий тільки тоді, коли кожен відчуває свою значимість;
- менеджер підтримує атмосферу довіри, відкритості та свободи вибору.

Постмодернізм – це філософія плюралізму, іронії, змішування стилів, гнучкості та гри. В менеджменті це підхід, що орієнтований на адаптивність до постійних змін, нестандартні рішення, використання інновацій, а також руйнування жорстких ієрархій.

Основні *принципи постмодерністського* управління:

- гнучка структура замість чіткої вертикалі;
- постійні зміни, експерименти, креатив;
- культура свободи, гумору та відкритого спілкування;
- відсутність однієї «правильної» моделі – використовуються різні стилі залежно від ситуації.

Таблиця 3.3 – Порівняння екзистиціалізму та постмодернізму в управлінні

Екзистенціалізм	**Постмодернізм**
Пошук сенсу роботи	Пошук новизни, нестандартності
Робота над глибокими цінностями	Гнучкість і змішування різних підходів
Відповідальність кожного	Відмова від жорстких правил
Самореалізація	Експериментування

Сучасний керівник може поєднувати ці підходи – допомагати людям знаходити сенс у роботі (екзистенціалізм) та організовувати діяльність гнучко й креативно (постмодернізм).

3. Типи та види менеджменту

Виділяються такі основні ***види менеджменту***: організаційний, стратегічний, тактичний, або поточний, і оперативний.

Складовими організаційного менеджменту є процеси створення організації, розробки структури і системи управління нею, системи здійснення управлінських функцій, вироблення стандартів, положень, інструкцій. В результаті забезпечується нормальне функціонування організації, успішне досягнення поставлених перед нею цілей. Досягнення цілей організації засноване на менеджменті стратегічному, тактичному та оперативному.

Стратегічний менеджмент визначає людський потенціал як основу організації, орієнтує організацію виробництва на потреби та бажання споживачів, здійснює пристосування організації до зовнішнього середовища, результатом чого є досягнення перспективних цілей організації.

Тактичний (поточний) менеджмент розробляється для розвитку стратегії. У той час як стратегічний менеджмент в основному розробляється на вищих рівнях керівництва, тактичний (поточний) – на рівні керівництва середньої ланки. Перспективи тактичного (поточного) менеджменту в порівнянні зі стратегічним розраховані на менший відрізок часу. Зазвичай він охоплює річний період. Результати тактичного (поточного) менеджменту проявляються швидко і легко співвідносяться з конкретними діями. Він пов'язаний з діяльністю, що має місце в даний час; відноситься до повсякденної роботи, забезпечуючи короткострокове протікання процесів в організації, таких як маркетингові, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, виробничі, фінансові, кадрові, соціальні процеси; реалізація короткострокових планів.

Оперативний менеджмент включає організацію та управління процесами реалізації оперативних планів і диспетчеризацію. Дії здійснюються шляхом розподілу робіт, ресурсів, внесення необхідних коригувань у виробничі та фінансові процеси, хід виконання поточних завдань. Оперативний менеджмент зводиться до прийняття рішень, здатних швидко і своєчасно виправити або спрямувати хід трудових, виробничих і фінансових процесів у конкретних ситуаціях, що складаються на даний момент.

Тактичний (поточний) і оперативний менеджмент пов'язані з постановкою конкретних середньострокових і короткострокових завдань, координацією їх вирішення із забезпеченням необхідними людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, контролем досягнутих результатів, їх оцінкою, аналізом і здійсненням необхідних коригувальних впливів.

Стратегічний, тактичний (поточний) і оперативний менеджмент мають такі об'єкти управління, як маркетинг, виробництво, матеріально-технічне постачання, збут продукції, кадри, фінанси, нововведення, облік і аналіз господарських процесів в організації (екаутинг).

Структурування менеджменту відбувається за такими ознаками:

1) об'єкт управління (банки, персонал, товаропотоки, запаси, технології тощо);

2) організаційно-правова форма підприємства (комерційні або некомерційні організації, повні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства, холдинги, фінансово-промислові групи тощо);

3) сфера діяльності (виробництво, посередництво, комерційні угоди, фінанси, страхування тощо);

4) типи менеджменту (традиційний, системний, ситуаційний, соціально-етичний, морально-етичний (японська), стабілізаційний; стратегічний, перспективний, поточний, оперативний; разовий, циклічний, безперервний (процесний підхід).

Виходячи з того, що філософія сучасного менеджменту орієнтується на такі ключові цінності, як людиноцентричність, гнучкість, інноваційність, розвиток і креативність, а також соціальна відповідальність бізнесу, можна виділити такі типи та види менеджменту (табл. 3.4-3.5).

Таблиця 3.4 – Типи сучасного менеджменту (за змістом і філософією)

Тип	Зміст концепції	Приклади
Соціально-відповідальний	Бізнес існує не тільки для прибутку, а й для добробуту суспільства. Людина і суспільство – центр прийняття рішень	Благодійні проєкти, соціальні підприємства
Екологічний (зелений)	Турбота про довкілля, етичне споживання ресурсів, сталий розвиток	Компанії, що впроваджують zero waste, відновлювану енергетику
Інноваційний	Постійний пошук нових рішень, технологій, підходів. Віра в прогрес та креативність людини	IT-компанії, стартапи, R&D-проєкти
Цифровий (digital-менеджмент)	Використання штучного інтелекту, аналітики, big data, онлайн-управління. Віртуальні офіси, дистанційні команди	Глобальні корпорації, що працюють онлайн
Емоційний/ціннісний менеджмент	Побудова роботи навколо емоційної залученості, сенсів, місії, культури довіри	Творчі агенції, компанії, що розвивають особистий бренд

Таблиця 3.5 – Види сучасного менеджменту (за підходами)

Вид менеджменту	Філософія підходу	Основні ідеї
Постмодерністський менеджмент	Відмова від чітких рамок, свобода, експерименти, іронія, креатив	Гнучкі команди, змішання стилів, нетипові рішення
Екзистенціальний менеджмент	Сенси важливіші за гроші. Створення умов для самореалізації працівників	Індивідуальні освітні траєкторії, корпоративна культура розвитку
Кроскультурний менеджмент	Повага до різних культур, традицій, світоглядів. Світ без кордонів	Міжнародні команди, мультикультурні проєкти
Антикризовий менеджмент	Постійна готовність до змін, життя в умовах невизначеності	Управління ризиками, адаптація в реальному часі

4. Функції менеджменту

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; у сфері обігу – управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням. Функції менеджменту поділяються на ***загальні*** (універсальні), які придатні для різних процесів управління, тому що відображають сутність управління, а також ***конкретні (спеціальні)*** функції, які передають зміст управління. Носіями загальних функцій є вся управляюча система в цілому, а конкретних – частини системи, які носять локальний, специфічний характер.

Загальні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз є обов'язковими для всіх підприємств. Кожна з цих функцій для організації життєво важлива. Разом з тим планування як функція управління забезпечує основу для інших функцій і вважається головною, а функції організації, регулювання, мотивації, контролю й обліку орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли.

Організація як функція менеджменту спрямована на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Мотивація – процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль – система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного й гармонійного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) об'єкта при оптимальних затратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання – вид управлінської праці, метою якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

Функції апарату управління підприємством, які залежать від особливостей управляємого об'єкта, мають назву спеціальних або конкретних. В умовах галузевих підприємств виділяють такі *спеціальні функції управління:*

1. Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізацію працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організацію роботи колективних органів управління (зборів акціонерів, ради директорів, керівників внутрішньогосподарських кооперативів та ін.).

2. Оперативне планування і управління виробництвом передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; розподіл матеріальних і трудових ресурсів; контроль і регулювання виробництва; проведення нарядів і диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

3. Управління технологічною підготовкою забезпечує розробку і впровадження прогресивної технології, яка сприяє виробництву конкурентоспроможної продукції. Для досягнення цього: удосконалюються технологічні процеси, складаються технологічні карти, плани, інструкції; здійснюється контроль за додержанням виконання технічних і технологічних вимог виробництва продукції; оформляються заявки на матеріально-технічні ресурси; проводяться природоохоронні та профілактичні заходи; вивчається передовий досвід і проводиться навчання кадрів.

4. Управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням – здійснюється фахівцями інженерного профілю.

5. Прогнозування і техніко-економічне планування – виконують в основному фахівці планово-економічної служби, а також певною мірою керівники підприємств і головні фахівці.

6. Управління трудовими ресурсами й соціальним розвитком організації – здійснюють керівники і фахівці підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби в кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку й підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і фахівців; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

7. Організація праці та заробітної плати – займаються економісти, основними напрямками цієї функції є: вивчення і впровадження ефективних форм організації та систем оплати праці; розробка заходів мотивації праці до високопродуктивної роботи; розрахунок премій на інших винагород; контроль за правильністю оформлення договорів і калькуляцій до них; нормування усіх видів праці; розробка розцінок; аналіз витрат робочого часу; контроль за використанням фонду заробітної плати, присвоєння класів і розрядів працюючим; проєктування управлінського апарату, витрат на його утримання; розробка положень про структурні підрозділи та посадові інструкції.

8. Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію в основному виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні фахівці та керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали й вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв’язків із постачальниками, заготівельними і торговельними організаціями.

9. Управління маркетингом є новою функцією в управлінському процесі, яка обумовлена формуванням адекватного ринку механізму управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Управління маркетинговою діяльністю забезпечується висококваліфікованими маркетологами та економістами.

10. Управління капітальним будівництвом і реконструкцією – ця функція включає: розробку планів будівельно-монтажних і ремонтних робіт; укладання договорів на роботи з підрядниками; контроль за будівельно-монтажними роботами, введення в експлуатацію виробничих та інших об’єктів; підготовка проєктної документації. Виконують цю функцію інженери-будівельники, виконроби, майстри, нормувальники з будівництва.

11. Управління фінансовими ресурсами і обліком – здійснюють керівники підприємства, бухгалтери, обліковці, табельники, касири.

12. Охорона праці та техніка безпеки – здійснюється інженерами з охорони праці, в посадові обов’язки яких входять: вхідний інструктаж з техніки безпеки при прийомі на роботу; переатестація та прийняття заліків із техніки безпеки; контроль за додержанням законодавчих норм, правил техніки безпеки і

виробничої санітарії; розслідування нещасних випадків на виробництві; складання заявок на спецодяг і захисні засоби; організація медичних оглядів, підготовка квартальних і річних звітів.

13. Контроль за якістю праці та продукції здійснюють кваліфіковані фахівці, які ведуть розробку й удосконалення комплексної системи управління якістю на підприємстві, стежать за додержанням стандартів на вироблену й перероблену продукцію; організують контроль і дають оцінку якості праці; вносять пропозиції щодо її стимулювання.

14. Управління господарським обслуговуванням і діловодством – здійснюють завідувачі господарством і культурно-побутовими закладами, діловоди, секретарі, які забезпечують нормальні умови для виконання основних функцій.

15. Управління зовнішньоекономічною діяльністю – здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані фахівці, які займаються налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, пошуком зарубіжних інвесторів і партнерів; проведенням переговорів, створенням спільних підприємств, розвитком лізингових операцій; розширенням експортних поставок та імпортних операцій, ліцензуванням зовнішньоекономічної діяльності; інформаційним забезпеченням керівників щодо зовнішньоекономічної діяльності.

16. Управління змінами – постійна адаптація до нових умов і криз.

17. Інноваційний менеджмент – пошук нових ідей, впровадження стартапів усередині компаній.

18. Екологічний менеджмент – турбота про природу та відповідальне споживання ресурсів.

19. Цифровий менеджмент – робота з інформаційними потоками, захист даних, кібербезпека.

5. Методи та принципи менеджменту

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). Характеризуючи методи, важливо розкрити їх спрямованість, зміст і організаційну форму.

Спрямованість методів менеджменту виражена в орієнтації на систему (об'єкт) управління (фірма, відділ, підрозділ, компанія і т. д.).

Зміст характеризує специфіку прийомів і способів впливу.

Організаційна форма – вплив на конкретно цю ситуацію. Може мати пряму форму (безпосередня дія) або непряму (постановка завдання та створення стимулюючих умов).

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками (табл. 3.6).

У сучасних умовах особливу увагу необхідно звернути на цифрові методи, серед яких:

- управління проєктами через онлайн-платформи (Trello, Asana, Jira);
- аналітика даних для прийняття рішень (Big Data, AI);

- віддалене управління командами;
- автоматизація звітності, документообігу тощо.

Таблиця 3.6 – Методи менеджменту

Характеристика	Ознаки
За напрямком впливу на керований об'єкт	- методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо); - методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).
За способом урахування інтересів працівників	- методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули; - методи владного впливу – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо); - методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.
За формою впливу	- кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); - якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).
За характером впливу	а) економічні методи менеджменту; б) технологічні методи менеджменту; в) соціально-психологічні методи менеджменту.

При формуванні механізму управління, на думку фахівців, доцільно застосовувати такі *принципи:*

- принцип відповідності механізму управління цілям та завданням фірми;
- принцип чутливості засобів впливу до групової динаміки;
- принцип урахування умов діяльності, які мають мотиваційну цінність;
- принцип орієнтації на певні методи управління;
- принцип урахування стилю управління;
- принцип повноти та збалансованості засобів впливу;
- принцип моральності.

Філософія управління в сучасних умовах змінюється, і на перший план виходять нові принципи (табл. 3.7).

Уміле застосування зазначених принципів є запорукою ефективного формування та функціонування механізму управління будь-якої соціально-економічної системи.

Із позицій підприємства механізм управління завжди є конкретним, оскільки він є спрямованим на досягнення чітко визначених цілей шляхом впливу на відповідні чинники, що забезпечують таке досягнення. Цей вплив

здійснюється за допомогою використання матеріальних ресурсів або потенціалу системи управління підприємства.

Таблиця 3.7 – Принципи менеджменту

Принцип	Суть
Гнучкість та адаптивність	Швидке реагування на зміни, перебудова стратегій у реальному часі
Інноваційність	Постійний пошук нових рішень, впровадження технологій, стимулювання креативності
Орієнтація на людину	Розвиток потенціалу працівників, турбота про добробут та самореалізацію
Відкритість і прозорість	Чесність у комунікації, відкритий доступ до інформації для команди
Соціальна відповідальність	Урахування впливу бізнесу на суспільство, довкілля, економіку країни
Екологічність	Мінімізація негативного впливу на природу, сталий розвиток
Ціннісне лідерство	Управління через особистий приклад, етику та спільні цінності
Безперервне навчання	Постійний розвиток знань і навичок команди для збереження конкурентоспроможності

Тести

1. Філософія менеджменту – це:

а) ті принципи та ідеї, які закладені в основу діяльності організації;

б) управління тільки людьми і на певному рівні;

в) частина управління, професійна діяльність із формування структури громадськості та спрямування діяльності в загальне русло;

г) усі відповіді правильні

2. Філософська характеристика явища менеджменту полягає в тому, що визнається:

а) семантична природа явища управління соціальними процесами;

б) сутність менеджменту як регуляція поведінки людини за допомогою ціннісно-смислового субстрату;

в) зміст його розгортається як соціальна взаємодія у горизонті прийняття управлінських рішень,

г) усі відповіді правильні.

3. Мета менеджменту – це:

а) філософська характеристика явища менеджменту;

б) забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу управління, розвитку матеріально-технічної та технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів;

в) етап розвитку менеджменту;

г) усі відповіді правильні.

4. Скільки існує етапів розвитку менеджменту?

а) 3; б) 4;

в) 5; г) немає правильної відповіді.

5. Які існують теорії менеджменту?

а) класичні та неокласичні теорії; б) класичні та поведінкова;
в) адміністративна та неокласичні теорії; г) немає правильної відповіді.

6. Скільки є функцій менеджменту?
а) 3; б) 4;
в) 5; г) немає правильної відповіді.

7. Укажіть правильне визначення функції планування:
а) головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли;
б) як функція менеджменту спрямована на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи впорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання;
в) процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації;
г) немає правильної відповіді.

8. Укажіть правильне визначення функції організації:
а) головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли;
б) як функція менеджменту спрямована на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання;
в) процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації;
г) немає правильної відповіді.

9. Укажіть правильне визначення функції мотивації:
а) головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення що роботи, як, кому і коли;
б) як функція менеджменту спрямована на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання;
в) процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації
г) немає правильної відповіді.

10. Методи менеджменту – це:
а) способи та прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління;
б) філософська характеристика явища менеджменту;
в) семантична природа явища управління соціальними процесами;
г) немає правильної відповіді.

11. За напрямком впливу на керований об'єкт методи менеджменту класифікують:
а) методи прямого і непрямого впливу;

б) методи матеріального, владного і морального впливу;
б) кількісні та якісні методи;
г) усі відповіді правильні.

12. За формою впливу методи менеджменту класифікують:
а) методи прямого і непрямого впливу;
б) методи матеріального, владного і морального впливу;
в) кількісні та якісні методи;
г) усі відповіді правильні.

13. За способом урахування інтересів працівників методи менеджменту класифікують:
а) методи прямого і непрямого впливу;
б) методи матеріального, владного і морального впливу;
в) кількісні та якісні методи;
г) усі відповіді правильні.

14. За характером впливу методи менеджменту класифікують:
а) економічні, технологічні та соціально-психологічні методи;
б) методи матеріального, владного і морального впливу;
в) кількісні та якісні методи;
г) усі відповіді правильні.

15. До технологічних методів впливу належать:
а) економічні документи;
б) технологічні та конструкторські документи;
в) фінансові документи;
г) усі відповіді правильні.

16. До методів управління належать:
а) організаційно-адміністративні; б) економічні;
в) соціально-психологічні; г) усі відповіді правильні.

17. Принципи, які застосовуються при формуванні механізму управління:
а) принцип моральності;
б) принцип урахування стилю управління;
в) принцип повноти та збалансованості засобів впливу;
г) усі відповіді правильні.

18. Принципи, які не застосовуються при формуванні механізму управління:
а) принцип моральності;
б) принцип урахування стилю управління;
в) принцип повноти та збалансованості засобів впливу;
г) немає правильної відповіді.

19. До групи загальнонаукових методів належать:
а) моделювання; б) експериментування;
в) соціологічні виміри; г) усі відповіді правильні.

20. До групи загальнонаукових методів не належать:
а) метод вибору рішення; б) експериментування;
в) соціологічні виміри; г) усі відповіді правильні.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття «глобальна конкурентоспроможність».
2. Охарактеризуйте сутність сучасної економічної парадигми. Узагальніть особливості інтеграції та дезінтеграції господарських ринків.
3. Назвіть та охарактеризуйте нові моделі економічного розвитку.
4. Поясніть, яким чином здійснюється перерозподіл благ між традиційними та новими економіками.
5. Охарактеризуйте ресурсний потенціал сучасної цивілізації.
6. Систематизуйте проблеми розвитку суспільства в контексті сучасного менеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1.

Анрі Файоль обґрунтував чотирнадцять фундаментальних принципів керівництва. Перелічіть і обґрунтуйте ці принципи. Вимоги яких принципів управління не дотримуються в таких ситуаціях:

1. Підлеглий отримує вказівки від двох керівників.
2. На підприємстві погано організована робота з розвитку творчої ініціативи працівників.
3. В організації на посади керівників іноді призначають фахівців без належної перевірки їх ділових і особистісних якостей.
4. Контроль виконання прийнятих рішень здійснюється керівником епізодично.
5. Винні у порушенні термінів виконання рішень не несуть за це ніякої відповідальності.
6. Працівники, які отримали премію, не знають, за що вони були премійовані.

Завдання 2.

Поясніть, у чому полягає і до чого може призвести порушення законів і принципів управління в таких ситуаціях:

1. Фахівці часто виконують ті види робіт, які вимагають меншої кваліфікації.
2. На керівників і професіоналів щодня надходить великий обсяг інформації, яку вони не встигають опрацювати.
3. Багато наказів і розпоряджень на підприємстві не виконуються у визначений строк.
4. Працівники деяких відділів заводоуправління часто затримуються до пізнього вечора, щоб закінчити свою роботу.

Завдання 3.

Розташуйте наведені нижче потреби відповідно до ієрархії у піраміді за концепцією А. Маслоу.

1. Потреба в розвитку особистості	8. Потреба у безпеці існування	15. Потреба у службовому зростанні
2. Потреба у диханні	9. Потреба в турботі, опіці	16. Потреба в житлі
3. Потреба у творчому самовираженні	10. Потреба у впевненості в завтрашньому дні	17. Потреба у стабільності умов життя
4. Потреба в гармонії	11. Потреба в реалізації здібностей	18. Потреба в компетентності
5. Потреба у знаннях	12. Потреба в розумінні	19. Потреба у статусі
6. Потреба у красі	13. Потреба в повазі	20. Потреба в одязі
7. Потреба в їжі	14. Потреба у визнанні	21. Потреба у спілкуванні

Завдання 4.

Порівняйте концептуальні підходи до управління на різних етапах розвитку суспільства. Розуміння сутності системи сучасного менеджменту неможливе без аналізу еволюційних етапів, які її сформували. Так, сучасні принципи управління сягають своїм корінням далеких часів первісного суспільства й досі застосовуються в сучасних організаціях, тому корисним є виявлення особливих характерних рис, притаманних управлінню на різних етапах розвитку суспільства, та простежування їх трансформації.

Здійсніть ретроспективний аналіз формування концептуальних підходів до менеджменту, оформивши його результати у вигляді таблиці.

Таблиця 1 – Приклад оформлення результатів ретроспективного аналізу концептуальних підходів до менеджменту

Характерні риси періоду	Етапи розвитку суспільства				
	Первісне суспільство	…	…	…	Сучасне суспільство
Основні ознаки організаційного устрою					
Основні мотиваційні складові					
Ієрархія управління					
Інші					

Завдання 5.

Ви власник і директор агропромислового підприємства, яке виробляє смачну, якісну та доволі відому продукцію для споживачів. На нараді фахівці з маркетингу після виконання маркетингових досліджень переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватись великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи. Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту – управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства через застосування загальних функцій менеджменту.

Завдання 6.

На підприємстві планують розпочати виробництво нового виробу. Для цього потрібно придбати патент на його виготовлення у закордонного

контрагента, забезпечити виробництво новими матеріалами й технологією, розробити систему матеріального та морального стимулювання працівників, праця яких пов’язана із впровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеха, де буде впроваджуватись новий виріб.

Завдання:

1. Визначте загальні та конкретні функції управління.
2. Здійсніть розподіл конкретних функцій за ознакою:

- процесів управління;
- об’єкта;
- виробничо-господарської діяльності.

Література: основна 1, 2, 8; додаткова 5, 9.

ТЕМА 4
ЛЮДИНОВИМІРНИЙ ДИСКУРС МЕНЕДЖМЕНТУ. СУЧАСНИЙ ФОРМАТ МЕНЕДЖЕРА



Мета: з'ясувати сутність категорії «людина»; ознайомитися з менеджерськими рішеннями в контексті формування суспільних знань; усвідомити зміст і співвідношення понять «людина», «особистість», «менеджер»; набути уявлення про світоглядні орієнтації сучасного менеджера.

Основні терміни та поняття: людина, особистість, менеджер, парадигми сучасного менеджменту, кваліфікація, знання, вміння, цінність.

ПЛАН

1. Людина як суб'єкт та об'єкт менеджменту.
2. Суб'єкт-суб'єктні відносини як системотвірний чинник теорії менеджменту.
3. Менеджерські рішення в контексті формування суспільства знань.
4. Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття.
5. Зміст і співвідношення понять «людина», «особистість», «менеджер».
6. Зміст і спрямованість діяльності менеджера.
7. Цінності та світоглядні орієнтації сучасного менеджера.

«Кожна людина – це ціла книга, якщо тільки ви знаєте, як її читати»
(Вільям Ченнінг)

1. Людина як суб'єкт та об'єкт менеджменту

Людиновимірний дискурс менеджменту – це сучасний підхід до управління, де головною цінністю є людина з її потребами, смислами, розвитком і самореалізацією. Основна ідея дискурсу полягає в тому, що менеджмент не зводиться лише до контролю, планування й отримання прибутку. У XXI столітті управління будується навколо людини як центральної фігури будь-якої організації. Людина – суб'єкт і об'єкт управління. Вже розуміння людини як суб'єкта дає підставу виділяти носія «предметно-практичної діяльності і пізнання, спрямованого на об'єкт». Людина є активним діячем під час розробки, прийняття та реалізації рішень стратегічного й тактичного плану. Отже, від того, хто приймає рішення і хто їх виконує, залежить багато чого у сферах життєдіяльності людини, суспільства, природи. Все негативне й позитивне, вчинене в цьому світі, створено не урядами, не партіями, а людиною. Науково-технічний прогрес значно розширив можливості людини та її вплив на навколишню дійсність. У силу цього вкрай важлива її перспективна підготовка до життя та діяльності.

У менеджменті об'єктом вивчення є організація в такому значенні цього слова, як соціальний інститут в усіх його проявах, але переважно у сфері

економіки. Об’єктом менеджменту є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість.

Об’єктом менеджменту є трудова поведінка людей у процесі спільної праці.

Суб’єктами менеджменту є посадові особи, причетні до виконання загальних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, а також специфічних функцій залежно від посади. Це керівники функціональних і лінійних підрозділів, кадрова служба, планово-економічні підрозділи, відділ організації праці й заробітної плати, відділ охорони праці й техніки безпеки, а також вищі керівники організації.

2. Суб’єкт-суб’єктні відносини як системотвірний чинник теорії менеджменту

Суб’єкт-суб’єктні відносини є системотвірним чинником менеджменту. За сутністю менеджмент обслуговує організаційні потреби розумної живої речовини, що обумовлює подвійність поведінки суб’єкта і об’єкта менеджменту у ході їх взаємодії: вони здатні мінятися місцями і тому коректно визнати наявність у цій сфери людської взаємодії так званих «суб’єкт-суб’єктних відносин». Однак, головним об’єктом менеджменту як соціокультурного явища є і залишаються соціальні процеси, вплив на які відповідно до їхньої внутрішньої логіки розвитку викликає зміни поведінки людей. Зміна цілей, ціннісних орієнтації та методів менеджменту викликає і зміну суб’єкта. Об’єктивними підставами для цього виступають, насамперед, ті вимоги, що висуваються до людини у процесі забезпечення впровадження і функціонування наукоємних інформаційних технологій.

У сучасній теорії менеджменту дедалі більше уваги приділяється саме людині, її потребам, цінностям, прагненням до самореалізації. Це відображає фундаментальну зміну в управлінській культурі, коли відносини між керівником і працівником переходять на рівень співпраці та партнерства. Так формується суб'єкт-суб'єктна модель взаємодії – така, в якій кожен учасник процесу управління виступає активним творцем спільної справи.

На відміну від традиційного підходу, де керівник виключно командує, а працівник просто виконує вказівки, суб'єкт-суб'єктні відносини передбачають рівноправність внеску у спільну роботу. Керівник не лише ставить завдання, а й створює умови для прояву ініціативи, творчості та відповідальності кожного члена команди. Людина вже не розглядається як ресурс, який потрібно лише правильно використовувати, вона стає партнером, носієм унікальних ідей і важливим учасником ухвалення рішень.

Такі відносини формують основу для сучасної організаційної культури, де ключову роль відіграє довіра, взаємоповага та спільний пошук рішень. Це дозволяє організації бути гнучкою, відкритою до змін і готовою до викликів. Успіх досягається не за рахунок жорсткого контролю, а завдяки діалогу і співпраці. Кожен працівник відчуває свою значущість, розуміє, що його думка

має вагу, а результати залежать не тільки від вказівок керівництва, а й від його власної участі.

Відтак суб'єкт-суб'єктні відносини є основою сучасного менеджменту, бо саме вони формують середовище для розкриття потенціалу кожного і формування сильної, відповідальної та ефективної команди. Це не просто стиль управління – це нова філософія, яка відповідає потребам людиноцентричного світу XXI століття, де цінність людського досвіду, ідей і ініціатив стає головним рушієм розвитку організацій.

3. Менеджерські рішення в контексті формування суспільства знань

Рішення менеджера – це форма управлінського цілеспрямованого впливу на процеси, які проходять в організації.

Управлінське рішення приймається менеджером або колективним органом управління для цілеспрямованого впливу на працівників, які виконують управлінські або виконавчі функції у межах визначених для них службових обов'язків.

До управлінських рішень менеджера пред'являються такі *вимоги:* цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність дієвість та конкретність.

1. Цілеспрямованість. Кожне рішення повинно визначати конкретні цілі та завдання трудового колективу, встановлення завдань безпосереднім виконавцям трудового процесу, мобілізувати ресурси для безумовного досягнення цих цілей, вирішення першочергових задач і встановлених завдань.

2. Вибір головної проблеми. Багато менеджерів займаються вирішенням багаточисленних дрібних питань і не знаходять головної проблеми, розв'язання якої сприяло б усуненню або ліквідації наявних недоліків у роботі колективу. Слабким є той менеджер, який хапається за вирішення дрібних, другорядних справ і витрачає на це свої сили, не може вирішувати ключові питання, від яких залежать успіхи в роботі.

3. Об'єктивність управлінського рішення. Кожне управлінське рішення менеджера за своєю природою носить суб'єктивний характер. Але необхідність у прийнятті того чи іншого рішення настає незалежно від бажання менеджера, тобто об'єктивно. Звідси уважне вивчення реального ходу подій у розвитку виробництва і зовнішніх умов дає можливість правильно зорієнтуватися, відповідним чином відреагувати, визначити необхідний напрямок діяльності колективу для досягнення найкращих результатів у тих умовах, які склалися.

4. Своєчасність прийняття і реалізації рішень. Динамічність подій у реальному житті організації постійно висувають перед менеджером все нові й нові проблеми, їх не завжди видно і важко визначити, наскільки вони є важливими і взаємопов'язаними з іншими не вирішеними питаннями. Досвідчені керівники «відчувають» появу проблем і вживають певних заходів.

5. Компетентність управлінських рішень. Прийняте рішення є практичним застосуванням менеджером знань принципів управління, навичок керівництва

колективом, урахуванням умов і особливостей конкретної ситуації. Вона передбачає правомочність посадової особи або колективного органу приймати конкретне рішення.

6. Комплексність управлінських рішень і системність в їх реалізації, необхідність комплексного вирішення проблем є причиною розробки програм стратегічного управління, інноваційної та інвестиційної діяльності організації.

7. Дієвість і конкретність управлінських рішень. Дієвість рішення полягає у силі свого впливу на колектив, достатній для зміни стану справ у заданому напрямку для досягнення поставлених цілей.

Основна складність проблеми управлінського рішення полягає в тому, щоб знайти найбільш ефективний його варіант.

У XXI столітті світ поступово трансформується в так зване суспільство знань, де головним ресурсом стають не матеріальні блага, а інформація, інтелект, інновації, досвід і компетенції людей. У таких умовах кардинально змінюється й сутність управління. Менеджерські рішення тепер мають ґрунтуватися не тільки на досягненні фінансової вигоди чи оперативному вирішенні поточних завдань, а передусім на розвитку знань, компетенцій і креативного потенціалу працівників, організації та суспільства загалом.

У суспільстві знань основна цінність компанії – це її людський капітал. Саме тому менеджерські рішення мають розглядати людину не як виконавця, а як носія унікальних знань, здатного до самостійного мислення, аналізу та творчості. Менеджмент стає не просто процесом планування чи контролю, а управлінням середовищем, яке стимулює постійне навчання, обмін досвідом, інновації та генерацію ідей.

Рішення сучасного менеджера мають бути спрямовані на створення умов, де знання вільно циркулюють, збагачуються, систематизуються і застосовуються для розвитку. Це стосується не лише внутрішніх процесів компанії, а й її місця в суспільстві: соціальні проєкти, партнерства з освітніми закладами, участь у формуванні культури безперервного навчання – усе це поступово входить до кола відповідальності менеджерів нового покоління.

Управлінські рішення в умовах суспільства знань стають більш колективними, відкритими до участі різних рівнів співробітників, бо саме в різноманітності думок народжуються інновації. Класичні ієрархії відходять на другий план, поступаючись горизонтальним комунікаціям і гнучким командам, що здатні швидко адаптуватися до змін і продукувати нові рішення.

Окрему увагу сучасні менеджери приділяють підтриманню знаннєвої безпеки – це захист авторських прав, персональних даних, корпоративної інформації. Адже в суспільстві знань інформація має стратегічну вагу, а її витік або втрата можуть завдати серйозних збитків.

Отже, в контексті формування суспільства знань менеджерські рішення – це вже не просто дії, спрямовані на управління виробництвом або фінансами. Це стратегічні кроки, що формують середовище для постійного навчання, розвитку, співпраці та продукування нових знань як основи успішного існування компанії в глобальному інтелектуальному просторі.

4. Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття

Менеджмент-освіта – це достатнє, послідовне й передбачуване формування таких якостей людини, що відображають потреби та культуру країни в конкретних умовах розвитку. Нова парадигма менеджменту до традиційних цілей менеджмент-освіти – виконувати замовлення суспільства на відтворювання нового покоління фахівців, – додає ще такі, що мають сприяти соціальним змінам, допомагати людям виконувати завдання, для яких вони не були підготовлені, готувати їх до нелінійного розвитку кар'єри, до роботи в команді, до незалежного використання інформації, удосконалювати свої здібності та досягати соціально-конструктивних цілей.

Основною метою сучасного менеджменту стає забезпечення за допомогою систематичного регулюючого впливу на соціум і його структурні елементи сталого функціонування суспільства та подальшого розвитку соціуму. Нова система координат соціального розвитку суспільства актуалізувала як одне з головних і відповідальних завдань соціально-економічного розвитку в третьому тисячолітті – збереження і реалізацію людського потенціалу. Ускладнення завдань менеджменту обумовлює відмовляння від «інструментального» підходу до людини як до одного з «ресурсів» виробництва, переоцінку ролі соціально-психологічних факторів у менеджменті й акцентування творчого потенціалу особистості. Збереження і розвиток людського потенціалу вимагає менеджменту, головною ознакою якого має стати спрямованість на розвиток людини – людиновимірність.

Менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття переживає глибокі трансформації, що пов'язані з глобальними змінами у світі. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поява нових форм організації праці, глобалізація економіки та формування суспільства знань змусили переглянути традиційні підходи до підготовки управлінців.

Якщо раніше навчання менеджменту було зосереджене на відпрацюванні стандартних управлінських функцій – планування, організація, мотивація та контроль, – то сьогодні цього недостатньо. Сучасний менеджер має працювати в умовах постійної невизначеності, стрімких змін та інформаційного перевантаження. Тому менеджмент-освіта має виходити далеко за межі класичних дисциплін і включати підготовку, орієнтовану на розвиток гнучкого мислення, креативності, емоційного інтелекту, цифрових навичок, міжкультурної комунікації та здатності до адаптації.

Окреме місце в освіті менеджерів XXI століття посідає вивчення інноваційних підходів до управління. Це стосується не тільки роботи з новими технологіями, а й формування навичок стратегічного бачення, соціальної відповідальності, етики бізнесу, екологічної свідомості та вміння організовувати роботу в умовах сталого розвитку.

Менеджмент-освіта більше не може бути відірваною від практики. Тому дедалі частіше застосовуються симуляції, проєктне навчання, кейс-методи, стажування в реальному бізнесі, навчальні стартапи та створення віртуальних

моделей підприємств. Це допомагає студентам не лише засвоювати теорію, а й апробувати свої управлінські рішення в умовах, максимально наближених до реальних.

Важливою тенденцією стала й інтернаціоналізація освіти: співпраця із закордонними університетами, міжнародні програми обміну, навчання у мультикультурному середовищі, адже сучасний менеджер має вміти працювати у глобальному контексті, враховуючи різницю культур, ринків і підходів.

Менеджмент-освіта сьогодні формує не лише управлінські компетентності, а й світогляд лідера, здатного створювати сенси, об'єднувати людей навколо ідей, брати відповідальність за соціальні зміни. У центрі такої освіти – людина, її цінності, критичне мислення, здатність до розвитку і самореалізації.

Таким чином, менеджмент-освіта на початку третього тисячоліття – це не просто підготовка фахівців, які вміють організувати робочий процес, а формування мислячих, гнучких, відповідальних лідерів, які здатні діяти в умовах складності, невизначеності та глобальних викликів.

5. Зміст і співвідношення понять «людина», «особистість», «менеджер»

Людина – це родове поняття, що вказує (з матеріалістичної точки зору) на приналежність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – до людського роду. Людина – це специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального. Як істота біологічна вона підпорядковується біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна – вона частина соціуму та продукт суспільного розвитку.

Особистість – це головне в людині, найважливіша її соціальна ознака. Якщо людина – носій різних властивостей, то особистість – це основна її властивість, в якій виявляється її суспільна сутність. Особистість показує, що людина відноситься до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Структура особистості багатогранна. Найхарактернішими її компонентами є скерованість (вибіркове ставлення людини до дійсності); можливості (сукупність здібностей, що забезпечує успіх діяльності); характер (комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до себе, до суспільства); самоуправління (утвердження самосвідомості особистості, що здійснює саморегуляцію: підсилення або послаблення діяльності, самоконтроль, корекція дій і вчинків, планування життя й діяльності).

Особистість характеризують такі ознаки:

- розумність (визначає рівень інтелектуального розвитку);
- відповідальність (рівень розвитку відповідальності, вміння керувати своєю поведінкою, аналізувати свої вчинки й нести відповідальність за них);
- свобода (здатність до автономної діяльності, прийняття самостійних рішень);
- власна гідність (визначається рівнем вихованості, самооцінки);

- індивідуальність (несхожість на інших).

Особистість визначають неповторні фізичні якості, психічні процеси, темперамент, риси характеру, здібності, її потреби, інтереси. Вони впливають на її пізнавальну діяльність, навчання, працю, вчинки, ставлення до себе, взаємини з іншими.

Менеджер – це людина, яка професійно займається управлінською діяльністю, повсякденно керує функціями фірми з метою збереження її основних пропорцій; це також людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і забезпечувати їх виконання. Метою менеджера є забезпечення стабільної конкурентоздатності фірми.

У компанії він займає, по суті, положення найнятого працівника, що виконує кропітку й методичну роботу, але ніяк не власника, як деякі думають. Оскільки саме менеджери складають категорію людей, що здійснюють управління (менеджмент), то особистісні та ділові якості цих людей безпосередньо визначають сам процес господарської діяльності – виробництво, збут і т.д.

Менеджер – це вже професійна роль, яку може виконувати людина, що стала особистістю. Менеджер – це не просто посада, це людина, яка взяла на себе відповідальність організовувати інших людей, вести їх до спільної мети, приймати рішення, планувати діяльність, створювати умови для роботи та розвитку. Щоб бути ефективним менеджером, недостатньо тільки мати знання чи інструкції. Необхідно мати сформовані якості особистості: лідерство, емоційну зрілість, здатність до комунікації, вміння надихати і вести за собою.

Таким чином, між цими поняттями існує природний зв’язок. Людина, розвиваючи свої здібності та досвід, стає особистістю. А вже особистість, яка отримала відповідні знання та компетенції, може стати менеджером. Менеджмент неможливий без особистісної зрілості, адже управління – це не механічний процес, а глибока соціальна діяльність, що пов’язана з людьми, їхніми потребами, цілями та смислами. Ефективний менеджер – це завжди активна, відповідальна, цілісна особистість, яка не просто керує, а й творить середовище, формує цінності й допомагає іншим розкривати свій потенціал.

Саме тому сучасна теорія менеджменту базується на принципі людиноцентризму, де в центрі – людина, її розвиток, цінності, можливості стати не тільки виконавцем, а й творцем спільної справи.

6. Зміст і спрямованість діяльності менеджера

Менеджер – це професійно підготовлений керівник, який має глибокі знання в галузі менеджменту, економіки, права, маркетингу, психології управління, психології та етики ділового спілкування. Особистість менеджера в системі управління персоналом відіграє визначальну роль. Від обраного ним стилю управління, від його здатності розуміти мотиви й почуття людей, від уміння спрямовувати діяльність підлеглих залежить вся система внутрішньоорганізаційної взаємодії і, в кінцевому рахунку, ефективність

діяльності організації. Менеджеру доводиться спонукати інших людей до виконання певної діяльності, приводити спрямованість їхніх спонукань у відповідність із завданнями організації, орієнтувати їх на досягнення певного результату, надихати їх і підтримувати їхню енергію і наполегливість, надавати допомогу в подоланні апатії та втоми тощо.

Поняття ефективності управлінської діяльності визначається за кількістю та якістю виконуваної менеджером роботи, а також за задоволеністю і обов'язковістю їх підлеглих. Успішність же визначається за швидкістю просування в межах організації по кар'єрних сходах. Можна було б припустити, що ті менеджери, які добре виконують свою роботу, швидше просуваються в організації, але на практиці часто відзначається інша картина.

Моніторинг управлінської діяльності дозволяє виділити *чотири види активності менеджера:*

1. Традиційне управління. Прийняття рішень, планування і контроль.

2. Комунікація. Обмін рутинною інформацією і процесуальна паперова робота.

3. Управління людськими ресурсами. Мотивація, дисциплінарні заходи, вирішення конфліктів, забезпечення кадрами і навчання.

4. Організація мережі. Спілкування, здійснення політичної активності, взаємодія з людьми, що знаходяться за межами організації, зі сторонніми.

Виявилося, що успішні та ефективні менеджери по-різному розподіляють свій робочий час. Порівняльний аналіз показує, що успішні менеджери витрачають найбільше часу (48%) на четвертий тип активності, а ефективні менеджери витрачають на нього найменше часу (11%). Ефективні менеджери більш зосереджені (44%) на другому виді активності – на комунікації. Успішні менеджери найменше часу (11%) приділяють третього виду активності – управлінню людськими ресурсами, в той час як у ефективних менеджерів цей вид активності стоїть на другому (26%) після комунікації місці. У цілому можна сказати, що успішні менеджери 39% свого часу і, відповідно, енергії витрачають на управління людськими ресурсами та комунікацію, тоді як ефективні менеджери витрачають на них 70% свого часу, тобто майже в два рази більше. Таким чином, в основі визначення пріоритетів того чи іншого виду активності лежать власні цінності й мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні – на цілі компанії. Це спростовує думку, що просуваються найбільш здібні й ефективні менеджери. Для просування важливі соціальні та політичні здібності.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинене стратегічне мислення, уміння прогнозувати ситуацію набагато кроків уперед.

Попри існування різних підходів до ролі менеджера можна виділити три управлінські ролі:

1) роль із прийняття рішення – менеджер визначає напрям руху підприємства, розподіляє ресурси, несе відповідальність за прийняття рішень, він повинен, ризикуючи, повести колектив у певному напрямку;

2) інформаційна роль – менеджер збирає і аналізує інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, доводить інформацію до підлеглих, і від того, як він чітко це виконує, залежать результати його праці;

3) виступає у ролі керівника – формує відносини всередині та ззовні організації, мотивує членів колективу на досягнення мети фірми, це лідер, за яким ідуть люди.

Сучасному менеджеру мають бути притаманні такі риси (рис. 5.1):

► ***самокритичність***

Успішний менеджер відрізняється високою, але досить об'єктивною, тверезою самооцінкою, що дозволяє йому реалістично оцінювати свої можливості, самокритично і продуктивно оцінювати власний досвід і заповнювати прогалини в знаннях

► ***інтуїція***

Важливо не лише діяти за законами логіки, а й вміти відслідковувати тенденції та передбачати зміни, бути проникливим і здогадливим

► ***ініціативність***

Менеджери активно перебирають ініціативу. Вони свідомо ставлять себе в таку ситуацію, коли вони персонально відповідальні за успіх або невдачу справи. Ця риса поєднується з ініціативою та прагненням до персональної відповідальності.

► ***здатність і бажання розвиватися***

Здатність не зупинятися та сила волі є чинниками, що формують певний стрижень, який необхідний для успішного підприємця.

► ***схильність до ризику***

На перемогу може сподіватися лише той, хто запропонує клієнтам те, що вигідно вирізнятиметься від інших пропозицій. Інколи треба ризикувати, адже нестандартні вчинки можуть призвести до несподіваних результатів. Головне – вірити в свій успіх.

► ***комунікабельність***

Менеджер повинен бути відкритим до спілкування, вміти налагоджувати нові зв'язки та ділові контакти, знаходити вихід із конфліктних ситуацій, ефективно вести переговори, концентрувати увагу на головному та переконувати партнерів і клієнтів.

► ***новаторство***

Творчий підхід і неординарне мислення – необхідні складові у веденні бізнесу.



Рисунок 5.1 – Риси ідеального менеджера

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, які вони вирішують, характеру реалізованих функцій, вказані вище риси можуть виявлятися в них більшою чи меншою мірою. Проте кожен менеджер обов'язково приймає рішення, працює з інформацією і виступає керівником відносно до певної організації.

Проаналізуємо модель P.A.E.I., запропоновану І. Адізесом, що виділяє чотири основні ролі, які менеджер виконує в організації:

P (Producer) – виробник. Ця роль зосереджена на досягненні результатів. Менеджер-виробник орієнтований на ефективність, виконання завдань, швидкість і продуктивність. Наприклад, керівник відділу продажів, який ставить конкретні цілі перед командою та контролює їх виконання.

A (Administrator) – адміністратор. Фокусується на систематизації, структурі, порядку та регламентах. Адміністратор створює чіткі правила,

встановлює процедури, запобігає хаосу в компанії. Наприклад, офіс-менеджер або фінансовий директор, який розробляє бюджети, політики та звітність.

E (Entrepreneur) – підприємець. Головне в цій ролі – бачення майбутнього, стратегія, інновації. Менеджер-підприємець генерує нові ідеї, шукає можливості для розвитку компанії. Наприклад, засновник стартапу або топ-менеджер, який пропонує нові напрями бізнесу.

I (Integrator) – інтегратор. Ця роль відповідає за командну взаємодію, корпоративну культуру, співпрацю. Інтегратор створює атмосферу довіри та співпраці, розвиває команду. Наприклад, HR-директор або керівник, який підтримує корпоративну культуру та розвиває стосунки в команді.

І. Адізес вважає, що ідеального менеджера, який поєднує всі ці ролі, не існує. Люди мають природну схильність до виконання лише однієї або двох ролей. Саме тому ефективне управління можливе лише в команді, де різні люди доповнюють одне одного.

7. Цінності та світоглядні орієнтації сучасного менеджера

Ціннісні орієнтації – не просто один з найважливіших проявів масової свідомості. Це його ключовий компонент, за станом і спрямованістю розвитку якого можна з високим ступенем впевненості зробити висновок про якісні характеристики свідомості мас.

Цінності – це узагальнені уявлення про блага і прийнятні способи їх отримання, на базі яких людина здійснює свідомий вибір цілей і засобів діяльності. Цінності особистості виступають як основа для формування життєвої стратегії, багато в чому визначають лінію професійного розвитку. В останньому випадку ціннісні орієнтації виступають як індивідуальна ідеологія стилю життя. **Ціннісні орієнтації** – складне утворення, в якому можна виділити три основні компоненти: когнітивний, емотивний і поведінковий. Когнітивний є елементом знання, емотивний – емоційна складова, яка випливає з оцінки; поведінковий – пов’язаний з реалізацією ціннісних орієнтацій у поведінці особистості. Ціннісні орієнтації відносяться до найважливіших компонентів структури особистості, за ступенем їх сформованості можна говорити про рівень розвитку особистості. Розвинені ціннісні орієнтації – ознака зрілості, показник соціальності.

Будучи компонентом масової свідомості, ціннісні орієнтації впливають на спрямованість практичної поведінки людей, з одного боку, з іншого боку, при збігу ціннісні орієнтації, наприклад, представників влади та населення, досягається їх взаєморозуміння, а тому об’єднання зусиль щодо вирішення певних завдань. Ось чому ціннісні орієнтації менеджерів виступають тією точкою опори, завдяки якій управління проявляється найкращим чином як організуюча сила. Цілком зрозуміло, коли діяльність менеджерів підтримується власним персоналом і населенням, у середовищі якого діє управлінська влада, її результативність стає найбільш ефективною.

Сучасний менеджмент виходить далеко за межі традиційного розуміння управління як процесу організації праці та досягнення економічних цілей. Він

перетворюється на соціально-філософську практику, в основі якої лежать не лише технологічні рішення та інструменти, а й цінності, світоглядні засади, моральна відповідальність і етичний вимір.

Менеджер XXI століття діє у світі, що динамічно змінюється, де немає стабільних і незмінних структур, а процеси глобалізації, технологічного розвитку та соціокультурних трансформацій вимагають нового типу мислення. Це мислення повинне ґрунтуватися на усвідомленні взаємозв'язку всіх елементів буття: людини, суспільства, економіки, природи, культури та технологій.

Філософія сучасного менеджменту має в основі кілька ключових ідей, що перегукуються з класичними філософськими традиціями:

- *Гуманізм* (Антична філософія, Просвітництво) – керуємось ідеєю, що людина є головною цінністю. Її завдання не лише в керуванні процесами, а у створенні умов, у яких кожен працівник може реалізувати свій потенціал.

- *Діалогічність* (М. Бубер, Г.-Г. Гадамер) – менеджмент перетворюється на діалог між рівноправними суб'єктами. Відповідно до цього підходу ефективне управління можливе лише через комунікацію, визнання голосу кожного учасника процесу та створення спільного сенсу.

- *Екзистенціалізм* (Ж.-П. Сартр, М. Хайдеггер) – менеджмент більше не є жорсткою схемою, а існує в умовах постійної невизначеності. Керівник не може опиратися лише на стандартизовані моделі, а має приймати рішення, виходячи з конкретного контексту, нести відповідальність за свій вибір і давати іншим можливість для самореалізації.

- *Сталий розвиток і відповідальність* (Етика Арістотеля, сучасна екофілософія) сучасний менеджер діє не тільки в межах ринку, а й у глобальному соціальному та екологічному контексті. Це означає, що управлінські рішення повинні враховувати їхній вплив на природу, суспільство та майбутні покоління.

Отже, сучасний менеджер не може мислити лише категоріями прибутку, продуктивності та KPI, його світогляд формується на основі поєднання раціональності, етики, соціальної чутливості та стратегічного бачення. Світогляд сучасного менеджера можна розглядати у таких вимірах:

- *раціональність та аналітичність* – менеджер діє на основі фактів, даних, логічного аналізу;

- *емоційний інтелект* – здатність розуміти інших людей, їхні потреби, мотиви, створювати довірчі стосунки;

- *сенсотворення* – допомога команді та організації знаходити вищу мету, що виходить за межі бізнесу;

- *соціальна відповідальність* – усвідомлення, що рішення менеджера мають вплив не тільки на компанію, а й на суспільство;

- *духовність* – управління не лише як технологія, а як етична та філософська практика, яка формує середовище для розвитку людини.

Сучасний менеджер – це модератор сенсів, стратег, комунікатор, наставник і мислитель, який розуміє взаємозв'язок усіх аспектів буття і діє не лише у межах компанії, а й у ширшому соціальному, етичному та філософському контексті.

Тести

1. Традиційна мета менеджмент-освіти:

а) виконувати замовлення суспільства на відтворення нового покоління фахівців у сфері управління;

б) розвиток творчих здібностей і позицій моральності студента;

в) формування життєвої позиції та світогляду майбутнього менеджера;

г) розвиток освітніх компетенцій та управлінського світогляду.

2. Які існують моделі менеджера у світі?

а) американська, японська, європейська;

б) американська, французька, європейська;

в) німецька, європейська, американська;

г) японська, радянська, індійська.

3. Якої моделі менеджменту не існує в Україні?

а) радянська модель;

б) модель прийняття альтернативного рішення;

в) модель здорового глузду;

г) модель інноваційного розвитку.

4. Мета дистанційного навчання:

а) навчання на відстані;

б) надання освітніх послуг шляхом застосування у навчанні сучасних ІКТ за певними освітніми рівнями відповідно де державних стандартів освіти;

в) підвищення кваліфікації працівників;

г) розвиток практичних навичок.

5. Характерні риси дистанційного навчання:

а) гнучкість, модульність, невелика аудиторія, економічність;

б) паралельність, економічність, якість, швидкість навчання;

в) технологічність, соціальна рівність, паралельність, економічність інтернаціональність, позитивний вплив на студента, якість, гнучкість;

г) системність, ситуаційність, інноваційність, якість.

6. Категорії навичок менеджера:

а) концептуальні, людські, технічні;

б) інтуїтивні, технічні, концептуальні;

в) людські, адаптивні, технічні;

г) технологічні, інноваційні, технічні.

7. До яких навичок належить мислення менеджера, його вміння опрацьовувати інформацію, здатність планувати?

а) людські; б) концептуальні;

в) технічні; г) технологічні.

8. Який вид ролі спрямований на відбір і виконання виробничих і групових завдань:

а) підтримуюча; б) управлінська;

в) цільова; г) мотивуюча.

9. Рольова модель діяльності керівника складається з трьох управлінських комплексів:

а) професійного, концептуального, організаторського;
б) управлінського, психологічного, професійного;
в) професійного, психологічного, організаторського;
г) адміністративного, бюрократичного, інноваційного.

10. За Н. Ладановим сучасний менеджер виступає в таких ролях:
а) керуючий, дипломат, психолог-вихователь, соціального архітектора;
б) лідер, вихователь, інноватор, людська істота, керуючий, дипломат;
в) вихователь, інноватор, інтегратор-координатор, комунікатор, дипломат, соціальний контролер;
г) учитель, вихователь, організатор, послідовник, новатор.

11.Оберіть правильну послідовність етапів процесу здійснення організаційних змін:
а) розвиток колективу – мотивація змін – усвідомлення змін – впровадження змін – закріплення змін;
б) мотивація змін – усвідомлення змін – розвиток колективу – впровадження змін – закріплення змін;
в) усвідомлення змін – мотивація змін – розвиток колективу – впровадження змін – закріплення змін;
г) мотивація змін – усвідомлення змін – упровадження змін – розвиток колективу – закріплення змін.

12. Зазвичай початковою реакцією працівників на зміни в організації є:
а) непоінформований оптимізм; б) поінформований оптимізм;
в) непоінформований песимізм; г) поінформований песимізм.

13. Згідно з теорією М. Біра та Н. Норіа соціально-орієнтовані керівники, які реалізують демократичний стиль управління, схильні застосовувати:
а) «Теорію Е»; б) «Теорію О»;
в) «Теорію Х»; г) «Теорію Н».

14. Розрізняють такі основні складові ефекти управління:
а) економічний, екологічний, соціальний;
б) економічний, соціальний, соціально-економічний;
в) соціальний, технологічний, соціально-економічний;
г) економічний, соціально-екологічний, технологічний.

15 .Результат, виражений вартісними показниками, що є співвідношенням економічного ефекту та витрат на його здобуття, – це:
а) ефективність; б) результативність;
в) прибутковість; г) собівартість.

16. Інтегрований результат взаємодії компонентів управління – це:
а) ефективність системи управління; б) ефективність менеджменту;
в) результативність системи управління; г) результативність менеджменту.

17. Добровільний відгук на проблеми суспільства з боку організації – це:
а) етика управління; б) відповідальність організації;
в) етична відповідальність; г) соціальна відповідальність.

18.Сукупність моральних норм і правил поведінки менеджерів у процесі управлінської діяльності – це:

а) етика управління;
б) відповідальність організації;
в) етична відповідальність;
г) соціальна відповідальність.

19. Складовими соціальної відповідальності організації є такі види поведінки:
а) комунікативна, соціальна, психологічна;
б) комунікативна, відповідальна, інноваційна;
в) відповідальна, етична, соціальна;
г) відповідальна, соціальна, інноваційна.

20. Система взаємовідносин між працівниками, що дозволяє враховувати взаємні інтереси сторін при всій їх протилежності та на цій основі досягати згоди з соціально-економічних питань, – це:
а) колективний договір;
б) концепція зацікавлених сторін;
в) соціальне партнерство;
г) принцип трипартизму.

Питання для самоконтролю

1. Визначте специфіку творчості в діяльності менеджера.
2. Визначте сутність відповідальності та етики в менеджменті. Узагальніть їх види.
3. Охарактеризуйте соціальну відповідальність як вид добровільної реакції на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
4. Здійсніть видову класифікацію ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна.
5. Узагальніть особливості оцінки різновидів ефективності.
6. Охарактеризуйте сучасні концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
7. Систематизуйте підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації: економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту;

Практичні завдання

Завдання 1.

Уявіть, що ви HR-менеджер компанії, яка впроваджує сучасні підходи до управління. Ваше завдання – розробити план дій, який одночасно підтримуватиме працівників як об’єктів управління (тобто створить умови для якісної роботи), а також розкриє їх як суб’єктів управління (дозволить проявити ініціативу та впливати на процеси).

Завдання 2.

Риси особистості – це стійкі фактори поведінки, які повторюються в різноманітних ситуаціях. Визначте, які з наведених нижче понять підходять до цього визначення?

Акуратність. Охайність. Лінощі. Страх. Тривожність. Сміливість. Агресивність. Надія. Жадібність. Хитрість. Відповідальність. Недоладність.

Свідомість. Почуття провини. Імпульсивність. Змагальність. Захопленість. Мотивація. Емоційність. Інтерес. Радість. Оптимізм. Думка.

Завдання 3.

З'ясуйте діалектику зв'язку між поняттями «індивід», «індивідуальність», «особистість». Сутність якого з цих понять розкривається словами В. Симоненка?

Ти на землі – людина,
І хочеш того, чи ні –
Усмішка твоя – єдина,
Мука твоя – єдина,
Очі твої – одні.

Завдання 4.

Прочитайте фрагмент із наукового філософського тексту Е. Гіденса та виконайте завдання.

Культура включає цінності, створені окремими соціальними групами, норми, яких вони дотримуються в житті, та матеріальні речі, які виробляють люди. Цінностями можуть виступати абстрактні ідеали, тоді як норми є певними принципами або правилами, які люди повинні виконувати впродовж свого життя. Норми відображають дозволене і недозволене в соціальному житті.

Вживаючи термін «культура», ми говоримо про неї як про еквівалент «вищого продукту розуму»: про мистецтво та його види, літературу і т. д. Культура пронизує увесь життєвий шлях людини. Вона включає й те, як люди одягаються, працюють, релігійні церемоніали, відпочинок і ті речі, які виробляються людьми, – заводи, машини, комп'ютери, книги, дорогоцінності тощо.

Хоч поняття «культура» та «суспільство» відрізняються одне від одного, проте між ними є багато спільного. Культура характеризує спосіб життя членів якогось певного суспільства, їхні звичаї та традиції, поруч з тими речами, які вони виробляють. Суспільство є системою взаємовідносин, що об'єднує індивідів, які мають спільну культуру. Культура не існує поза суспільством, а суспільство немислиме без культури. Без внутрішньої культури не може бути й нічого людського в широкому значенні цього слова. Якби в суспільстві не було культури, ми не могли б спілкуватися один з одним, не мали б самосвідомості, а наші здібності до інтелектуальної діяльності були б обмеженими.

Завдання:

1. Як Ви розумієте вислів Е. Гіденса: «Якби в суспільстві не було культури, ми не могли б спілкуватись один з одним»?
2. У чому полягає зміст концепції культури Е. Гіденса?
3. Чи згодні ви з думкою автора про те, що «культура концептуально відрізняється від суспільства». Поясніть свою позицію.

Завдання 5.

Загальновизнано, що менеджер повинен бути лідером, який енергійно впливає на кожного працівника і колектив у цілому, спрямовує їх дії на досягнення цілей, поставлених перед фірмою, особливо в умовах проведення інноваційної політики.

1. Запропонуйте власну систему дій менеджера української фірми щодо забезпечення його лідерства в компанії.

2. Дайте відповідь на питання: чи може менеджер підвищити ступінь своєї влади, передавши частину її своїм підлеглим (делегування повноважень), зокрема, доручивши їм відповідальні завдання? Чи згодні ви з таким підходом?

Завдання 6.

Один із членів вашого колективу раптово захворів. Кожен співробітник дуже зайнятий терміновою роботою. Робота відсутнього також повинна бути виконана у встановлений термін. Визначте, що доцільно здійснити в такій ситуації?

1. Дайте розпорядження: «Ви, колего, візьміть на себе виконання цієї роботи, а ви допоможіть товаришеві, коли виконаєте свою роботу» тощо.

2. Запропонуйте: «Колеги, давайте разом поміркуємо і приймемо рішення, хто візьме на себе цю роботу».

3. Зробіть таким чином: «Я дуже перевантажений власною роботою, тому розподіліть роботу відсутнього колеги між собою самостійно. Допоможіть один одному та всьому колективу».

Завдання 7.

Принципові зміни політики в галузі освіти визначають новий етап у житті українських університетів, що безпосередньо пов'язаний з використанням сучасних методів управління ЗВО з метою підвищення якості освіти. Проблеми якості освіти піднімаються як у зв'язку з приєднанням України до Болонського процесу, тобто з інтеграційними процесами, які спрямовані на створення європейського простору вищої освіти, так і у зв'язку із загостренням таких внутрішніх факторів як: демографічна криза, наслідки якої незабаром гостро відчує вища школа; зростаюча конкуренція на ринку освітніх послуг; старіння професорсько-викладацького складу. В цій ситуації саме якість повинна стати одним з основних об'єктів стратегії ЗВО, що допомагає створити хорошу репутацію та імідж, сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, створює можливості для самореалізації та професійного зростання співробітників.

Як ви вважаєте, що таке якість вищої освіти загалом та менеджмент освіти зокрема? Як його варто вимірювати? Які кроки необхідно здійснити для підвищення якості професійної підготовки випускників ЗНУ?

Література: основна 2, 6, 8; додаткова 5, 9.

ТЕМА 5
НОВА ФІЛОСОФІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ XXI СТОЛІТТЯ



Мета: з'ясувати сутність нової філософії менеджменту; ознайомитися з проблемами XXI століття та розглянути шляхи їх вирішення; набути уявлення про напрями підвищення ефективності менеджменту.

Основні терміни та поняття: ефективність, ефект, творчість, соціальна відповідальність, організаційна ефективність, економічна ефективність.

ПЛАН

1. Нова парадигма менеджменту.
2. Творчість у структурі менеджерської діяльності. Поняття «творчість».
3. Сутність і різновиди відповідальності та етики в менеджменті.
4. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна.
5. Напрями підвищення ефективності менеджменту.

1. Нова парадигма менеджменту

Менеджмент у XXI столітті переживає фундаментальні зміни, що зумовлені глобалізацією, цифровізацією, соціальними трансформаціями та зростанням ролі людини у виробничих процесах. Стара парадигма, що базувалася на механістичних підходах, суворих ієрархіях, жорсткому контролі та орієнтації виключно на прибуток, поступово відходить у минуле. На її місце приходить нова парадигма менеджменту, яка поєднує гнучкість, адаптивність, людиноцентричність, інноваційність та етичну відповідальність. Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є такі принципові положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання розглядається як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це насамперед усі ті організації, а також люди, що пов'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Окрім того, існує ніби

другий ряд змінних зовнішнього середовища – соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організацій.

Використання в управлінні теорії систем полегшило завдання розгляду організації в єдності її складових частин, що нерозривно пов'язані із зовнішнім світом. Характеристику основних факторів зовнішнього середовища наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ з/п	Фактори
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу – умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього.
2	Взаємозалежність факторів – сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори.
3	Складність, кількість і різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство.
4	Динамічність – відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність – відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації та інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством загалом, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу вимагає від менеджерів зусиль у створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси – необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура; різні форми демократизації управління; участь працівників у прибутках, власності, управлінні; стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою

менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях – когнітаріат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнітаріат, що має доступ до інформації та наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту.

Наразі сформувалася система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає ***нову парадигму управління***:

1. Гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, із державним регулюванням соціально-економічних процесів.
2. Формування і функціонування ринкових суб'єктів господарювання як відкритих, соціально-орієнтованих систем.
3. Самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи.
4. Поєднання ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектору економіки.

Теоретичну базу сучасного менеджменту складають насамперед такі наукові дисципліни, як *теорія організації, теорія систем, кібернетика, синергетика.* Ці теорії сформувалися за різних обставин і в різний час, вони мають свою історію та внутрішню логіку розвитку. Об'єднує їх те, що вони є відносно молодими науками – їхнє становлення припадає на останні кілька десятиліть і у них так багато спільного.

Сучасна парадигма менеджменту тісно пов'язана із сучасними філософськими концепціями.

Екзистенціалізм – менеджер допомагає працівникам знайти сенс у праці, а не просто виконує накази. Люди прагнуть самореалізації та автономії, а не просто зарплати.

Постмодернізм – у світі немає єдиної «правильної» моделі управління, є безліч підходів, які залежать від контексту, культури та ситуації. Кібернетика та синергетика – управління складними системами більше не може бути лінійним, воно має бути адаптивним та децентралізованим.

Філософія сталого розвитку – бізнес більше не може ігнорувати екологічні та соціальні виклики, менеджери мислять у категоріях довгострокової гармонії між економікою, суспільством і природою.

Нова парадигма менеджменту – це перехід від контролю до довіри, від ієрархії до гнучкості, від прибутку до соціальної відповідальності, від механістичних процесів до творчості та інновацій.

Менеджери XXI століття мають бути фасилітаторами, наставниками, стратегами та модераторами цінностей, а не лише управляти процесами.

2. Творчість у структурі менеджерської діяльності

Будь-яка діяльність (праця), фізична і розумова, може стати творчою діяльністю або творчістю.

Творчість – продуктивна людська діяльність, здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності суспільного значення. Здатність до

творчості – головна властивість людини, яка відрізняє її від тварин. Бути творцем – головне покликання людини.

Організацію праці менеджера необхідно розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління та зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона носить творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи й мобілізувати на це її персонал.

Аналіз процесу управління підприємством дає можливість виокремити дві взаємопов'язані складові: функціонально-технологічну й організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія, організація, маркетинг тощо. Організаційно-людський аспект, який є об'єктом вивчення менеджменту, виходить із потреби цілеспрямованості, узгодженості роботи членів колективу. Як і будь-який інший процес, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробці), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес – цілеспрямована діяльність і результат. Ці елементи дозволяють визначити характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, галузі діяльності тощо. Спрощено схему її можна подати як систему, на вході якої інформація (предмет – те, на що спрямована праця), що підлягає в середині системи опрацюванню інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління – обчислювальної та організаційної техніки (засоби праці), а на виході – якісно нова інформація, або управлінське рішення (результат праці).

Зміст роботи керівника визначається функціональною роллю в управлінні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних із плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо. Характер діяльності керівника дуже різноманітний. Він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. Виконуючи організаційно-адміністративні функції, управлінці займаються пошуком та підготовкою нових рішень. Їхня праця носить творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам, новаторам виробництва.

Ефективна робота управлінського апарату повинна забезпечувати надійне функціонування системи управління, яке виключало б випадкові помилки в інформації внаслідок необ'єктивності її підготовки, переписки або перешкод при її передачі та використанні.

Швидке зростання та вдосконалення виробництва призводять до різкого зростання обсягу управлінських робіт, а темпи підвищення продуктивності праці управлінського персоналу не можуть задовольнити зростаючі потреби виробництва. Цей розрив необхідно зменшити за рахунок подальшого вдосконалення методів і форм організаційної роботи, а також механізації та автоматизації управлінських робіт.

3. Сутність і різновиди відповідальності та етики в менеджменті

У повсякденній роботі менеджерів усе більше місце займають громадські справи й питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Вивчаючи зміст категорії «відповідальність», ми повинні виходити з того, що соціальну відповідальність не можна зводити до одного з її різновидів: моральної, політичної, юридичної, професійної та ін. У процесі вивчення цих різновидів відповідальності необхідно мати на увазі те, що співвідношення соціальної відповідальності з її різновидами можливо уявити як діалектичний зв'язок загального та особливого.

Соціальна відповідальність є родовим поняттям стосовно її різновидів. Найбільш суттєві риси й ознаки, які притаманні соціальній відповідальності, властиві і її окремим різновидам:

Види соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально. Як зазначає О. Ростігаєв, соціальна відповідальність є відображенням усієї багатоманітності соціальних відносин та узагальненим виразом усіх форм відповідальності. Специфіка конкретних видів відповідальності обумовлена природою тих суспільних відносин, усередині яких вони виникли та існують у власній якісній визначеності.

Переваги та недоліки соціальної відповідальності. Визначення підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають свої преваги та недоліки; зокрема О.Є. Кузьмін визначає такі *переваги:*

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв’язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями(менеджерами) та іншими членами суспільства тощо;

Недоліки:

- порушення принципів максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Концепція соціальної відповідальності охоплює ***п'ять ключових положень:***

1. Органи державної влади мають створювати умови та показувати приклади турботи про соціальну відповідальність.
2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати потреби суспільства, а з іншого – бути відкритим перед суспільством у своїй діяльності для громадськості.
3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені та розглянуті з метою обґрунтування правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.
4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.
5. Ділові організації, як і населення, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, що знаходяться за межами сфер їхньої діяльності.

4. Видова класифікація ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак одностайної думки щодо змісту категорії «ефективність» немає. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відображають прихильність різних авторів до однієї з указаних нижче концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій залежно від ситуації.

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Відповідно до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів» – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на

задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Окрім зазначених концепцій, що відображають сутність двох категорій («ефективність організації» та «ефективність управління організацією»), існують системи поглядів, що стосуються виключно ефективності управління.

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління.

Першочерговим завданням у визначенні продуктивності управлінської праці в будь-яких одиницях є встановлення за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів (розмір і структура виробництва, асортимент продукції, чисельність працівників тощо) і змінюється зі зміною кожного з них. Сьогодні це завдання в методичному плані ще не вирішене.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом.

Серед показників, що характеризують **результат (ефект)** діяльності організації, найбільш широко використовуються такі:

- продуктивність праці;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

У межах композиційної концепції до визначення ефективності управління широко використовуються показники економічності апарату управління:

- питома вага управлінців у загальній чисельності працюючих;
- питома вага персоналу управління в загальному фонді оплаті праці;
- питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Розвиток цифрових технологій, глобалізація, нові моделі роботи та зміни у світогляді суспільства зумовили трансформацію оцінювання ефективності індивідуальної, групової та загальноорганізаційної.

Індивідуальна ефективність: перехід від кількості до якості. Раніше продуктивність працівника оцінювалася за кількістю виконаних завдань, а робочий час мав фіксований графік. Сьогодні, в умовах віддаленої роботи та цифрових технологій, на перший план виходять креативність, ініціативність, здатність до навчання та ефективність використання часу. Важливими стали Soft Skills: емоційний інтелект, креативність, здатність працювати в команді. Співробітник, який працює з дому, може витрачати на роботу не 8 год, а 4-5, але

виконувати важливі завдання ефективніше завдяки автоматизації та цифровим інструментам.

Групова ефективність: від ієрархії до самокерованих команд – раніше робота команди визначалася керівником, а ефективність залежала від субординації та дотримання правил. У сучасному світі ефективність команди визначається здатністю до самоорганізації, автономії та співпраці. Зростає значення віртуальних команд і роботи в міжнародному середовищі.

Загальноорганізаційна ефективність: сталий розвиток і соціальна відповідальність – раніше компанії оцінювали свою ефективність лише за фінансовими показниками: прибуток, зростання та обсяг продажів. Сьогодні ефективність визначається ширше: наскільки компанія інноваційна, відповідальна, екологічно свідома та етично керована. На перше місце виходять цінності та культура організації. Бізнес має бути гнучким і відкритим до змін, адже світова економіка є нестабільною. Організації впроваджують принципи сталого розвитку (sustainability): екологічність, корпоративну соціальну відповідальність (CSR), рівність та інклюзивність. Автоматизація та штучний інтелект змінюють бізнес-моделі.

5. Напрями підвищення ефективності менеджменту

Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які їх супроводжують. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації при певній системі управління. Економічна ефективність характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо.

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту завдяки вдосконаленню керуючої та керованої систем управління організацією. При цьому економічна *ефективність менеджменту* визначається, з одного боку, як результат покращання керуючої та керованої систем, а з іншого – на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Організаційна ефективність оцінюється за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, а саме:

– рівень централізації функцій управління;

- співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління;

– частка керівників у загальній чисельності апарату управління;

– коефіцієнт ланковості структури менеджменту;

– швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності, причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо.

Відтак ефективність менеджменту організації – це загальний результат, наслідок дій, реалізованих у процесі управління функціонуванням в організації. Одним із головних завдань, що повинна ставити сьогодні перед собою управлінська система кожного підприємства, є підвищення ефективності управління (менеджменту) за соціальним, виробничо-господарським і організаційним напрямами, що в результаті дозволить покращити загальну ефективність діяльності самого підприємства.

Ефективність менеджменту залежить від **гнучкості, інноваційності, соціальної відповідальності** та **здатності до адаптації**. Традиційні методи управління більше не гарантують успіху, тому сучасні організації повинні впроваджувати нові стратегії та підходи для підвищення ефективності менеджменту.

У напрямку забезпечення гнучкості та адаптивності менеджменту: впроваджувати Agile-методи управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни; використовувати гнучке планування, що дає змогу коригувати стратегію залежно від ситуації; практикувати Data-Driven Decision Making – ухвалення рішень на основі даних.

Технології цифровізації та використання штучного інтелекту кардинально змінюють менеджмент, дозволяючи автоматизувати процеси та покращувати прийняття рішень. У цьому напрямку компанії можуть: впроваджувати Big Data та аналітику, щоб прогнозувати тенденції та покращувати стратегії; використовувати штучний інтелект для автоматизації рутинних завдань; оцифровувати бізнес-процеси та впроваджувати ERP-системи (системи управління підприємством); застосовувати хмарні технології для зручності роботи з даними.

Людина залишається ключовим елементом ефективності менеджменту, а мотивація та розвиток персоналу – одним із головних факторів успіху, тож компанії повинні формувати ціннісно-орієнтовану корпоративну культуру; впроваджувати гнучкі графіки роботи (дистанційна робота, гібридний формат); залучати співробітників до процесу ухвалення рішень, підвищуючи рівень довіри; створювати середовище для навчання та розвитку, впроваджуючи концепцію «lifelong learning»; використовувати гейміфікацію для підвищення мотивації працівників.

У напрямку забезпечення інноваційності та креативності для забезпечення конкурентоспроможності компаніям можна рекомендувати впроваджувати Design Thinking – підхід до вирішення проблем через креативність; методи генерації ідей, такі як мозковий штурм, SCAMPER, TRIZ; краудсорсинг, залучаючи клієнтів і працівників до пошуку рішень.

Тести

1. Розрізняють такі основні складові ефекти управління:
а) економічний, екологічний, соціальний;
б) економічний, соціальний, соціально-економічний;
в) соціальний, технологічний, соціально-економічний;
г) економічний, соціально-екологічний, технологічний.

2. Результат, виражений вартісними показниками, що є співвідношенням економічного ефекту та витрат на його здобуття, – це:
а) ефективність; б) результативність;
в) прибутковість; г) собівартість.

3. Інтегрований результат взаємодії компонентів управління – це:
а) ефективність системи управління;
б) результативність системи управління;
в) ефективність менеджменту;
г) результативність менеджменту.

4. Міра точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта, або рівнем наближення до нього – це:
а) ефективність; б) результативність;
в) прибутковість; г) собівартість.

5. Ефективність системи управління визначається як:
а) сума ефектів управління; б) різниця ефекту та витрат;
в) різниця результату та витрат; г) співвідношення ефекту та витрат.

6. Своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних фахівців підприємства відображає коефіцієнт:
а) надійності роботи апарату управління;
б) оптимальності роботи апарату управління;
в) ефективності роботи апарату управління.
г) оперативності роботи апарату управління;

7. Безвідмовність, готовність і відновлюваність системи управління є показниками її:
а) надійності; б) оптимальності;
в) ефективності; г) оперативності.

8. Здатність організації існувати й досягати визначених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат – це:
а) життєздатність організації; б) організаційна результативність;
в) організаційна стійкість; г) організаційна ефективність.

9. Який підхід до визначення економічної ефективності організації передбачає врахування її здатності досягати заздалегідь поставлених цілей?

а) цільовий; б) системний;
в) процесний; г) вибірковий.

10. Який підхід до визначення економічної ефективності організації передбачає врахування її здатності до адаптації?

а) цільовий; б) системний;
в) процесний; г) вибірковий.

Питання для самоконтролю

1. Здійсніть видову класифікацію ефективності організації: індивідуальна, групова, загальноорганізаційна.
2. Узагальніть особливості оцінки різновидів ефективності.
3. Систематизуйте підходи до оцінки ефективності менеджменту в організації.
4. Визначте сутність економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1.

Виручка від продажу продукції склала 1 000 тис. грн. Торгові витрати – 200 тис. грн. Оплата праці робітників підприємства – 250 тис. грн. Матеріальні витрати – 100 тис. грн, накладні витрати – 50 млн грн. Необхідно розрахувати прибуток і рентабельність продукції.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

1. Визначте загальні витрати підприємства шляхом розрахунку загальної суми різних видів витрат (торгових, матеріальних тощо).
2. Визначте прибуток підприємства як різницю між виручкою і загальними витратами.
3. Визначте рентабельність продукції як відношення виручки до загальних витрат.

Завдання 2.

На підприємстві впроваджується низка організаційно-технічних заходів, які дозволять: збільшити обсяг виробництва продукції на 15%; знизити собівартість продукції на 6%; чисельність персоналу збільшити на 5%; рентабельність на рівні 22%.

Визначте рівень зростання прибутку та продуктивність праці.

Методичні рекомендації до виконання завдання:

Завдання вирішується з використанням індексів.

1. Для визначення зростання прибутку необхідно виділити чинники, які безпосередньо впливають на величину прибутку. Знаючи залежність прибутку і рентабельності, можна визначити відносну зміну прибутку.

2. Аналогічним чином визначається зміна продуктивності, враховуючи, що продуктивність праці є кількістю продукції, яку виробляє один працівник за певний період часу.

Завдання 3.

Невелике кафе спеціалізується на виготовленні пончиків. З одного пакета борошна виробляється 24 пончики. Щоденні закупівлі борошна становлять 100 пакетів і для переробки одного пакета необхідно витратити 0,5 год робочого часу.

Завдання:

1. Розрахуйте рівень продуктивність праці (кількість порцій на годину).

2. Якщо за умови поліпшення якості сировини з одного пакета можна буде виготовити 26 пончиків (при цьому додатково загальні витрати праці збільшаться на 8 год), то як зміниться продуктивність?

3. У кафе була впроваджена нова система організації праці, результатом якої стало зниження загальних витрат праці на 5,6 год. Як це позначиться на продуктивності?

Проаналізуйте можливі шляхи підвищення продуктивності. Дайте розгорнуту відповідь.

Завдання 4.

Ознайомтеся з описом двох компаній.

General Motors – одна з найбільших автомобільних корпорацій світу. Більшу частину своєї історії вона працювала за класичними принципами ієрархічного управління, де всі рішення ухвалюються централізовано, а працівники виконують чітко визначені завдання.

Основні характеристики менеджменту:

– жорстка ієрархія: керівники ухвалюють рішення, а працівники виконують накази;

– фіксовані процеси та регламенти: виробничі лінії та корпоративні політики змінюються повільно;

– обмежена автономія співробітників: працівники рідко залучаються до стратегічного ухвалення рішень;

– фокус на короткострокову продуктивність: компанія орієнтується на виконання річних планів, а не на гнучкість або швидкі інновації;

– консервативний стиль управління: оновлення продуктів і бізнес-процесів відбувається поступово та під суворим контролем.

Spotify – глобальна музична платформа, яка є яскравим прикладом компанії, що працює за принципами гнучкого управління. Вона використовує модель «сквад-команд» (Squads), що дозволяє співробітникам самостійно організовувати свою роботу та приймати рішення.

Основні характеристики менеджменту:

- гнучка організація: компанія не має жорсткої ієрархії; замість цього співробітники працюють у крос-функціональних командах;

- децентралізоване ухвалення рішень: кожна команда має автономію і може швидко тестувати нові ідеї;
- культура інновацій: компанія використовує Agile-методології для швидкого впровадження змін та оновлення продуктів;
- відкритість до змін: Spotify часто експериментує, аналізує результати та коригує стратегію в реальному часі;
- сильний фокус на корпоративну культуру: компанія підтримує саморозвиток працівників, гнучкі графіки роботи та баланс між роботою та життям.

Наведіть аргументи на користь нової парадигми менеджменту. Яка парадигма більше сприяє розвитку організації в сучасних умовах?

Завдання 5.

Уявіть, що ви керівник компанії, яка шукає новий спосіб мотивації працівників. Використовуючи методи креативного мислення (мозковий штурм, SCAMPER, асоціативні методи), запропонуйте 3 нових інноваційних методи мотивації. Оберіть найкращу ідею та обґрунтуйте, чому саме вона є ефективною.

Завдання 5.

Розподіліться на групи по 3-4 особи (або виконайте завдання індивідуально). Визначте, яку роль у команді ви зазвичай виконуєте (виробник, адміністратор, підприємець чи інтегратор за моделлю І. Адізеса).

Розгляньте ситуацію: ваша команда працює над запуском нового продукту. Як ви розподілите обов'язки відповідно до ролей?

Оцініть, які фактори впливають на ефективність вашої групи. Сформулюйте декілька стратегій, що допоможуть команді працювати ефективніше.

Література: основна 1, 5, 8; додаткова 2, 3.

ГЛОСАРІЙ

Агностицизм (грец. *agnostos* – непізнаний) – напрям у філософії, прихильники якого заперечують пізнаванність суті речей, об'єктивної істини (Юм, Кант, позитивісти). Агностики протиставляють світ як він нам даний (пізнаваний) і світ сам по собі (принципово недосяжний). Знання, з їх точки зору, не дають відображення сутності дійсності, а в кращому випадку обслуговують утилітарні потреби людей. Корені агностицизму в принциповій незавершеності процесу пізнання.

Аксіологія (грец. *axios* – цінний) – вчення про цінності, філософська дисципліна, яка вивчає ціннісне ставлення людини до світу – етичне, естетичне, релігійне та ін.

Антикризовий менеджмент – система стратегій та тактик управління, спрямованих на попередження, подолання або мінімізацію наслідків кризових ситуацій у компаніях, державах або суспільствах.

Антропоцентризм – філософський принцип, згідно з яким людина вважається центром Всесвіту, найвищою метою всього, що відбувається у світі.

Атрибут (лат. *attributum* – додане) – невід'ємна властивість речі, субстанції. За Декартом, А. матерії є протяжність, душі – мислення.

Віртуальна реальність – технологія, що створює цифровий тривимірний світ, в який користувач може зануритися за допомогою спеціальних пристроїв (VR-окулярів, контролерів тощо).

Глобалізація – комплекс транскордонних взаємодій між фізичними особами, підприємствами, інститутами та ринками, що формує єдиний товарний, фінансовий, інформаційний простір та інтегрує різноманітні суб’єкти в загальносвітові процеси.

Глобальні проблеми людства – комплекс викликів, що стосуються всього світу та загрожують стабільності та безпеці людства (екологічна криза, зміна клімату, соціальна нерівність, пандемії, військові конфлікти тощо).

Глокалізація – поєднання глобалізаційних процесів із локальними особливостями, коли глобальні продукти або послуги адаптуються до потреб конкретних регіонів.

Гуманізм – філософська концепція, що наголошує на цінності людини, її свободі, гідності та самореалізації.

Діалогічність – принцип спілкування та управління, що ґрунтується на рівноправному обговоренні, взаємній повазі та пошуку спільних рішень.

Екзистенціалізм – філософський напрямок, що акцентує увагу на унікальності людського існування, свободі вибору та відповідальності особистості за своє життя.

Екзистенціальний менеджмент – підхід до управління, що зосереджується на смислах, самореалізації працівників, їхній мотивації та свободі в прийнятті рішень.

Екологічний (зелений) менеджмент – система управління, що враховує екологічні аспекти, спрямована на зменшення шкідливого впливу бізнесу або організації на навколишнє середовище.

Екологічні проблеми – сукупність загроз, що виникають внаслідок людської діяльності та негативно впливають на природу та здоров'я людей (забруднення повітря, вирубка лісів, глобальне потепління).

Економіка знань – господарська система, в якій основним ресурсом є знання, інновації, технології та людський капітал.

Економічна ефективність – оцінка раціонального використання ресурсів, що визначає співвідношення між витратами та отриманими результатами.

Економічний ефект – різниця між результатами економічної діяльності та витратами на їх отримання. Коли результатом економічної діяльності є не тільки економічні, але й більш широкі соціально-економічні наслідки, говорять про соціально-економічний ефект. Якщо результати економічної діяльності перевищують витрати, маємо позитивний економічний ефект, в протилежному випадку – негативний, який може означати збиток.

Емоційний інтелект – здатність людини розпізнавати, розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших людей.

Емоційний/ціннісний менеджмент – підхід до управління, що базується на створенні атмосфери довіри, взаємоповаги, корпоративної культури та моральних цінностей.

Ефект – результат або наслідок дії певного чинника, процесу чи події.

Ефективність – відношення отриманого результату до витрат або до ресурсів. Ступінь досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів.

Знання – перевірений практикою результат пізнання дійсності, її відображення у свідомості людини. Це комбінація досвіду, цінностей, експертних оцінок, яка дає загальні рамки для інкорпорування нового досвіду та інформації. Знання може бути явним і неявним. Явне знання може бути виражене у вигляді слів і цифр та передаватися у формалізованому вигляді на носіях. Неявне знання в принципі не формалізується і може існувати лише разом з його володарем – людиною або групою осіб.

Інклюзивність у менеджменті – підхід, що забезпечує рівноправну участь усіх працівників незалежно від їхніх можливостей, статі, культури чи соціального статусу.

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на практичне впровадження накопичених нових знань, технологій та обладнання. Результатом інноваційної діяльності є нові або додаткові товари (послуги) або товари (послуги) з новими якостями.

Інноваційний менеджмент – управління, що спрямоване на впровадження нових ідей, технологій та рішень у бізнесі чи державному секторі.

Інновація – нововведення в галузі техніки, технології, організації праці або управління, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду. Інновація – кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав реалізацію

у вигляді нового або вдосконаленого продукту, реалізованого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності.

Інтелектуальний потенціал організації – знання, інформація, досвід персоналу управління, організаційні можливості, інформаційні канали організації, які вона використовує у своїй діяльності.

Інформатизація – процес впровадження інформаційних технологій у різні сфери життя для покращення доступу до знань та ефективності роботи.

Інформаційна культура – рівень вміння особистості або суспільства ефективно працювати з інформацією, аналізувати її та критично сприймати.

Інформаційне суспільство – суспільство, де ключовими ресурсами є інформація, знання та технології.

Інформаційні війни – цілеспрямоване маніпулювання інформацією для впливу на громадську думку, політичні чи економічні процеси.

Інформаційні технології управління організацією – системно організована сукупність методів і засобів пошуку, збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації та знань для вирішення завдань управління на базі розвиненого програмного забезпечення і засобів обчислювальної та телекомунікаційної техніки.

Інформаційно-мережеве суспільство – соціальна структура, де зв'язки між людьми, компаніями та державами формуються на основі цифрових комунікацій.

Інформація – ієрархічна сукупність даних про ті чи інші аспекти реального світу. Інформація – це свого роду послання, зазвичай у формі документа, у відео- або аудіоформаті. Вона має одержувача і відправника.

Кваліфікація – рівень знань, навичок та компетенцій особи, що необхідні для виконання певної роботи.

Концепція «конфлікту цивілізацій» – теорія С. Хантінгтона – головні конфлікти XXI століття виникатимуть не через економічні чи ідеологічні відмінності, а через культурні й релігійні розбіжності між цивілізаціями.

Креативність – здатність створювати нові ідеї, продукти чи рішення.

Кроскультурний менеджмент – управління в багатонаціональному середовищі, що враховує культурні особливості працівників.

Лідер – людина, що користується авторитетом і впливом у колективі; керівник організації, який активно користується формальним і неформальним авторитетом і суттєво впливає на людей для досягнення спільних цілей.

Людина – біологічна та соціальна істота, що має свідомість, емоції та здатність до саморозвитку, творчості й комунікації.

Менеджер – людина, яка займається управлінням організацією, командою чи проєктом, приймаючи стратегічні та тактичні рішення для досягнення цілей.

Менеджмент – система принципів, методів та інструментів управління організацією або процесами для досягнення ефективності й результативності.

Методи менеджменту – способи впливу керівників на працівників або організацію для досягнення поставлених цілей (адміністративні, економічні, соціально-психологічні, цифрові тощо).

Модель управління – цілісна сукупність уявлень про те, як виглядає і як повинна виглядати система управління, як вона впливає і як повинна впливати на об'єкт управління; включає в себе базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки й завдання, спільно напрацьовані цінності, структуру та порядок взаємодії її елементів, організаційну культуру, аналітичний моніторинг і контроль за ситуацією, рушійні сили розвитку й мотиваційну політику.

Мотиваційне управління – специфічний метод управлінського впливу, який об'єднує в єдину систему управлінські функції мотивування і стимулювання.

Мотивація – процес свідомого і (або) підсвідомого, раціонального і (або) емоційного вибору суб'єктом того чи іншого типу поведінки, залежно від сили внутрішніх потреб (мотивів). Мотивація як функція управління – діяльність керівника, спрямована на формування в персоналу таких мотивів поведінки, які б максимально відповідали цілям організації.

Організаційна ефективність – ступінь, до якого організація досягає своїх цілей при оптимальному використанні ресурсів.

Освіта – процес одержання знань, навичок і компетенцій, необхідних для особистого та професійного розвитку.

Особистість – індивід, що має свідомість, цінності, переконання, соціальні ролі та унікальні риси характеру.

Парадигми менеджменту – основні концептуальні підходи до управління, що змінюються залежно від соціально-економічного розвитку суспільства (класична, системна, гуманістична, цифрова тощо).

Планування – функція менеджменту, що передбачає розробку цілей, стратегій та шляхів їхнього досягнення.

Посткапіталістичне суспільство – соціальна модель, у якій головними ресурсами є знання, технології та інформація, а не капітал у традиційному розумінні.

Постмодернізм – філософський напрям, що заперечує абсолютні істини та надає перевагу множинності поглядів, гнучкості та іронії.

Постмодерністське суспільство – суспільство, в якому зникають традиційні структури влади, ідеології та істини, натомість панує плюралізм, симуляція реальності та індивідуалізм.

Постмодерністський менеджмент – підхід до управління, що враховує нестабільність, адаптивність, гнучкість і творчий підхід до прийняття рішень.

Принципи менеджменту – базові правила, що визначають ефективне управління (єдність керівництва, чітка структура, гнучкість, мотивація, відповідальність тощо).

Розвиток – рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик розглянутого об'єкта управління. Розвиток

передбачає його еволюцію, поліпшення, вдосконалення, прогрес, а також може означати зростання і розширення.

Сенсотворення – процес надання змісту діяльності, що допомагає людям усвідомити важливість своїх завдань і мотивує їх до роботи.

Симулякр – копія, що не має оригіналу, імітація реальності, яка замінює справжню реальність у постмодерністському світі (Жан Бодріяр).

Системний аналіз в управлінні – сукупність методів і засобів, що дозволяють досліджувати систему управління як єдине ціле, що складається з взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів і явищ.

Соціальна відповідальність – добровільні ініціативи компаній або організацій, спрямовані на позитивний вплив на суспільство та довкілля.

Соціально-відповідальний менеджмент – стиль управління, що враховує не лише фінансові показники, а й етичні, соціальні та екологічні аспекти діяльності організації.

Сталий розвиток – концепція гармонійного розвитку суспільства, що враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти без шкоди для майбутніх поколінь.

Творчість – процес створення нових ідей, рішень чи концепцій, що виходять за межі стандартного мислення.

Уміння – здатність людини застосовувати знання на практиці для виконання певних завдань або досягнення цілей.

Управління – свідомий вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення певних, заздалегідь запланованих цілей. Воно є елементом і одночасно функцією організованих систем різної природи, забезпечуючи збереження їх структури, підтримання режиму функціонування, а також реалізацію програми і цілей діяльності.

Управління знаннями – систематичний процес ідентифікації, використання та передачі інформації, знань, які люди можуть створювати, вдосконалювати і застосовувати.

Фактори ефективності – сукупність умов і причин, що впливають на ефективність.

Філософія менеджменту – система цінностей, принципів і підходів, що визначають сутність управління та його взаємодію із суспільством.

Функція управління – специфічний вид управлінської діяльності, виокремлений у процесі поділу управлінської праці, спрямований на досягнення поставленої мети. Основні функції управління: аналіз, прогнозування, планування, організація, координація, стимулювання, контроль, комунікація, навчання.

Цифрова безпека – комплекс заходів, що захищають дані, особисту інформацію та цифрові системи від кіберзагроз.

Цифрова глобалізація – об'єднання світових економік, культур і соціальних систем через інформаційні технології, інтернет і цифрові комунікації.

Цифровий менеджмент – управління організацією або бізнесом за допомогою цифрових технологій, аналітики даних та автоматизації процесів.

Цифровізація – процес упровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності для підвищення ефективності та автоматизації.

Ціннісні орієнтації – пріоритети та моральні засади, що визначають поведінку людини чи організації.

Цінність – значення або користь чогось для особистості, суспільства чи організації.

Штучний інтелект – комплекс технологій, що імітують людське мислення та аналізують великі обсяги даних для прийняття рішень або виконання завдань.

Data-Driven Decision Making – прийняття рішень на основі аналізу даних, а не інтуїції чи особистих припущень.

Soft Skills – набір особистісних якостей, комунікативних і соціальних навичок, які визначають здатність людини ефективно працювати в команді, адаптуватися до змін і взаємодіяти з іншими.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Херсон : «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 424 с.
2. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 336 с.
3. Актуальні проблеми філософії XX–XXI століть : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 240 с.
4. Єрмошенко М. М. Менеджмент. Київ : НАУ, 2021. 656 с.
5. Копитко М. І. Сучасні концепції управління та економічного розвитку : курс лекцій. Львів : ЛьвУВС, 2021. 232 с.
6. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
7. Подсолонко О. А. Менеджмент: теорія та практика. Київ : ЦНЛ, 2020. 370 с.
8. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки : монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : Панов А. М., 2021. 636 с.
9. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
10. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
11. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Херсон : «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 424 с.
2. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 336 с.
3. Актуальні проблеми філософії XX–XXI століть : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 240 с.
4. Копитко М. І. Сучасні концепції управління та економічного розвитку : курс лекцій. Львів : ЛьвУВС, 2021. 232 с.
5. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
6. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
7. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с.
8. Tsang E. The Philosophy of Management Research. London, Routledge. 2017. 264 p.

Додаткова:

1. Андрухів І. Т. Сучасний стан трансформації систем менеджменту підприємств в умовах розвитку ІТ-технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 4(102). С. 43–48.
2. Буняк В. М. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. 6 с.
3. Бурєннікова Н. В. Теорія та філософія результативності функціонування підприємств як систем: оновлений погляд на шляхи реалізації функцій та управління. *Бізнес інформ*. 2021. № 6. С. 190–196.
4. Вдовічен А. А. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34.
5. Воронкова В. Г. Філософія державного управління: синергетична методологія дослідження. *Humanities studies*. 2020. № 5 (82). С. 172–184.
6. Єрохін С. А., Овечкіна О. А., Браславець О. Ю. Філософсько-методологічні основи податкового менеджменту: міждисциплінарний аспект дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9 (255). С. 15–23.

7. Загороднюк О. В. Корпоративний тайм менеджмент: сучасна наукова концепція. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98, Ч. 2. С. 81–89.

8. Касич А. О. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. С.25–32.

9. Кийков О. Гібридний менеджмент у системі вищої освіти: філософсько-управлінські аспекти в умовах глобалізації та інформаційного суспільства *Вища освіта України*. 2024. № 3. С. 22–30.

10. Кийков О. Філософське осмислення гібридного менеджменту в контексті діалогу культур. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії.* 2024. Вип. 56. С. 37–46.

11. Корсікова Н. М. Менеджмент у сфері публічного управління: завдання, філософія розвитку. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 110–118.

12. Корсікова Н. М. Менеджмент у сфері публічного управління: завдання, філософія розвитку. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2020. № 3. С. 110–118.

13. Метеленко Н. Г. Філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2021. Вип. № 77. С. 202–221.

14. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. 5 с.

15. Сайгученко В. Нова українська школа: актуальні питання культури управління і освітнього менеджменту. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 2. С. 16–26.

16. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки : монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : Панов А. М., 2021. 636 с.

17. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

18. Mir R., & Greenwood, M. Philosophy and Management Studies: A Research Overview. *State of the Art in Business Research*. URL: https://doi.org/10.4324/9781351030700

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Олійник Олександр Миколайович
Маркова Світлана Вікторівна
Головань Ольга Олексіївна
Сухарева Катерина Володимирівна
Бікулов Дамір Тагірович
Маказан Євгенія Василівна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФІЛОСОФІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Рецензент *О. С. Верітова*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *О. О. Головань*