

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та
самостійного вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої
освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент»
спеціальності ДЗ "Менеджмент"*

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК 005.1:330.1(075)

Автор: кандидатка економічних наук, доцентка Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»:
Протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Рецензенти:

Микола МІСЮК, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, проректор з навчальної роботи ЗВО «ПДУ»

Діана ФУРМАН, кандидатка економічних наук, доцентка Кам'янець-Подільської філії НУХТ

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА. СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та самостійного вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 "Менеджмент. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 47 с.

Методичні вказівки призначені для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» і спрямовані на поглиблене опрацювання дисципліни «Сучасні теорії і концепції менеджменту». Видання охоплює комплекс методичних матеріалів для проведення практичних занять і організації самостійної роботи, побудованих на основі еволюційного та методологічного аналізу управлінської думки, класичних і сучасних концепцій менеджменту, проблематики складності, невизначеності, гнучкого управління та перспектив розвитку управлінської науки.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ	
Тема 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності	6
Тема 2. Класичні наукові підходи та їхня методологічна роль у формуванні сучасного менеджменту	11
Тема 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту	16
Тема 4. Класичні концепції менеджменту	20
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУЧАСНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ	
Тема 5. Новітні управлінські концепції	25
Тема 6. Концепції досконалого підприємства та їхній внесок у розвиток управління	29
Тема 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу	33
Тема 8. Майбутнє теорії менеджменту: тенденції, глобальні виклики та перспективи розвитку	37
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується зростанням складності, динамічності та принципової невизначеності організаційного середовища, що суттєво змінює уявлення про можливості, межі та завдання управління. За цих умов менеджмент дедалі менше постає як сукупність універсальних інструментів або нормативних приписів і дедалі більше - як рефлексивна, контекстно чутлива та відповідальна практика координації діяльності в складних соціальних системах. Еволюція теорії менеджменту пройшла шлях від класичних раціоналістичних моделей, зорієнтованих на стабільність, передбачуваність і формалізований контроль, до сучасних підходів, що акцентують увагу на відкритості організацій, нелінійній динаміці, обмеженій раціональності управлінських рішень і необхідності постійного навчання та адаптації. Така трансформація управлінського мислення зумовлює потребу не лише у засвоєнні окремих концепцій і моделей, а передусім у формуванні здатності до критичного, методологічно вивіреного та рефлексивного осмислення управлінських практик.

Запропоновані методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Сучасні теорії і концепції менеджменту» орієнтовані на здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент» і мають на меті забезпечити поглиблене опрацювання теоретичних, концептуальних і методологічних засад сучасної управлінської науки.

Структура методичних вказівок побудована відповідно до логіки курсу і охоплює вісім взаємопов'язаних тематичних блоків: від аналізу еволюції управлінської думки та класичних концепцій менеджменту - до розгляду новітніх підходів, концепцій досконалого підприємства, гнучкого управління, цифрової трансформації та перспектив розвитку теорії менеджменту в умовах

зростання складності й невизначеності. Кожна тема містить чітко структурований комплекс матеріалів для практичної та самостійної роботи: цільові орієнтири, методичні рекомендації, аналітико-прикладні кейси, дослідницькі та дискусійні завдання, що спрямовані на розвиток у здобувачів здатності до концептуального аналізу та наукової рефлексії. Особливістю цих методичних вказівок є їхня орієнтація не на відтворення готових управлінських рецептів, а на формування культури мислення, що передбачає критичне ставлення до універсалізму, усвідомлення меж формалізованих моделей і розвиток уміння працювати з напруженнями, суперечностями та невизначеністю сучасних організаційних процесів. Саме такий підхід відповідає завданням підготовки здобувачів третього рівня вищої освіти, орієнтованих на науково-дослідну та аналітичну діяльність у сфері менеджменту.

Методичні вказівки можуть бути використані як у процесі аудиторної роботи, так і для організації індивідуальної дослідницької та аналітичної діяльності здобувачів, а також у підготовці до наукових дискусій, семінарів і виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ

Практичні завдання до теми 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності

Зміст

1. Передумови виникнення менеджменту як науки та логіка його історичного становлення.
2. Класичний етап розвитку управлінської думки: наукове управління, адміністративна теорія, бюрократична модель організації.
3. Поведінкові, системні та ситуаційні підходи як відповідь на обмеження класичної раціональності.
4. Сучасне розуміння менеджменту: зміна уявлень про раціональність, складність і невизначеність управлінських систем.

Мета

Сформувати у здобувачів цілісне уявлення про логіку еволюції теорії менеджменту як процес змін управлінської раціональності, навчити аналізувати історичну обмеженість управлінських концепцій, виявляти їхні методологічні передумови та межі застосування, а також розвинути навички критичного осмислення сучасних підходів до управління в умовах складності та невизначеності.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати логіку виникнення та розвитку менеджменту як науки; характеризувати основні етапи еволюції управлінської думки; аналізувати методологічні засади класичних, поведінкових, системних і ситуаційних підходів; виявляти обмеження універсалістських моделей управління; інтерпретувати сучасне розуміння управління як рефлексивної практики в умовах складності та невизначеності.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно зосередитися не лише на послідовному описі етапів розвитку управлінської думки, а насамперед на аналізі **зміни способів мислення про управління**. Особливу увагу слід приділити тому, як у класичному менеджменті формувалося уявлення про раціональність, ефективність і керованість організацій, та чому ці уявлення поступово втрачали універсальний статус.

Важливо простежити логіку переходу від раціоналізації трудових операцій і управлінських функцій до усвідомлення ролі людського чинника, відкритості організацій до середовища, складності та контекстної залежності управлінських рішень. Доцільно розглядати поведінкові, системні та ситуаційні підходи не як «чергові школи», а як **реакцію на методологічні обмеження класичної управлінської логіки**.

Окрему увагу слід приділити сучасному розумінню менеджменту як рефлексивної соціальної практики, що функціонує в умовах принципової невизначеності, обмеженої раціональності та нелінійної динаміки організаційних процесів.

Аналітико-прикладні кейси з еволюції управлінської думки

Кейс 1. «Класична фабрика»

Підприємство жорстко стандартизувало всі операції, але зіткнулося зі зниженням мотивації та ініціативи персоналу. Які межі класичної логіки управління тут проявляються?

Кейс 2. «Людський фактор»

Організація має ідеальну формальну структуру, але постійні конфлікти та неформальні коаліції знижують ефективність. Який етап еволюції управлінської думки дозволяє це пояснити?

Кейс 3. «Відкрита система»

Компанія ігнорує зміни ринку, спираючись лише на внутрішні процедури. Які обмеження закритого уявлення про організацію тут проявляються?

Кейс 4. «Універсальні рецепти»

Керівництво намагається застосувати однакову модель управління в різних підрозділах із різними завданнями. Яку методологічну помилку це ілюструє?

Кейс 5. «Складність і несподівані наслідки»

Невелика управлінська зміна призвела до непрогнозованих системних ефектів. Як це пояснюється з позицій сучасного бачення складних систем?

Кейс 6. «Контроль чи навчання?»

Організація має потужну систему контролю, але погано адаптується до змін. Яку зміну управлінської логіки це потребує?

Кейс 7. «Обмежена раціональність»

Менеджери приймають рішення в умовах браку інформації та часу. Яке сучасне уявлення про раціональність це підтверджує?

Кейс 8. «Історична пастка»

Компанія успішна в стабільному середовищі, але в кризі її модель перестає працювати. Як це пояснити з позицій еволюції теорії менеджменту?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему еволюції управлінської думки як послідовності змін уявлень про раціональність управління.
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати методологічні обмеження класичного менеджменту та обґрунтувати появу системного і ситуаційного підходів.
3. **Міні-дискусія.** Чи можна вважати сучасний менеджмент «відмовою від раціональності», чи йдеться про її переосмислення?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Поясніть, чому менеджмент виникає саме в умовах індустріального суспільства.
2. Проаналізуйте логіку класичної управлінської раціональності.
3. У чому полягає внесок поведінкових теорій у розвиток управління?
4. Як змінюється уявлення про організацію в системному підході?

5. Чому ситуаційний підхід підриває ідею універсальних принципів управління?
6. Поясніть зміст поняття «обмежена раціональність».
7. У чому полягає сучасне розуміння складності організацій?
8. Чому еволюцію менеджменту не можна зводити до «накопичення знань»?
9. Як змінюється роль менеджера в умовах невизначеності?
10. Чому сучасний менеджмент дедалі більше стає рефлексивною практикою?

Питання для обговорення

1. Логіка виникнення менеджменту як науки.
2. Класичний етап розвитку управлінської думки та його межі.
3. Роль поведінкових і системних підходів у зміні управлінської парадигми.
4. Ситуаційний підхід і проблема універсальності управлінських моделей.
5. Сучасне розуміння раціональності, складності та невизначеності в управлінні.

Для самостійної роботи

Тема 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності

Мета самостійної роботи

Сформувати системне уявлення про історичну логіку розвитку теорії менеджменту, зміну управлінських концепцій та трансформацію уявлень про раціональність, ефективність і керованість організацій.

Рекомендації до вивчення теми

Простежити основні етапи еволюції управлінської думки. Усвідомити історичну обмеженість класичних моделей управління. Зрозуміти логіку появи поведінкових, системних і ситуаційних підходів. Проаналізувати сучасне бачення управління як роботи зі складністю і невизначеністю. Розвивати навички методологічної рефлексії щодо управлінських концепцій.

Основні питання для опрацювання

Виникнення менеджменту як науки. Класичні концепції управління та їхня раціоналістична логіка. Поведінковий поворот в управлінській думці. Системний і ситуаційний підходи. Трансформація уявлень про раціональність, ефективність і керованість у сучасному менеджменті.

Питання для самоконтролю

1. Чому менеджмент виникає саме в індустріальну епоху?
2. У чому полягає сутність класичної управлінської раціональності?
3. Які обмеження класичних теорій зумовили появу нових підходів?
4. Як змінюється уявлення про організацію в системному підході?
5. У чому полягає ідея ситуаційної обумовленості управління?
6. Що означає поняття «обмежена раціональність»?
7. Чому сучасні організації розглядаються як складні системи?
8. У чому полягає сучасне розуміння ролі менеджера?
9. Чому еволюція менеджменту є зміною способів мислення, а не лише інструментів?
10. Яке значення має рефлексивність у сучасному управлінні?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Еволюція управлінської раціональності: від класики до сучасності».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Порівняти класичний і ситуаційний підходи як різні способи мислення про управління.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Проаналізувати конкретну організацію з позицій системного підходу.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати значення поняття складності для сучасної теорії менеджменту.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Сучасний менеджмент - це передусім практика навігації, а не контролю».

Практичні завдання до теми 2. Класичні наукові підходи та їхня методологічна роль у формуванні сучасного менеджменту

Зміст

1. Наукове управління як проєкт раціоналізації трудової діяльності.
2. Адміністративна теорія та формування функціонально-принципової моделі організації.
3. Бюрократична теорія організації як раціонально-правова модель управління.
4. Класичний етап раціоналізації управління як фундамент формування науки менеджменту.

Мета

Сформувати у здобувачів цілісне уявлення про класичні наукові підходи в менеджменті як історично обмежений, але методологічно фундаментальний етап розвитку управлінської науки, навчити аналізувати їхню внутрішню логіку, понятійний апарат і межі застосування, а також розвинути навички критичного осмислення ролі класичної раціональності у формуванні сучасних управлінських концепцій.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати логіку становлення наукового управління, адміністративної та бюрократичної концепцій; розкривати їхній методологічний зміст і понятійний апарат; аналізувати принципи класичної раціоналізації управління; виявляти історичні та методологічні обмеження класичних моделей; інтерпретувати значення класичного етапу для формування сучасної теорії менеджменту.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до практичного заняття здобувачам доцільно розглядати класичні теорії менеджменту не як застарілий етап розвитку управлінської думки, а як **методологічний фундамент**, на якому сформувалася сама можливість наукового мислення про управління. Особливу увагу слід приділити аналізу логіки раціоналізації, що лежить в основі

наукового управління, адміністративної теорії та бюрократичної моделі організації. Важливо простежити, як у межах класичного підходу послідовно раціоналізуються різні рівні організаційної реальності: трудові операції, управлінські функції, організаційна структура та інституційний порядок. Доцільно аналізувати не лише досягнення цього підходу, але й його внутрішні обмеження, пов'язані з механістичним уявленням про організацію, редукцією людського чинника та орієнтацією на стабільне середовище.

Окрему увагу слід приділити розумінню класичної раціональності як історично обмеженої, але концептуально потужної форми мислення, без якої неможливо пояснити подальший розвиток управлінських теорій.

Аналітико-прикладні кейси з класичних теорій менеджменту

Кейс 1. «Ідеальна операція»

Підприємство детально описало і стандартизувало всі трудові операції, але загальна ефективність організації не зростає. Яке обмеження логіки наукового управління тут проявляється?

Кейс 2. «Функції без структури»

В організації чітко описані управлінські функції, але система підрозділів залишається хаотичною. Який рівень раціоналізації тут відсутній?

Кейс 3. «Чиста бюрократія»

Установа працює за суворими правилами і процедурами, але погано реагує на зміни середовища. Яку межу веберівської моделі це ілюструє?

Кейс 4. «Людина як змінна»

Керівництво вважає, що персонал повинен лише точно виконувати інструкції. Яке методологічне припущення класичної теорії тут проявляється?

Кейс 5. «Порядок як самоціль»

Організація витрачає дедалі більше ресурсів на підтримку процедур, які вже не сприяють досягненню реальних цілей. Яку внутрішню суперечність класичної раціоналізації це показує?

Кейс 6. «Універсальна модель»

Ту саму організаційну схему намагаються застосувати до різних типів діяльності. Яку методологічну ілюзію класичного менеджменту це ілюструє?

Кейс 7. «Контроль замість розвитку»

У компанії посилюється контроль і регламентація, але інноваційність знижується. Як це пояснити з позицій меж класичної раціональності?

Кейс 8. «Раціональний порядок у нестабільному середовищі»

Організація, побудована за класичною моделлю, стикається з турбулентним ринком. Які проблеми тут виникають?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему класичної раціоналізації управління за рівнями: операція - процес - структура - інституційний порядок.

2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати відмінності між науковим управлінням, адміністративною теорією та бюрократичною моделлю з методологічної точки зору.

3. **Міні-дискусія.** Чи можна вважати класичну раціональність застарілою, чи вона залишається необхідною основою сучасного управління?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягає сутність проєкту наукового управління?
2. Як адміністративна теорія змінює уявлення про управління?
3. Яку роль відіграє бюрократія у формуванні раціонального порядку організації?
4. Які рівні організаційної реальності раціоналізує класичний підхід?
5. У чому полягають основні методологічні обмеження класичних теорій?
6. Чому класична модель орієнтована на стабільне середовище?
7. Як змінюється уявлення про людину в межах класичної парадигми?
8. Чому класичну раціональність не можна просто «відкинути»?

9. Яке значення має класичний етап для сучасної теорії менеджменту?

10. У чому полягає історична обмеженість класичного підходу?

Питання для обговорення

1. Логіка класичної раціоналізації управління.
2. Наукове управління, адміністративна теорія та бюрократична модель: єдність і відмінності.
3. Класична організація як механістична система.
4. Межі застосування класичних моделей у сучасному середовищі.
5. Значення класичної теорії для формування науки менеджменту.

Для самостійної роботи

Тема 2. Класичні наукові підходи та їхня методологічна роль у формуванні сучасного менеджменту

Мета самостійної роботи

Сформувати глибоке розуміння методологічних засад класичних теорій менеджменту, їхнього внеску у становлення науки управління та історичних меж їх застосування.

Рекомендації до вивчення теми

Проаналізувати логіку наукового управління, адміністративної та бюрократичної концепцій. Усвідомити послідовність раціоналізації різних рівнів організаційної реальності. Зрозуміти історичну обмеженість класичної раціональності та її значення для розвитку сучасних управлінських підходів. Розвивати здатність до методологічної рефлексії щодо управлінських моделей.

Основні питання для опрацювання

Наукове управління та раціоналізація трудових операцій. Адміністративна теорія і формування функціональної моделі управління. Бюрократична теорія як раціонально-правова модель організації. Класичний етап раціоналізації управління як фундамент науки менеджменту.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність наукового управління?
2. Яке місце займає адміністративна теорія у формуванні науки менеджменту?
3. Як М. Вебер розумів бюрократію?
4. Які рівні організаційної реальності раціоналізує класичний підхід?
5. У чому полягають методологічні межі класичної раціональності?
6. Чому класичні моделі орієнтовані на стабільне середовище?
7. Як у класичних теоріях розуміється роль людини в організації?
8. Чому класичний етап є фундаментальним для науки менеджменту?
9. У чому полягає відмінність між раціоналізацією операцій і раціоналізацією організації?
10. Чому класичну теорію не можна оцінювати лише з позицій сучасних умов?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Класична раціональність менеджменту як фундамент і межа управлінської науки».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Порівняти наукове управління, адміністративну теорію та бюрократичну модель як різні форми раціоналізації.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Проаналізувати сучасну організацію з позицій класичних принципів управління.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати історичну обмеженість класичних моделей управління.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Без класичної раціональності неможливе сучасне управління, але вона більше не є достатньою».

Практичні завдання до теми 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту

Зміст

1. Закон і закономірність у менеджменті: статус наукових узагальнень і межі застосування.
2. Принципи менеджменту як нормативні орієнтації управлінської діяльності.
3. Моделі в менеджменті: ідеалізація, спрощення та інструментальна роль у роботі зі складністю.
4. Складність, нелінійність, невизначеність і рефлексивність соціальних систем як межі жорсткого регулювання.

Мета

Сформувати у здобувачів розуміння методологічної ролі законів, закономірностей, принципів і моделей у менеджменті, навчити розрізняти їхній науковий статус та функції, а також розвинути навички критичного осмислення меж формалізації управління в умовах складності, нелінійності та невизначеності соціальних систем.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: розрізняти поняття «закон», «закономірність», «принцип» і «модель» у менеджменті; пояснювати їхню методологічну роль у теорії та практиці управління; аналізувати обмеженість будь-яких моделей та нормативних схем; інтерпретувати управління як діяльність у складних, нелінійних і рефлексивних системах; обґрунтовувати необхідність поєднання формалізованих інструментів і управлінського судження.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до заняття доцільно зосередитися на тому, що в соціально-економічних системах **неможливо розуміти закони та моделі так само, як у природничих науках**. Особливу увагу слід приділити розмежуванню описових узагальнень (закони, закономірності) та

нормативних орієнтацій (принципи), а також інструментальній ролі моделей як засобів осмислення складної реальності. Важливо усвідомити, що моделі не «відтворюють» реальність, а **спрощують її** з певною метою, і саме тому завжди мають межі застосування. Окрему увагу слід приділити поняттям складності, нелінійності, онтологічної невизначеності та рефлексивності соціальних систем, які принципово обмежують можливість повного формалізованого контролю.

Аналітико-прикладні кейси з методології менеджменту

Кейс 1. «Жорстке правило»

В організації запровадили детальний регламент, але результати діяльності стали менш передбачуваними. Яку межу нормативних принципів це ілюструє?

Кейс 2. «Універсальний стандарт»

Керівництво намагається застосувати одну й ту саму модель управління в різних підрозділах із різними завданнями. Яку методологічну помилку це демонструє?

Кейс 3. «Несподіваний ефект»

Невелика управлінська зміна призвела до непропорційно великих наслідків. Як це пояснити з позицій нелінійності?

Кейс 4. «Брак даних чи брак передбачуваності?»

Організація має багато аналітичної інформації, але події розгортаються непередбачувано. Який тип невизначеності тут проявляється?

Кейс 5. «Модель як ідол»

Керівництво продовжує слідувати моделі, навіть коли вона очевидно не працює. Яку методологічну ілюзію це ілюструє?

Кейс 6. «Рефлексивна реакція»

Працівники змінюють свою поведінку у відповідь на управлінські рішення, спотворюючи початкові прогнози. Яку властивість соціальних систем це показує?

Кейс 7. «Надмірна формалізація»

Зростання кількості правил ускладнює роботу замість її впорядкування.
Чому це відбувається?

Кейс 8. «Межі контролю»

Організація намагається побудувати повністю передбачувану систему управління, але стикається з постійними відхиленнями. Який висновок є методологічно коректним?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати порівняльну схему: закон - закономірність - принцип - модель (за статусом і функцією).
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати роль моделей у менеджменті як інструментів роботи зі складністю.
3. **Міні-дискусія.** Чи можливе «повністю наукове» управління без управлінського судження?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягає відмінність між законом і принципом у менеджменті?
2. Чому закономірності в соціальних системах мають імовірнісний характер?
3. Яку роль відіграють моделі в управлінському мисленні?
4. Чому будь-яка модель є спрощенням реальності?
5. Що означає складність організаційних систем?
6. У чому полягає нелінійність соціальних процесів?
7. Чим відрізняється онтологічна невизначеність від браку інформації?
8. Що означає рефлексивність соціальних систем?
9. Чому неможливо повністю формалізувати управління?
10. Яку роль відіграє управлінське судження в умовах невизначеності?

Питання для обговорення

1. Статус наукових законів у менеджменті.

2. Принципи управління як нормативні орієнтації діяльності.
3. Моделі як інструменти осмислення складності.
4. Межі формалізації управління.
5. Складність і невизначеність як базові характеристики сучасних організацій.

Для самостійної роботи

Тема 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту

Мета самостійної роботи

Сформувати методологічно вивірене уявлення про роль теоретичних узагальнень і моделей у менеджменті та усвідомити межі формалізованого управління в складних соціальних системах.

Рекомендації до вивчення теми

Розмежувати поняття закону, закономірності, принципу і моделі. Усвідомити інструментальний характер моделей. Проаналізувати властивості складних соціальних систем: нелінійність, невизначеність, рефлексивність. Розвивати навички критичного ставлення до універсальних схем і рецептів.

Основні питання для опрацювання

Статус наукових узагальнень у менеджменті. Принципи як нормативні орієнтації. Моделі як спрощені репрезентації складної реальності. Складність, нелінійність і невизначеність соціальних систем. Межі формалізації управління.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між законом і принципом у менеджменті?
2. Чому закономірності мають імовірнісний характер?
3. Яку функцію виконують моделі в управлінні?
4. Чому моделі не можуть вичерпно описати реальність?
5. Що означає складність соціальних систем?
6. У чому полягає нелінійність?
7. Що таке онтологічна невизначеність?

8. Як проявляється рефлексивність соціальних систем?
9. Чому формалізоване управління має принципові межі?
10. Яку роль відіграє управлінське судження?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2–3 стор.) на тему: «Межі формалізованого управління у складних соціальних системах».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати одну з управлінських моделей як інструмент спрощення реальності.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Проілюструвати на прикладі організації прояви нелінійності та рефлексивності.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати значення управлінського судження в умовах невизначеності.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Чим складніша організація, тим менш придатні універсальні моделі управління».

Практичні завдання до теми 4. Класичні концепції менеджменту

Зміст

1. Логіка класичного етапу раціоналізації управління: від операції до інституційного порядку.
2. Наукове управління, адміністративна концепція та формально-раціональна модель організації як різні рівні раціоналізації.
3. Внутрішні суперечності класичної моделі: формалізація, відчуження цілей і межі універсалізму.
4. Історична обмеженість класичного підходу та його місце в еволюції управлінської думки.

Мета

Сформувати у здобувачів цілісне уявлення про класичні концепції менеджменту як систему взаємопов'язаних рівнів раціоналізації організації, навчити аналізувати їхню внутрішню логіку, виявляти методологічні

суперечності та історичні межі застосування, а також розвинути навички критичного осмислення ролі класичного етапу в розвитку управлінської науки.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати логіку класичного етапу раціоналізації управління; розрізняти рівні раціоналізації (операційний, процесний, структурний, інституційний); аналізувати взаємозв'язок наукового управління, адміністративної концепції та бюрократичної моделі; виявляти внутрішні суперечності класичної раціоналізації; обґрунтовувати історичну обмеженість класичних концепцій у сучасному середовищі.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до заняття здобувачам доцільно розглядати класичні концепції менеджменту не ізольовано, а як **єдиний проєкт раціоналізації організаційної реальності**, що розгортається на різних рівнях: від трудової операції до інституційного порядку. Особливу увагу слід приділити логіці нарощування раціоналізації та взаємодоповнюваності різних класичних підходів.

Водночас важливо зосередитися на внутрішніх суперечностях цього проєкту: схильності до перетворення засобів управління на самоціль, редукції людського чинника та орієнтації на стабільне, передбачуване середовище. Доцільно аналізувати класичну модель не лише з позицій її ефективності, а й з позицій її **методологічних меж**.

Аналітико-прикладні кейси з класичних концепцій менеджменту

Кейс 1. «Ідеально описана операція»

У компанії детально стандартизовано всі операції, але загальна результативність залишається низькою. Яку методологічну помилку класичної логіки це ілюструє?

Кейс 2. «Функції без структури»

Управлінські функції чітко описані, але організаційна структура суперечлива. Який рівень раціоналізації відсутній?

Кейс 3. «Чиста бюрократія»

Установа працює за правилами і процедурами, але не здатна адаптуватися до змін. Яку межу формально-раціональної моделі це показує?

Кейс 4. «Структура замість людей»

Керівництво вважає, що достатньо створити правильну структуру, і організація автоматично стане ефективною. Яке обмеження класичної моделі тут проявляється?

Кейс 5. «Порядок як самоціль»

Значна частина ресурсів витрачається на підтримку процедур, що вже не сприяють досягненню цілей. Яку внутрішню суперечність класичної раціоналізації це ілюструє?

Кейс 6. «Універсальна схема»

Ту саму організаційну модель намагаються застосувати до різних видів діяльності. Яку методологічну ілюзію це демонструє?

Кейс 7. «Креатив під контролем»

Креативну команду намагаються керувати за логікою конвеєра. Чому це проблематично з позицій класичного етапу?

Кейс 8. «Стабільність проти змін»

Організація, побудована за класичною логікою, успішна у стабільному середовищі, але в кризі швидко втрачає ефективність. Як це пояснити?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему рівнів класичної раціоналізації: операція - процес - структура - інституція.
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати внутрішні суперечності класичного проекту раціоналізації управління.
3. **Міні-дискусія.** Чи можна вважати класичні концепції застарілими, чи вони залишаються необхідною основою управлінського мислення?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягає логіка класичного етапу розвитку менеджменту?
2. Як пов'язані між собою наукове управління, адміністративна концепція та бюрократична модель?
3. Які рівні організаційної реальності охоплює класична раціоналізація?
4. У чому полягає проблема редукції людського чинника?
5. Чому формалізація може перетворюватися на самоціль?
6. У чому полягає ілюзія універсальних організаційних моделей?
7. Чому класична модель орієнтована на стабільне середовище?
8. Як проявляється історична обмеженість класичних концепцій?
9. Чому класичний етап не можна просто «відкинути»?
10. Яке значення мають класичні концепції для сучасного менеджменту?

Питання для обговорення

1. Класичний етап як проєкт раціоналізації організації.
2. Єдність і відмінності класичних концепцій менеджменту.
3. Внутрішні суперечності формально-раціональної організації.
4. Межі застосування класичних моделей у сучасних умовах.
5. Місце класичних концепцій у загальній еволюції управлінської думки.

Для самостійної роботи

Тема 4. Класичні концепції менеджменту

Мета самостійної роботи

Сформувати глибоке розуміння внутрішньої логіки класичних концепцій менеджменту, їхнього методологічного значення та історичних меж застосування.

Рекомендації до вивчення теми

Проаналізувати класичні концепції як єдиний проєкт раціоналізації. Усвідомити різні рівні раціоналізації організаційної реальності. Зосередитися

на внутрішніх суперечностях і історичній обмеженості класичної моделі. Розвивати здатність до критичного осмислення управлінських концепцій.

Основні питання для опрацювання

Рівні класичної раціоналізації: операційний, процесний, структурний, інституційний. Наукове управління, адміністративна концепція, формально-раціональна модель організації. Внутрішні суперечності класичного проєкту. Історична обмеженість класичних концепцій.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає логіка класичного етапу розвитку менеджменту?
2. Які рівні організаційної реальності раціоналізує класичний підхід?
3. Як пов'язані між собою основні класичні концепції?
4. У чому полягають внутрішні суперечності класичної раціоналізації?
5. Чому формалізація може перетворюватися на самоціль?
6. У чому полягає проблема універсалізму класичних моделей?
7. Чому класична організація орієнтована на стабільність?
8. Як проявляється історична обмеженість класичних концепцій?
9. Чому класичні концепції залишаються методологічно важливими?
10. Яке значення має класичний етап для сучасної теорії менеджменту?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Класичний етап раціоналізації управління: досягнення і межі».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Порівняти різні рівні класичної раціоналізації та їхній внесок у формування сучасного менеджменту.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Проаналізувати сучасну організацію з позицій класичних концепцій.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати історичну обмеженість формально-раціональної моделі організації.

5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Класичні концепції менеджменту є необхідною, але недостатньою основою сучасного управління».

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУЧАСНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Практичні завдання до теми 5. Новітні управлінські концепції

Зміст

1. Відмова від універсалізму та перехід до контекстуального мислення в управлінні.
2. Організація як відкрита, процесна та навчальна система.
3. Стратегія як інтерпретація майбутнього в умовах невизначеності.
4. Інновація, обмежена раціональністю і нове розуміння ефективності.

Мета

Сформувати у здобувачів розуміння новітніх управлінських концепцій як відповіді на ускладнення соціально-економічних систем та кризи класичної раціональності, навчити аналізувати їхню внутрішню логіку, методологічні засади та практичні наслідки, а також розвинути навички інтерпретації управління як рефлексивної, процесної та контекстно залежної діяльності.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати причини відмови від універсалістських моделей управління; аналізувати ідею організації як відкритої, процесної та навчальної системи; інтерпретувати стратегію як роботу з невизначеним майбутнім; розкривати зміст поняття обмеженої раціональності; пояснювати нове розуміння ефективності як здатності до адаптації та розвитку.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до заняття доцільно розглядати новітні управлінські концепції не як набір окремих модних підходів, а як **глибоку зміну логіки управлінського мислення**. Особливу увагу слід приділити переходу від ідеї

стабільних, закритих і керованих систем до уявлення про організації як відкриті, динамічні, процесні та навчальні системи.

Важливо зосередитися на трансформації поняття стратегії: від довгострокового плану до інтерпретативного та адаптивного процесу роботи з майбутнім. Окрему увагу слід приділити концепції обмеженої раціональності та її наслідкам для управлінських рішень, а також новому розумінню ефективності як здатності організації змінюватися і розвиватися.

Аналітико-прикладні кейси з новітніх управлінських концепцій

Кейс 1. «Одна стратегія для всіх»

Корпорація намагається застосувати єдину управлінську модель до різних ринків і культурних контекстів. Чому це проблематично з позицій сучасних підходів?

Кейс 2. «Організація як машина»

Керівництво продовжує керувати компанією як закритою і стабільною системою, ігноруючи сигнали середовища. Які обмеження такої логіки?

Кейс 3. «Стратегія як документ»

Стратегія існує у вигляді формального плану, але реальні рішення приймаються інакше. Як це пояснити з позицій процесного підходу?

Кейс 4. «Інновація за наказом»

В організації намагаються впровадити інновації через жорсткі регламенти. Чому це суперечить сучасному розумінню інновацій?

Кейс 5. «Надлишок інформації»

Компанія має потужні аналітичні системи, але рішення все одно приймаються в умовах невизначеності. Яку роль тут відіграє обмежена раціональність?

Кейс 6. «Навчання як витрата»

Керівництво скорочує інвестиції в розвиток персоналу. Які довгострокові наслідки це має для організації як навчальної системи?

Кейс 7. «Ефективність за старими мірками»

Оцінювання діяльності базується лише на короткострокових показниках. Чому це не відповідає сучасному розумінню ефективності?

Кейс 8. «Стабільність як ілюзія»

Організація будує управління на припущенні про стабільне середовище, але постійно стикається з кризами. Який концептуальний зсув тут необхідний?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему ключових зсувів від класичного до сучасного управлінського мислення.
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати поняття обмеженої раціональності та його значення для управлінських рішень.
3. **Міні-дискусія.** Чи можна вважати сучасний менеджмент «відмовою від контролю», чи йдеться про зміну його форм?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. Чому сучасний менеджмент відмовляється від універсальних моделей?
2. У чому полягає ідея організації як відкритої системи?
3. Що означає процесний підхід до управління?
4. Як змінюється розуміння стратегії в сучасних концепціях?
5. У чому полягає сутність обмеженої раціональності?
6. Чому інновації не можна зводити до планування?
7. Що означає організація, яка навчається?
8. У чому полягає нове розуміння ефективності?
9. Чому стабільність перестає бути базовою управлінською передумовою?
10. Як змінюється роль менеджера в сучасних організаціях?

Питання для обговорення

1. Криза універсалістських моделей управління.
2. Організація як відкрита, процесна та навчальна система.
3. Стратегія як робота з невизначеним майбутнім.
4. Обмежена раціональність і управлінське рішення.

5. Нове розуміння ефективності в сучасному менеджменті.

Для самостійної роботи

Тема 5. Новітні управлінські концепції

Мета самостійної роботи

Сформувати системне розуміння сучасних управлінських концепцій як відповіді на ускладнення організаційної реальності та трансформацію управлінського мислення.

Рекомендації до вивчення теми

Проаналізувати відмову від універсалізму. Усвідомити значення відкритості, процесності та навчання. Зрозуміти нову логіку стратегії. Осмислити роль обмеженої раціональності та нове бачення ефективності. Розвивати навички концептуального аналізу сучасних управлінських підходів.

Основні питання для опрацювання

Відкрита система і процесний підхід. Організація, що навчається. Стратегія як процес. Обмежена раціональність. Інновації та нове розуміння ефективності.

Питання для самоконтролю

1. Чому сучасні теорії відмовляються від універсальних моделей управління?
2. Що означає розгляд організації як відкритої системи?
3. У чому полягає процесний підхід до управління?
4. Як змінюється розуміння стратегії?
5. Що таке обмежена раціональність?
6. Чому інновації не можна зводити до планування?
7. Що означає організація, яка навчається?
8. У чому полягає нове розуміння ефективності?
9. Чому стабільність перестає бути базовою передумовою управління?
10. Як змінюється роль менеджера в сучасних концепціях?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Криза універсалізму і нова логіка управлінського мислення».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати стратегію як процес інтерпретації майбутнього.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Описати сучасну організацію як відкриту та навчальну систему.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати значення обмеженої раціональності для управлінських рішень.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Сучасний менеджмент - це передусім управління змінами, а не підтримка стабільності».

Практичні завдання до теми 6. Концепції досконалого підприємства та їхній внесок у розвиток управління

Зміст

1. Від ефективності до досконалості: зміна управлінської логіки розвитку організацій.
2. TQM, процесна модель та організація як система створення цінності.
3. Lean і Kaizen як логіка усунення втрат і безперервного вдосконалення.
4. Соціотехнічна природа досконалого підприємства та його внутрішні суперечності.

Мета

Сформувати у здобувачів розуміння концепцій досконалого підприємства як етапу розвитку управлінського мислення, навчити аналізувати їхню філософію, методологічні засади та практичні обмеження, а також розвинути навички критичного осмислення напруження між стандартизацією, стабільністю та постійними змінами.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати перехід від логіки ефективності до логіки досконалості; інтерпретувати TQM як

системну філософію управління; аналізувати процесну модель організації; розкривати зміст концепцій Lean і Kaizen; виявляти соціотехнічну природу досконалого підприємства та його внутрішні суперечності.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до заняття доцільно розглядати концепції досконалого підприємства не як набір інструментів підвищення продуктивності, а як **глибоку зміну управлінської логіки**: перехід від орієнтації на результат до орієнтації на процес і систему створення цінності.

Особливу увагу слід приділити розумінню TQM як філософії організації, Lean - як логіки усунення втрат, і Kaizen - як культури постійних малих поліпшень. Важливо також осмислити соціотехнічну природу досконалого підприємства та внутрішнє напруження між стандартизацією і безперервними змінами.

Аналітико-прикладні кейси з концепцій досконалого підприємства

Кейс 1. «Якість як відділ»

В організації якість вважається завданням лише служби контролю. Чому це суперечить логіці TQM?

Кейс 2. «Оптимізація підрозділів»

Кожен підрозділ підвищує власну ефективність, але загальний результат не покращується. Яку проблему процесного мислення це ілюструє?

Кейс 3. «Lean як економія»

Lean впроваджують лише як програму скорочення витрат. Яку концептуальну редукцію це означає?

Кейс 4. «Kaizen як кампанія»

Покращення відбуваються лише у вигляді періодичних проєктів. Чому це суперечить ідеї безперервного вдосконалення?

Кейс 5. «Стандарти проти розвитку»

Зростання кількості стандартів гальмує інновації. Яку внутрішню суперечність концепції досконалості це показує?

Кейс 6. «Техніка без людей»

Організація інвестує в обладнання, але ігнорує розвиток персоналу.
Чому це руйнує соціотехнічну логіку?

Кейс 7. «Формалізований TQM»

TQM перетворився на систему звітності та показників. Який ризик це ілюструє?

Кейс 8. «Досконалість як ідеал»

Керівництво вимагає «ідеальних» процесів, але це паралізує розвиток.
Яку методологічну пастку це демонструє?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему логіки переходу від ефективності до досконалості.
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати TQM, Lean і Kaizen як різні прояви єдиної логіки процесного мислення.
3. **Міні-дискусія.** Чи можливе «досконале» підприємство, чи йдеться про нескінченний процес розвитку?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягає відмінність між ефективністю і досконалістю?
2. Чому якість у TQM є системною властивістю?
3. Що означає процесна модель організації?
4. У чому полягає логіка Lean?
5. Що означає Kaizen як культура?
6. Чому досконале підприємство є соціотехнічною системою?
7. У чому полягає напруження між стандартизацією і розвитком?
8. Які ризики формалізації концепцій досконалості?
9. Чому досконалість не можна звести до набору інструментів?
10. Яку роль відіграє управлінська філософія в концепціях досконалості?

Питання для обговорення

1. Перехід від ефективності до досконалості як управлінський зсув.
2. TQM як філософія управління.

3. Lean і Kaizen як логіка безперервного вдосконалення.
4. Соціотехнічна природа сучасної організації.
5. Межі та суперечності концепцій досконалого підприємства.

Для самостійної роботи

Тема 6. Концепції досконалого підприємства та їхній внесок у розвиток управління

Мета самостійної роботи

Сформувані системне уявлення про концепції досконалого підприємства та їхню роль у трансформації управлінського мислення.

Рекомендації до вивчення теми

Осмыслити перехід від логіки результату до логіки процесу. Проаналізувати TQM, Lean і Kaizen як філософії управління. Усвідомити соціотехнічну природу організації. Звернути увагу на внутрішні суперечності та межі концепції досконалості.

Основні питання для опрацювання

TQM і системне розуміння якості. Процесна модель організації. Lean і Kaizen. Соціотехнічна система. Напруження між стандартизацією і розвитком.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає перехід від ефективності до досконалості?
2. Чому якість у TQM є системною властивістю?
3. Що означає процесна модель організації?
4. У чому полягає логіка Lean?
5. Що означає Kaizen?
6. Чому досконале підприємство є соціотехнічною системою?
7. У чому полягає внутрішня суперечність концепції досконалості?
8. Які ризики несе формалізація TQM і Lean?
9. Чому досконалість не можна досягти раз і назавжди?
10. Яку роль відіграє управлінська філософія в цій концепції?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Досконалість як процес, а не стан».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Порівняти TQM, Lean і Kaizen як різні прояви процесної логіки.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Проаналізувати реальну або умовну організацію з позицій концепції досконалого підприємства.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати соціотехнічну природу сучасної організації.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Досконалість - це нескінченний шлях, а не досяжний ідеал».

Практичні завдання до теми 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу

Зміст

1. Цифрова трансформація як зміна організаційної логіки та управлінської раціональності.
2. Agile як філософія роботи з невизначеністю: ітеративність, зворотний зв'язок, самоорганізація.
3. Мережева та платформна логіка організації: від ієрархії до розподіленої координації.
4. Стратегія як процес, портфель експериментів і управління в умовах постійних змін.

Мета

Сформувати у здобувачів розуміння гнучкого управління та цифрової трансформації як взаємопов'язаних процесів зміни управлінської логіки, навчити аналізувати обмеження класичних ієрархічних моделей у цифровому середовищі, а також розвинути навички інтерпретації управління як навігації в умовах складності, швидких змін і невизначеності.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати відмінність між цифровізацією та цифровою трансформацією; інтерпретувати Agile як управлінську філософію, а не лише набір інструментів; аналізувати логіку самоорганізації та мережових форм координації; розкривати зміст стратегії як процесу навчання та експериментування; обґрунтовувати необхідність поєднання гнучкості та стратегічної орієнтації.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до заняття доцільно розглядати цифрову трансформацію не як технічний проєкт упровадження ІТ, а як **глибоку зміну способів організації роботи, прийняття рішень і координації діяльності**. Особливу увагу слід приділити обмеженням класичної управлінської раціональності в умовах високої динаміки та принципової непередбачуваності.

Важливо зосередитися на Agile-логіці як формі роботи з невизначеністю через ітерації, зворотний зв'язок і експериментування, а також на трансформації організаційних форм у напрямі мережових і платформних структур. Окрему увагу слід приділити розумінню стратегії як процесу постійного навчання та коригування курсу, а не як фіксованого плану.

Аналітико-прикладні кейси з гнучкого управління та цифрової трансформації

Кейс 1. «Цифровізація без трансформації»

Компанія впровадила нові ІТ-системи, але способи прийняття рішень і структура залишилися незмінними. Чому це не дає очікуваного ефекту?

Кейс 2. «Agile за наказом»

Керівництво оголосило перехід на Agile, але зберегло жорстку ієрархію та багаторівневі погодження. Яку суперечність це створює?

Кейс 3. «План у нестабільному світі»

Організація наполягає на детальному довгостроковому плануванні в умовах швидких змін. Яку межу класичної стратегічної логіки це ілюструє?

Кейс 4. «Самоорганізація чи хаос?»

Команди отримали автономію, але знизилася узгодженість дій. Як інтерпретувати самоорганізацію з позицій сучасного менеджменту?

Кейс 5. «Мережева взаємодія»

Проекти реалізуються через тимчасові міжфункціональні команди та зовнішніх партнерів. Яку логіку організації це відображає?

Кейс 6. «Портфель експериментів»

Компанія паралельно тестує кілька стратегічних напрямів замість вибору одного. Яку нову логіку стратегії це ілюструє?

Кейс 7. «Гнучкість без рамок»

Організація проголосила повну свободу дій, але втратила фокус і відповідальність. Який ризик абсолютизації гнучкості це показує?

Кейс 8. «Навігація замість контролю»

Керівництво переходить від жорсткого контролю до постійного коригування курсу. Яку зміну управлінської раціональності це відображає?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему відмінностей між цифровізацією та цифровою трансформацією.
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати Agile як управлінську філософію роботи з невизначеністю.
3. **Міні-дискусія.** Чи можлива гнучкість без втрати стратегічної цілісності?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягає відмінність між цифровізацією і цифровою трансформацією?
2. Чому класичні ієрархічні моделі втрачають ефективність у цифровому середовищі?
3. Що означає Agile у теоретичному сенсі?
4. У чому полягає логіка ітеративності та зворотного зв'язку?
5. Що таке самоорганізація і чим вона не є?
6. Які особливості мають мережеві форми організації?

7. Як змінюється розуміння стратегії в умовах невизначеності?
8. Що означає стратегія як процес?
9. Які ризики несе абсолютизація гнучкості?
10. Як змінюється роль менеджера в цифрову епоху?

Питання для обговорення

1. Цифрова трансформація як зміна управлінської логіки.
2. Agile між інструментами і філософією.
3. Мережева організація та розподілена координація.
4. Стратегія як навігація, а не план.
5. Межі та ризики гнучкого управління.

Для самостійної роботи

Тема 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу

Мета самостійної роботи

Сформувати системне розуміння гнучкого управління та цифрової трансформації як процесів зміни управлінського мислення та організаційної логіки.

Рекомендації до вивчення теми

Осмислити різницю між автоматизацією та трансформацією. Проаналізувати Agile як філософію. Усвідомити значення мережевих форм організації. Звернути увагу на нову логіку стратегії та роль експериментування. Розвивати здатність мислити в категоріях невизначеності та змін.

Основні питання для опрацювання

Цифрова трансформація. Agile і самоорганізація. Мережева логіка організації. Стратегія як процес. Портфель експериментів. Управління як навігація.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає різниця між цифровізацією і цифровою трансформацією?

2. Чому класичні моделі управління мають обмеження в цифровому середовищі?
3. Що означає Agile у концептуальному сенсі?
4. У чому полягає ідея ітеративності?
5. Що означає самоорганізація?
6. Які риси мають мережеві організації?
7. Як змінюється розуміння стратегії?
8. Що означає стратегія як процес?
9. Які ризики несе абсолютизація гнучкості?
10. Як змінюється роль менеджера в умовах цифрової трансформації?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Цифрова трансформація як зміна управлінської раціональності».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати Agile як альтернативу класичній проєктній логіці.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Описати організацію (реальну або умовну) як мережеву систему взаємодій.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати значення портфеля експериментів у сучасній стратегії.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Управління в цифрову епоху - це передусім навігація, а не контроль».

Практичні завдання до теми 8. Майбутнє теорії менеджменту: тенденції, глобальні виклики та перспективи розвитку

Зміст

1. Криза класичної управлінської раціональності та зміна способів мислення про управління.
2. Складність і невизначеність як фундаментальні характеристики сучасних соціально-економічних систем.

3. Трансформація управлінського мислення: від логіки контролю до логіки орієнтування, навчання і судження.
4. Менеджмент як рефлексивна практика: відповідальність, межі формалізації та перспективи розвитку.

Мета

Сформувати у здобувачів розуміння сучасних тенденцій розвитку теорії менеджменту як відповіді на зростання складності та невизначеності, навчити аналізувати обмеження класичної управлінської раціональності, а також розвинути навички інтерпретації менеджменту як рефлексивної, відповідальної та контекстно чутливої практики.

Очікувані результати навчання

У результаті опрацювання теми здобувачі повинні: пояснювати причини кризи універсалістських управлінських моделей; інтерпретувати складність і невизначеність як онтологічні властивості соціальних систем; аналізувати зміну логіки управління від контролю до навігації; розкривати зміст поняття стійкості (resilience); обґрунтовувати значення рефлексивності та управлінського судження в сучасному менеджменті.

Методичні рекомендації до вивчення теми

Під час підготовки до заняття доцільно зосередитися на тому, що майбутнє теорії менеджменту не полягає у створенні «ще кращих» універсальних моделей, а у **переосмисленні самого статусу управлінського знання і ролі менеджера**. Особливу увагу слід приділити переходу від уявлення про керованість і передбачуваність до роботи з принциповою невизначеністю та складністю.

Важливо осмислити зміну управлінської логіки: від контролю до орієнтування, від планування до навчання, від застосування рецептів до відповідального судження. Окрему увагу слід приділити ідеям стійкості (resilience), рефлексивності та етичного виміру управління.

Аналітико-прикладні кейси з майбутнього менеджменту

Кейс 1. «Кінець універсальних рішень»

Організація намагається знайти «єдину правильну модель управління» для всіх ситуацій, але постійно стикається з невдачами. Який методологічний висновок із цього випливає?

Кейс 2. «Непередбачуваний світ»

Компанія має потужну аналітику, але стикається з подіями, які неможливо було передбачити. Який тип невизначеності тут проявляється?

Кейс 3. «Складна система»

Невеликі рішення призводять до непропорційно великих наслідків. Як це пояснити з позицій сучасного розуміння складності?

Кейс 4. «Контроль чи орієнтування?»

Керівництво наполягає на жорсткому контролі, але організація втрачає здатність адаптуватися. Яку зміну логіки управління це потребує?

Кейс 5. «Стійкість після кризи»

Після серйозного потрясіння організація не лише відновилася, а й стала сильнішою. Яке поняття це найкраще описує?

Кейс 6. «Рішення без гарантій»

Менеджери змушені діяти без повної інформації і без впевненості в результаті. Яку роль тут відіграє управлінське судження?

Кейс 7. «Рефлексивна організація»

Організація постійно переосмислює власні правила, цілі та практики. Яку характеристику сучасного менеджменту це ілюструє?

Кейс 8. «Відповідальність за наслідки»

Управлінські рішення мають довгострокові соціальні й екологічні наслідки. Який новий вимір менеджменту тут проявляється?

Практичні, аналітичні та дослідницькі завдання

1. **Аналітичне завдання.** Побудувати схему основних зсувів у розвитку управлінського мислення від класики до сучасності.
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати поняття складності та невизначеності як методологічні виклики для менеджменту.

3. **Міні-дискусія.** Чи можливий менеджмент без універсальних моделей?

Аналітичні та дискусійні завдання

1. У чому полягає криза класичної управлінської раціональності?
2. Що означає складність у сучасному менеджменті?
3. Чим відрізняється онтологічна невизначеність від браку інформації?
4. Як змінюється логіка управління від контролю до орієнтування?
5. Що означає поняття стійкості (resilience)?
6. Чому зростає роль управлінського судження?
7. Що означає менеджмент як рефлексивна практика?
8. Який етичний вимір набуває сучасне управління?
9. Чому ефективність більше не є достатнім критерієм?
10. Яким може бути майбутнє теорії менеджменту?

Питання для обговорення

1. Кінець універсальних управлінських рецептів.
2. Складність і невизначеність як нова управлінська реальність.
3. Управління як навігація, а не контроль.
4. Менеджмент як рефлексивна і відповідальна практика.
5. Перспективи розвитку управлінської науки.

Для самостійної роботи

Тема 8. Майбутнє теорії менеджменту: тенденції, глобальні виклики та перспективи розвитку

Мета самостійної роботи

Сформувати цілісне уявлення про сучасні тенденції розвитку теорії менеджменту та навчитися осмислювати управління як діяльність у складних і принципово невизначених системах.

Рекомендації до вивчення теми

Проаналізувати кризу класичної раціональності. Усвідомити значення складності та невизначеності. Осмислити нову роль управлінського судження

і рефлексивності. Звернути увагу на поняття стійкості та відповідальності. Розвивати навички концептуального мислення про майбутнє управління.

Основні питання для опрацювання

Криза універсальних моделей. Складність і невизначеність. Трансформація управлінського мислення. Стійкість (resilience). Менеджмент як рефлексивна практика.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає криза класичної управлінської раціональності?
2. Що означає складність у сучасних організаціях?
3. Чим відрізняється невизначеність як властивість систем від браку інформації?
4. Як змінюється логіка управління в сучасних умовах?
5. Що означає поняття стійкості (resilience)?
6. Чому зростає роль управлінського судження?
7. Що означає менеджмент як рефлексивна практика?
8. Який новий вимір відповідальності набуває управління?
9. Чому ефективність більше не є достатнім критерієм?
10. Яким може бути майбутнє теорії менеджменту?

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1. **Аналітичне завдання.** Підготувати есе (2-3 стор.) на тему: «Менеджмент у світі складності та невизначеності».
2. **Теоретико-дослідницьке завдання.** Проаналізувати поняття стійкості (resilience) у контексті сучасного управління.
3. **Практико-орієнтоване завдання.** Проілюструвати на прикладі організації перехід від логіки контролю до логіки навігації.
4. **Дослідницьке завдання.** Обґрунтувати значення рефлексивності в управлінських практиках.
5. **Дискусійне завдання.** Підготувати аргументовану позицію щодо тези: «Майбутнє менеджменту - це не нові інструменти, а новий спосіб мислення».

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теорія і концепції менеджменту. Конспект лекцій з дисципліни: навчальний посібник для здобувачів третього (освітньо-наукового) ступеня за спеціальністю 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.
2. Теорія і концепції менеджменту. Навчально-методичний комплекс з дисципліни : навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Дергачова В. В., Кузнєцова К. О., Григорова З. В. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 66 с.
3. Гришко В.В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 61-67.
4. Гришко В.В., Глебова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Сучасні теорії менеджменту» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент». Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПП, 2021. 99с.
5. Ковалів В. Сучасні концепції менеджменту в період діджиталізації. Аграрна економіка. 2022. Т. 15, № 1-2. С. 18-25.
6. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 528 с.
7. Маркевич Ю. О. Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. С. 1-10.
8. Методологія та прикладні техніки досліджень в менеджменті: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського ;

уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 115 с.

9. Менеджмент : Підручник. С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид во «Рута», 2021. 856 с.

10. Мостенська Т. Л. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2022. 496 с.

11. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., та ін. Менеджмент: підручник. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 412 с.

12. Сутність і зміст функцій менеджменту <https://pva.com.ua/sutnist-i-zmist-funkczij-menedzhmentu/>

13. Проданова Л. В. Теорія менеджменту та економіки: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧДТУ, 2024. 144 с.

14. Богаченко М. М. Сучасні наукові концепції політичного менеджменту. Актуальні проблеми політики. Вип. 67. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 47-52.

15. Основи менеджменту: Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

16. Системний менеджмент: Конспект лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.

17. Коптева Г., Нащекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2023. № 2. С. 73-77.

18. Онопрієнко Д. Управління забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 6/1. С. 33-38.

19. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2 (108). С. 42-50.

20. Пащенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності підприємства на засадах концепції «Індустрія 5.0». Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1 (106). С. 36-43.

21. Сумець О. М. Концепт сучасного менеджменту. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 25–26 травня 2023 р.). Львів : НаУКМА, 2023. С. 95-98.

22. Сусіденко В., Болманенко О., Хацініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 130-140.

23. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 39-46.

24. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство. 2023. № 53. С. 79–86.

25. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 5 (287). С. 390-402. <https://surli.cc/ahnofn>

26. Чикуркова А., Покотильська Н., Коваленко С., Циган Р. Сепарування сучасних наукових методів управлінських досліджень в системі розвитку лідерського і креативного потенціалів здобувачів вищої освіти. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 7 (289). С. 206-217. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-206-217 <https://eco-science.net/wp->

content/uploads/2025/07/7.25._topic_Alla-Chykurkova-Nataliia-Pokotylska-Serhii-Kovalenko-Raisa-Tsyhan-206-217.pdf

27. Chykurkova, A., Pokotylska, N., Dobrovolska, E., Chornobai, L., & Patsarniuk, O. (2025). Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Ekonomika APK*, 32(1), 47-58. doi: 10.32317/ekon.apk/1.2025

28. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Барановська О. Інноваційні підходи до ідентифікації та оцінки ризиків в управлінні організаційними проектами. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2025. №2(78). С. 225-237 <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-225-237>

29. Покотильська Н. В., Добровольська Е. В., Косович О. В. Управління персоналом акціонерного товариства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Економічні науки*. 2025. Випуск 3 (48). С. 138-143. DOI <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-3.17>

30. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. Вип. 198. С. 174-179 <https://economic-prostir.com.ua/journals/198-ekonomichnyj-prostir/>
<https://doi.org/10.30838/EP.198.174-179>

31. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Косович О.В. Управління персоналом як чинник забезпечення стабільності фінансової системи в умовах кризи. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 57-62. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.205.57-62>

32. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського
<http://www.nbuv.gov.ua>

33. Спеціалізована система пошуку наукової інформації
<http://www.scirus.com/srsapp>

34. Верховна Рада України - www.rada.gov.ua

35. Кабінет Міністрів України - www.kmu.gov.ua

36. Державна служба статистики України - <https://www.ukrstat.gov.ua>

37. Інтернет-портал для управлінців - www.management.com.ua
38. Інтернет-портал з проблем менеджменту - www.12manage.com
39. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина)
<http://www.google.com.ua/>
40. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google
<http://scholar.google.com/>
41. <https://prometheus.org.ua/courses-catalog/> - онлайн-платформа професійного розвитку
42. <https://spubl.com.ua/uk/blog/top-10-voprosov-o-nauchnyye-publikatsii-publ-science> - Консалтингова компанія «Наукові Публікації». Вебінари.
43. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events> - Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи.
44. Освітньо-наукова програма «Менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю ДЗ «Менеджмент» <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/aspirantura/onp24/073onp2024-2025.pdf?v=01>
45. Електронний навчальний курс «Сучасні теорії і концепції менеджменту» <http://pdatu.net.ua/course/view.php?id=3498>

Навчальне видання

Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

СУЧАСНІ ТЕОРІЇ І КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Методичні вказівки щодо проведення практичних занять та
самостійного вивчення навчальної дисципліни для здобувачів вищої
освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП «Менеджмент»
спеціальності ДЗ "Менеджмент"*

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Обл.-вид. арк. 2,1. Ум.д.а. 2,0. Тираж 20 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32316, м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12