

**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**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
*для здобувачів вищої освіти*  
*третього (освітньо-наукового) рівня*  
*за спеціальністю*  
*D3 «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:** Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент». Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 120 с.

У конспекті лекцій висвітлено основні питання з дисципліни «Сучасні теорії і концепції менеджменту» спеціальності D3 «Менеджмент». Викладено еволюцію управлінської думки, класичні та сучасні теоретичні підходи до менеджменту, концептуальні засади організації та управління, новітні управлінські концепції, а також розглянуто ключові тенденції розвитку теорії і практики менеджменту в умовах глобальних трансформацій, цифровізації, зростання складності та невизначеності соціально-економічних систем. Передбачено контрольні запитання для самоперевірки отриманих знань та список рекомендованих джерел.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b>	<b>4</b>
<b>Змістовий модуль 1. Теоретико-методологічні засади науки про менеджмент</b>	
Тема 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності	6
Тема 2. Класичні наукові підходи та їхня методологічна роль у формуванні сучасного менеджменту	13
Тема 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту	26
Тема 4. Класичні концепції менеджменту	38
<b>Змістовий модуль 2. Сучасні та перспективні концепції управління</b>	
Тема 5. Новітні управлінські концепції	51
Тема 6. Концепції досконалого підприємства та їхній внесок у розвиток управління	61
Тема 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу	84
Тема 8. Майбутнє теорії менеджменту: тенденції, глобальні виклики та перспективи розвитку	101
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	<b>118</b>

## ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку соціально-економічних систем характеризується глибокими структурними трансформаціями, зростанням складності, невизначеності та динамічності середовища функціонування організацій. Ці процеси істотно змінюють умови управлінської діяльності, висувають нові вимоги до змісту, форм і методів менеджменту та зумовлюють необхідність переосмислення класичних управлінських підходів. У цих умовах особливої актуальності набуває системне вивчення сучасних теорій і концепцій менеджменту, їхніх методологічних засад, пізнавальних можливостей і практичних обмежень.

Дисципліна «Сучасні теорії і концепції менеджменту» посідає важливе місце у підготовці здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент», оскільки формує цілісне уявлення про еволюцію управлінської думки, логіку розвитку управлінської науки, різноманіття теоретичних підходів до розуміння організації та управління, а також про сучасні тенденції трансформації управлінського мислення в умовах глобальних викликів, цифровізації та зростання складності соціально-економічних систем.

**Мета дисципліни** полягає у формуванні знань і розумінні теорій, класичних та новітніх концепцій, методологічних підходів і практичних методів менеджменту підприємств, а також у розвитку вмінь застосовувати їх у науково-практичній, дослідницькій та інноваційній діяльності.

У конспекті лекцій системно викладено ключові етапи розвитку теорії менеджменту - від класичних шкіл управління до новітніх концепцій і підходів. Особливу увагу приділено аналізу методологічних засад управлінського знання, розкриттю змісту понять «теорія», «концепція», «модель», «підхід», а також осмисленню меж класичної управлінської раціональності та причин її історичної трансформації. Значне місце відведено розгляду сучасних управлінських концепцій, зокрема процесного, системного, контингентного підходів,

концепцій якості, бережливого мислення, гнучкого управління та цифрової трансформації бізнесу.

Окремий акцент зроблено на аналізі управління в умовах складності та невизначеності, зміні уявлень про стратегію, ефективність, стійкість і відповідальність організацій, а також на формуванні розуміння менеджменту як рефлексивної практики, що поєднує наукове знання, практичне судження і ціннісну відповідальність. Такий підхід дає змогу не лише засвоїти зміст основних управлінських теорій і концепцій, але й сформувати критичне, системне та методологічно свідоме мислення майбутніх фахівців у сфері управління.

Конспект лекцій орієнтований на здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, а також усіх, хто цікавиться сучасними проблемами теорії і практики менеджменту. Матеріал подано у логічно послідовній та концептуально цілісній формі, що дає змогу використовувати його як для аудиторної роботи, так і для самостійного опрацювання навчальної дисципліни.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ НАУКИ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. Еволюція теорії менеджменту: від зародження до сучасності**

#### **План**

1. Менеджмент як наука, практика та навчальна дисципліна: сутність, понятійно-категоріальний апарат і роль у розвитку організацій
2. Історичні витоки управління та передумови формування теорії менеджменту
3. Основні етапи еволюції теорії менеджменту та їх науково-методологічні особливості
4. Сучасний етап розвитку теорії менеджменту та значення її еволюції для управлінської практики

1. Менеджмент як соціально-економічне явище посідає центральне місце в системі сучасних наук про управління. Його формування зумовлене об'єктивною потребою суспільства в цілеспрямованій координації спільної діяльності людей у процесі виробництва матеріальних і нематеріальних благ. У загальнонауковому розумінні управління є універсальною функцією складних систем, що забезпечує збереження їхньої цілісності, стабільності та розвитку. Менеджмент, у свою чергу, виступає специфічною формою управління соціально-економічними організаціями в ринкових умовах.

Менеджмент - це цілеспрямований, усвідомлений і безперервний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації шляхом раціонального використання її ресурсного потенціалу. У цьому визначенні відображено ключові ознаки менеджменту: процесний характер, орієнтація на цілі, наявність суб'єкта й об'єкта управління, а також економічна доцільність управлінських дій.

Менеджмент доцільно розглядати в трьох взаємопов'язаних аспектах: як науку, як практику і як навчальну дисципліну. Менеджмент як наука являє собою систему теоретичних знань, концепцій, закономірностей, принципів і методів, що пояснюють механізми управління організаціями та прогнозують результати

управлінських рішень. Його науковий характер визначається наявністю власного об'єкта і предмета дослідження, спеціального методологічного апарату та категоріальної системи.

Менеджмент як практика - це реальна управлінська діяльність керівників різних рівнів, спрямована на досягнення результативності та ефективності функціонування організацій. Практичний менеджмент завжди має прикладний характер і реалізується через конкретні управлінські дії, рішення та управлінські технології. Менеджмент як навчальна дисципліна забезпечує формування управлінських компетентностей, професійного мислення та системного бачення організаційних процесів у майбутніх фахівців.

Центральне місце в теорії менеджменту посідає її понятійно-категоріальний апарат, який забезпечує точність наукового аналізу. До базових категорій менеджменту належать організація, управління, управлінська діяльність, функції менеджменту, управлінське рішення, цілі управління, ресурси, ефективність та результативність. Організація визначається як відкрита соціально-економічна система, що об'єднує людей для досягнення спільних цілей і функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Суб'єкт управління - це особа або група осіб, які здійснюють управлінський вплив, тоді як об'єкт управління - це керована система або її елементи.

Важливою категорією менеджменту є управлінське рішення, яке розглядається як результат свідомого вибору альтернативи дій керівником у межах його повноважень і відповідальності. Якість управлінських рішень значною мірою визначає ефективність функціонування організації. Таким чином, менеджмент є складною міждисциплінарною галуззю знань, що інтегрує економіку, соціологію, психологію, кібернетику та інші науки.

2. Історія розвитку управлінської думки нерозривно пов'язана з еволюцією суспільного виробництва та форм організації праці. Управління як вид діяльності виникло задовго до появи менеджменту як науки. У первісних суспільствах управлінські функції реалізовувалися через звичаї, традиції та авторитет вождів.

З ускладненням соціальних структур виникла потреба в більш формалізованих формах управління.

У давніх цивілізаціях управління набуло інституціонального характеру. У Стародавньому Єгипті та Месопотамії існували розвинені адміністративні системи, що забезпечували будівництво іригаційних споруд, збирання податків і централізований розподіл ресурсів. У Давньому Китаї управлінська думка формувалася під впливом філософських учень, які розглядали управління як моральний обов'язок правителя. Античні мислителі заклали основи раціонального осмислення управління в контексті державного устрою та політичної влади.

У середньовічний період управління розвивалося переважно в межах церковних і військових організацій, де домінували жорстка ієрархія та дисципліна. Водночас розвиток ремесел і торгівлі сприяв формуванню елементів підприємницького управління. Однак до індустріальної епохи управління залишалося переважно емпіричним і не мало наукового обґрунтування.

Рішучий перелом у розвитку управлінської думки відбувся внаслідок промислової революції, яка радикально змінила характер виробництва. Масове машинне виробництво, концентрація капіталу, зростання чисельності робітників і ускладнення організаційних структур зумовили потребу в науково обґрунтованих методах управління. Саме в цей період відбувається відокремлення управлінської праці від виконавської та формування професійного менеджменту.

Передумовами виникнення теорії менеджменту стали: зростання масштабів підприємств, підвищення складності виробничих процесів, необхідність підвищення продуктивності праці, загострення конкурентної боротьби та обмеженість традиційних методів управління. Це зумовило появу перших наукових концепцій менеджменту наприкінці XIX - на початку XX століття.

3. Розвиток теорії менеджменту має поетапний характер і відображає поступову зміну уявлень про природу організацій, роль людини в управлінні та способи досягнення організаційної ефективності. Кожен етап еволюції управлінської думки виникав як відповідь на обмеженість попередніх підходів і був зумовлений конкретними соціально-економічними та технологічними умовами.

Першим етапом наукового розвитку менеджменту вважається класичний етап, який сформувався наприкінці XIX - на початку XX століття. Його поява була пов'язана з необхідністю раціоналізації виробничих процесів у межах індустріального виробництва. Класичний менеджмент ґрунтувався на ідеї можливості наукового обґрунтування управління шляхом аналізу трудових операцій, нормування праці та формалізації управлінських функцій. Організація в межах цього підходу розглядалася як механістична система, елементи якої повинні функціонувати чітко та узгоджено. Людина в організації трактувалася передусім як носій робочої сили, а її поведінка - як така, що піддається регулюванню через матеріальні стимули та контроль.

Другим важливим етапом еволюції теорії менеджменту став поведінковий напрям, який сформувався у 1930–1950-х роках. Його виникнення було реакцією на обмеженість класичних теорій, які ігнорували соціально-психологічні аспекти управління. У межах поведінкового підходу організація почала розглядатися як соціальна система, а ефективність управління - як результат взаємодії між людьми. Центральним об'єктом дослідження стали мотивація, лідерство, комунікації, групова динаміка та організаційний клімат. Цей етап розвитку менеджменту заклав підґрунтя для формування людиноцентричного підходу до управління та розширив уявлення про чинники організаційної ефективності.

Наступним етапом еволюції управлінської думки є кількісний підхід, або підхід управлінських наук, який розвинувся у 1950–1960-х роках. Його формування було зумовлене розвитком математики, кібернетики та обчислювальної техніки. Управління в межах цього підходу розглядалося як процес прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів і множинності

альтернатив. Основний акцент робився на використанні математичних моделей, статистичних методів і оптимізаційних алгоритмів. Хоча кількісний підхід значно підвищив обґрунтованість управлінських рішень, він не міг повністю пояснити складні соціальні процеси, що відбуваються в організаціях.

У 1960–1980-х роках формується системний підхід до менеджменту, який став якісно новим етапом розвитку управлінської теорії. Згідно з цим підходом, організація розглядається як відкрита система, що складається з взаємопов'язаних елементів і функціонує у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Управління в межах системного підходу спрямоване на забезпечення цілісності організації, узгодження її підсистем і адаптацію до змін зовнішніх умов. Важливим методологічним здобутком цього етапу стало усвідомлення необхідності комплексного аналізу управлінських проблем.

Паралельно з системним підходом формується ситуаційний підхід, який виходить з положення про відсутність універсальних методів управління. Відповідно до цього підходу, ефективність управлінських рішень залежить від конкретної ситуації, в якій функціонує організація. Керівник повинен враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як технологія, структура, культура, ринок і персонал. Ситуаційний підхід став важливим кроком у подоланні догматизму управлінського мислення.

Сучасний етап еволюції теорії менеджменту характеризується інтеграцією різних підходів, міждисциплінарністю та орієнтацією на динамічне середовище. Менеджмент перестає бути набором жорстких правил і перетворюється на гнучку систему знань і практик, що постійно оновлюється.

4. Сучасний етап розвитку теорії менеджменту характеризується якісними змінами в підходах до управління організаціями, що зумовлені трансформацією економічного середовища, глобалізаційними процесами, інформатизацією суспільства та зростанням ролі знань і людського капіталу. У сучасних умовах менеджмент виходить за межі традиційного уявлення про управління як

сукупність адміністративних функцій і набуває стратегічного, інноваційного та соціально орієнтованого характеру.

Сучасний менеджмент - це інтегрована система наукових знань і практичних інструментів управління, спрямована на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку організацій у динамічному й невизначеному зовнішньому середовищі. Його відмінною рисою є поєднання економічної результативності з урахуванням соціальних, екологічних і етичних аспектів діяльності організацій.

На цьому етапі розвитку управлінської науки організація розглядається як складна, відкрита, адаптивна система, здатна до саморозвитку та навчання. Особливого значення набуває системне мислення, яке передбачає врахування взаємозв'язків між елементами організації та впливу зовнішнього середовища на її діяльність. Управління перестає бути лінійним процесом і трансформується в багатовимірну діяльність, що поєднує стратегічне планування, управління змінами, розвиток персоналу та формування організаційної культури.

Важливою категорією сучасного менеджменту є стратегія, яка визначається як довгостроковий план дій організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг і реалізацію її місії. Стратегічне управління ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінці ризиків і можливостей, а також на здатності організації адаптуватися до змін. У цьому контексті менеджмент набуває випереджального характеру, орієнтованого на майбутнє.

Суттєвим аспектом сучасного етапу розвитку менеджменту є переосмислення ролі людини в організації. Людський капітал розглядається як ключовий ресурс, що визначає інноваційний потенціал і конкурентоспроможність організації. Управління персоналом трансформується в управління розвитком компетентностей, мотивації та залученості працівників. Зростає значення лідерства, командної роботи, корпоративних цінностей і організаційної культури як чинників ефективного управління.

Сучасний менеджмент також характеризується посиленням уваги до інновацій як основи розвитку організацій. Інноваційна діяльність охоплює не лише впровадження нових технологій, а й удосконалення управлінських процесів, організаційних структур і бізнес-моделей. Управління інноваціями вимагає від керівників гнучкості мислення, готовності до змін і здатності працювати в умовах невизначеності.

Значну роль у сучасній теорії менеджменту відіграє концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає усвідомлення організаціями своєї відповідальності перед суспільством, працівниками, споживачами та навколишнім середовищем. Управління більше не зводиться лише до максимізації прибутку, а орієнтується на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Еволюція теорії менеджменту має принципове значення для управлінської практики, оскільки дозволяє сформувати цілісне уявлення про закономірності управління та уникнути застосування застарілих або неадекватних підходів. Знання історії розвитку управлінської думки сприяє формуванню професійного управлінського мислення, здатного критично оцінювати управлінські ситуації та приймати обґрунтовані рішення.

Таким чином, сучасний етап розвитку теорії менеджменту є результатом тривалої еволюції управлінських ідей і концепцій. Він відображає перехід від жорстко регламентованого, механістичного управління до гнучкого, системного та людиноцентричного підходу, що відповідає викликам сучасного соціально-економічного розвитку.

### **Питань для контролю**

1. У чому полягає сутність менеджменту як науки, практики та навчальної дисципліни, і як ці аспекти взаємопов'язані між собою?
2. Які основні соціально-економічні та історичні передумови зумовили формування менеджменту як самостійної наукової дисципліни?

3. Охарактеризуйте основні етапи еволюції теорії менеджменту та поясніть, як зміна наукових парадигм впливала на управлінське мислення.

4. У чому полягають відмінності між класичними, поведінковими, кількісними, системними та ситуаційними підходами до управління організаціями?

5. Яке значення має еволюція теорії менеджменту для формування сучасної управлінської практики та професійного мислення менеджера?

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

### **План**

1. Класична парадигма управління як етап розвитку наукового пізнання: методологічні засади, категоріальний апарат і науковий статус

2. Наукове управління як методологія раціоналізації діяльності: концептуальні засади, понятійний апарат, епістемологічні передумови та межі застосовності

3. Адміністративна теорія управління як функціонально-принципова модель організації: концептуальні засади, категоріальний апарат і методологічний статус

4. Бюрократична теорія організації як раціонально-правова модель управління: інституційний вимір, понятійний апарат і межі класичної раціональності

1. Формування менеджменту як самостійної галузі наукового знання є результатом тривалого процесу еволюції управлінської думки, що відбувався у тісному зв'язку із загальним розвитком науки, техніки та соціально-економічних систем. На певному історичному етапі цей процес набуває якісно нового характеру, коли управління перестає розглядатися виключно як практичне мистецтво керівництва та починає осмислюватися як об'єкт систематичного теоретичного аналізу. Саме в цей період формується те, що в науковій літературі прийнято означувати як класичну парадигму управління.

Для адекватного розуміння сутності класичної парадигми управління необхідно насамперед уточнити зміст базових методологічних понять, у межах яких здійснюється її аналіз.

Парадигма у науковому розумінні - це історично зумовлена сукупність фундаментальних теоретичних установок, методологічних принципів, ціннісних орієнтацій і зразків наукового мислення, які визначають спосіб постановки проблем і способи їх розв'язання в певній галузі знання. Парадигма виконує функцію своєрідної «інтелектуальної матриці», в межах якої здійснюється наукове пізнання.

Методологія - це система принципів, способів, методів і логічних процедур наукового дослідження, що визначає як загальну стратегію пізнання, так і конкретні прийоми аналізу об'єкта. У контексті менеджменту методологія визначає, яким чином осмислюється управління, які категорії використовуються для його опису та які критерії застосовуються для оцінки його ефективності.

Науковий підхід - це відносно цілісна система теоретичних уявлень і методів дослідження, об'єднаних спільним баченням об'єкта, предмета та завдань пізнання. У менеджменті науковий підхід визначає, як саме інтерпретується організація, управління, роль керівника та місце людини в управлінській системі.

Класична парадигма управління - це історично перша зріла науково-раціоналістична форма осмислення управління, що сформувалася наприкінці XIX - на початку XX століття та ґрунтується на ідеях раціоналізму, детермінізму, формалізації та універсалізації управлінських принципів. Історично поява класичної парадигми була зумовлена процесами індустріалізації, які супроводжувалися різким зростанням масштабів виробництва, ускладненням організаційних структур, відокремленням управлінської праці від виконавської та формуванням великомасштабних соціально-економічних організацій. У цих умовах традиційні, емпіричні та персоніфіковані форми керівництва виявилися недостатніми для забезпечення стабільності й ефективності функціонування складних організаційних систем.

Саме в цей період управління починає осмислюватися як особливий вид професійної діяльності, що потребує спеціальних знань, процедур, інструментів і форм підготовки. Відбувається принциповий перехід від інтуїтивного керівництва до управління, заснованого на систематизованому знанні та раціонально вибудованих правилах.

Методологічну основу класичної парадигми управління становлять кілька фундаментальних філософсько-наукових принципів.

По-перше, це раціоналізм - світоглядна установка, відповідно до якої соціальні та організаційні процеси можуть бути пізнані, описані й упорядковані за допомогою розуму, логіки та наукового аналізу. У межах цієї установки управління розглядається як раціональний процес цілеспрямованого впливу, а не як суто інтуїтивне мистецтво.

По-друге, це детермінізм, згідно з яким між управлінськими діями та результатами діяльності організації існують стійкі причинно-наслідкові зв'язки, які можуть бути виявлені та використані в управлінській практиці. Ефективність управління в цьому контексті постає як результат правильного вибору засобів і методів впливу.

По-третє, це механістичне бачення організації, відповідно до якого організація розглядається як упорядкована система, подібна до механізму, що складається з взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує визначену функцію. Таке бачення зумовлює прагнення до максимальної формалізації, стандартизації та регламентації управлінських процесів.

По-четверте, це універсалізм управлінських принципів, тобто переконання, що існують загальні правила та закони управління, які можуть бути застосовані до будь-яких організацій незалежно від їх галузевої специфіки, розмірів і соціального контексту.

У межах класичної парадигми формується базовий понятійно-категоріальний апарат менеджменту, який і сьогодні становить ядро управлінської теорії.

Управління - це цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою забезпечення впорядкованого функціонування та розвитку організованої системи.

Організація - це соціально-економічна система, створена для досягнення певних цілей і така, що характеризується наявністю структури, розподілу функцій, ієрархії та механізмів координації діяльності.

Функція управління - це відносно самостійний, логічно відокремлений вид управлінської діяльності, спрямований на реалізацію певного етапу або аспекту управлінського процесу.

Організаційна структура - це впорядкована система стійких зв'язків між елементами організації, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків.

Ієрархія - це система вертикального підпорядкування, у межах якої нижчі рівні управління підзвітні вищим і перебувають під їх контролем.

Повноваження - це інституційно закріплене право керівника приймати рішення та віддавати розпорядження в межах своєї компетенції.

Відповідальність - це обов'язок суб'єкта управління відповідати за наслідки прийнятих рішень і виконаних дій.

Контроль - це функція управління, спрямована на зіставлення фактичних результатів діяльності з установленими цілями та стандартами.

У сукупності ці категорії формують концептуальний каркас класичної управлінської раціональності.

Принципово важливим є те, що в межах класичної парадигми менеджмент уперше набуває статусу науки у строгому значенні цього слова, тобто як системи теоретично впорядкованих, логічно узгоджених і методологічно обґрунтованих знань про закономірності управління організаціями. Менеджмент перестає бути лише сукупністю практичних рекомендацій і перетворюється на самостійну сферу наукового пізнання.

Саме в цьому полягає історично вирішальна роль класичної парадигми: вона створює інтелектуальні та методологічні передумови для подальшого

розвитку управлінської науки, появи спеціалізованих теорій і формування сучасного багатовимірного бачення менеджменту.

2. Формування наукового управління як першої систематизованої теоретичної моделі менеджменту є закономірним етапом розвитку класичної парадигми управлінського мислення. Воно виникає в контексті індустріальної модернізації суспільства та відображає прагнення перенести принципи наукової раціональності, що вже довели свою ефективність у природничих і технічних науках, у сферу організації людської праці та управління виробничими процесами.

Наукове управління - це теоретико-методологічний підхід у менеджменті, що ґрунтується на ідеї можливості об'єктивного, раціонального та експериментально верифікованого аналізу трудових і управлінських процесів з метою їх оптимізації, стандартизації та підвищення продуктивності. Його принципова особливість полягає в тому, що управління розглядається не як мистецтво чи інтуїтивна практика, а як сфера застосування наукового методу. Епістемологічною передумовою наукового управління є переконання, що соціальні та організаційні процеси піддаються пізнанню за тими самими логічними принципами, що й процеси фізичного світу. Епістемологія у цьому контексті означає теорію пізнання, яка визначає, що вважається науково обґрунтованим знанням, якими є критерії істинності та якими методами це знання здобувається. У межах наукового управління істинним визнається те знання, яке ґрунтується на спостереженні, вимірюванні, експерименті та логічному узагальненні.

Центральним об'єктом аналізу в науковому управлінні є праця.

Праця визначається як цілеспрямована діяльність людини, спрямована на створення матеріальних або нематеріальних благ шляхом перетворення об'єктів за допомогою засобів праці. У межах наукового підходу праця розглядається не в соціально-філософському, а в операційно-технологічному сенсі - як сукупність конкретних дій і рухів, що можуть бути розкладені на елементарні складові.

Трудова операція - це логічно завершена частина трудового процесу, що має визначену мету, зміст і результат.

Трудовий процес - це впорядкована сукупність операцій, спрямованих на досягнення певного виробничого результату.

Ключовою методологічною процедурою наукового управління є аналіз.

Аналіз - це метод пізнання, що полягає в уявному або реальному розчленуванні цілого на складові елементи з метою виявлення їх структури, функцій і взаємозв'язків. У контексті наукового управління аналіз використовується для дослідження структури трудових операцій, послідовності рухів, витрат часу та зусиль.

Невід'ємною складовою цього підходу є вимірювання.

Вимірювання - це процедура кількісного визначення параметрів процесів або об'єктів на основі прийнятих одиниць і стандартів. Саме завдяки вимірюванню трудові процеси стають об'єктом наукового контролю та оптимізації.

На основі аналізу та вимірювання здійснюється нормування праці.

Нормування - це встановлення науково обґрунтованих норм часу, виробітку або навантаження, необхідних для виконання певної роботи за раціонально організованих умов.

Із нормуванням тісно пов'язане поняття стандартизації.

Стандартизація - це встановлення єдиних, обов'язкових для застосування зразків, правил і процедур виконання робіт, що забезпечує стабільність, повторюваність і передбачуваність результатів.

У межах наукового управління формується специфічне розуміння управління як функції проектування та контролю трудових процесів.

Управління тут трактується передусім як діяльність з попереднього раціонального конструювання способів виконання роботи та подальшого нагляду за їх дотриманням.

Принциповим є поділ управлінської та виконавської праці.

Планування, аналіз і проектування зосереджуються в руках управлінського персоналу, тоді як виконавці реалізують заздалегідь розроблені та стандартизовані способи дій.

Особливе місце в цій моделі посідає раціоналізація.

Раціоналізація - це процес удосконалення діяльності на основі критеріїв ефективності, економічності та доцільності шляхом усунення зайвих, неефективних або неузгоджених елементів.

Логіка наукового управління передбачає, що існує єдино найкращий спосіб виконання кожної роботи, який може бути знайдений шляхом наукового аналізу та експерименту. Це положення відображає глибоку віру класичної раціональності в можливість оптимального проектування соціальних і технічних систем.

Методологічна сила наукового управління полягає в тому, що воно: уперше систематично застосувало науковий метод до сфери управління; заклало основу процесного та операційного аналізу діяльності; створило інструментарій кількісної оцінки ефективності; започаткувало традицію технологізації управлінської діяльності.

Водночас саме в цих засадничих установках криються і методологічні обмеження наукового управління.

По-перше, воно ґрунтується на механістичній антропології, тобто на уявленні про людину як про елемент виробничого механізму, поведінка якого повністю визначається зовнішніми стимулами та інструкціями.

По-друге, у межах цього підходу ігнорується соціальна та символічна природа організацій, роль цінностей, норм, ідентичностей і неформальних відносин.

По-третє, надмірна орієнтація на стандартизацію та регламентацію призводить до зниження адаптивності організаційних систем в умовах змінного середовища.

По-четверте, сам принцип «єдиного найкращого способу» виявляється методологічно проблематичним у складних, відкритих і соціально насичених системах.

Таким чином, наукове управління постає як історично необхідний, методологічно потужний, але концептуально обмежений етап розвитку управлінської науки. Його головне значення полягає не лише в практичних досягненнях, а й у формуванні самої ідеї управління як об'єкта наукового аналізу та раціонального проектування.

Саме в цьому сенсі наукове управління є не просто однією з теорій, а фундаментом усієї класичної парадигми менеджменту.

3. Подальший розвиток класичної парадигми управління пов'язаний із переходом від локального аналізу трудових операцій до осмислення управління як цілісного, універсального процесу організації діяльності складних соціально-економічних систем. Саме в цьому контексті формується адміністративна теорія управління, яка спрямована не стільки на раціоналізацію окремих елементів діяльності, скільки на побудову загальної нормативної моделі функціонування організації.

Адміністративна теорія управління - це теоретико-методологічний підхід у межах класичної парадигми, що розглядає управління як універсальний процес, який складається з логічно впорядкованої сукупності функцій і ґрунтується на системі загальних принципів організації управлінської діяльності. Її фундаментальною відмінністю від наукового управління є зміщення аналітичного фокусу з рівня робочого місця на рівень організації в цілому.

Епістемологічною передумовою адміністративної теорії є уявлення про те, що управління має загальну, інваріантну структуру, яка не залежить від конкретного змісту діяльності організації. Іншими словами, вважається, що існують універсальні закони й принципи управління, застосовні до промислових підприємств, державних установ, військових організацій і будь-яких інших форм колективної діяльності.

Центральною категорією цієї теорії є функція управління.

Функція управління - це відносно самостійний, логічно завершений і внутрішньо однорідний вид управлінської діяльності, спрямований на реалізацію певного аспекту або етапу управлінського процесу.

У межах адміністративної теорії управління постає як процес, тобто як послідовність взаємопов'язаних функціональних актів, що в сукупності забезпечують досягнення організаційних цілей.

Управлінський процес - це впорядкована сукупність дій суб'єкта управління, спрямованих на формування, підтримання та розвиток організованої системи.

Таке процесуальне бачення управління має принципове методологічне значення, оскільки дозволяє відокремити структуру управління від конкретного змісту діяльності та аналізувати її як самостійну форму соціальної практики.

Організація в адміністративній теорії трактується як формально впорядкована система ролей, функцій і повноважень, зорієнтована на досягнення визначених цілей.

Формальна організація - це система, у якій структура, правила та процедури закріплені нормативно та не залежать від особистісних характеристик її членів.

Методологічним ядром адміністративної теорії є принципи управління.

Принцип у науковому сенсі - це загальне, нормативно значуще положення, яке відображає суттєві, стійкі та необхідні зв'язки певної сфери реальності та виконує регулятивну функцію в теоретичному та практичному мисленні.

У межах адміністративної теорії принципи управління виконують подвійну функцію: вони є формою теоретичного узагальнення управлінського досвіду; слугують нормативною основою проектування організаційних структур і управлінських процесів.

Принцип поділу праці означає функціональну та рольову спеціалізацію управлінської й виконавської діяльності, що сприяє підвищенню ефективності, професіоналізму та керованості організації.

Принцип єдності керівництва полягає в тому, що кожен член організації повинен отримувати розпорядження лише від одного керівника, що забезпечує логічну цілісність управлінського впливу та чіткість відповідальності.

Принцип ієрархії означає побудову системи управління у вигляді вертикально впорядкованої структури рівнів влади й підпорядкування.

Ієрархія - це форма організаційної впорядкованості, за якої нижчі рівні системи підзвітні та підконтрольні вищим.

Принцип дисципліни передбачає підпорядкування діяльності працівників встановленим правилам, нормам і регламентам, без чого неможливе стабільне функціонування формальної організації.

Принцип централізації означає зосередження ключових повноважень прийняття рішень на вищих рівнях управління з метою забезпечення єдності управлінської волі та стратегічної узгодженості дій організації.

Принцип відповідальності встановлює необхідний зв'язок між наданими повноваженнями та обов'язком відповідати за результати діяльності.

Відповідальність - це інституційно закріплена форма підзвітності суб'єкта управління за наслідки прийнятих рішень і здійснених дій.

Сукупність цих принципів формує нормативно-раціональну модель організації, у межах якої управління постає як формалізована, структурована та процедурно впорядкована діяльність.

Методологічна сила адміністративної теорії полягає в тому, що вона: створює універсальну концептуальну схему аналізу управління; закладає основу функціонального та процесного підходів у менеджменті; формує ідеал раціонально впорядкованої організації як об'єкта управління.

Водночас саме нормативність і формалізм цієї моделі зумовлюють її обмеження. Адміністративна теорія: схильна абстрагуватися від соціально-психологічного виміру організацій; недооцінює роль неформальних структур, конфліктів і символічних чинників; тяжіє до уявлення про стабільність і передбачуваність організаційного середовища.

Таким чином, адміністративна теорія управління є логічним етапом розвитку класичної парадигми, який переводить управлінське мислення з рівня техніко-операційної раціональності на рівень інституційно-організаційної раціональності та готує ґрунт для подальшого розвитку теорій організації.

4. Завершальним етапом формування класичної парадигми управління є перехід від розуміння управління як техніко-організаційного процесу до його осмислення як соціально-інституційного феномену, вбудованого в систему влади, права та легітимного порядку. Саме на цьому рівні постає бюрократична теорія організації, яка не лише узагальнює попередні досягнення класичного менеджменту, а й переводить їх у площину соціальної теорії раціональності.

На відміну від наукового управління, що аналізує операційну сторону діяльності, та адміністративної теорії, яка конструює нормативну модель організаційного процесу, бюрократична теорія зосереджується на інституційній природі організації, тобто на тих соціальних формах, які забезпечують стабільність, відтворюваність і легітимність управлінського порядку.

Інституція - це стійка, соціально закріплена форма організації спільної діяльності, що регулюється системою норм, правил і очікувань та виконує функцію стабілізації соціальних відносин.

Організація в інституційному сенсі постає не лише як інструмент досягнення цілей, а як форма соціального порядку, що має власну нормативну та владну структуру.

У цьому контексті формується поняття бюрократії в його строгому науковому значенні.

Бюрократія - це раціонально-правова форма організації управління, що ґрунтується на формалізованих правилах, чіткому поділі компетенцій, ієрархії посад, безособовості службових відносин та професіоналізації управлінської діяльності.

Принципово важливо підкреслити, що в класичному теоретичному розумінні бюрократія не має негативного оціночного значення. Вона

розглядається як найбільш раціональна форма управління складними соціальними системами в умовах масового, масштабного та стабільного функціонування.

Методологічною основою бюрократичної теорії є поняття раціональності.

Раціональність у цьому контексті означає відповідність соціальної дії формальним правилам, логіці процедур та принципам обчислюваності, передбачуваності й контрольованості результатів.

Ключовим елементом бюрократичної організації є влада.

Влада - це інституційно закріплена здатність одних суб'єктів нав'язувати свою волю іншим у межах соціально організованої системи.

Однак у межах бюрократичної теорії влада розглядається не як особистісне домінування, а як структурно впорядкований і легітимований механізм.

Легітимність - це визнання правомірності влади з боку тих, на кого вона поширюється.

Легітимне панування - це така форма влади, яка сприймається як законна не через особисті якості керівника, а через визнання нормативного порядку.

Саме тут постає поняття раціонально-правового типу панування.

Раціонально-правове панування - це форма організації влади, за якої підпорядкування здійснюється не особі, а формально встановленим правилам і законам.

Інституційною формою реалізації такого типу панування є бюрократична організація.

Центральною структурною ознакою бюрократії є ієрархія влади.

Ієрархія влади - це система вертикально впорядкованих посад і рівнів управління, у межах якої кожна нижча інстанція підзвітна вищій, а кожна вища має формально закріплені повноваження контролю та координації.

Наступною фундаментальною ознакою є формалізація управління.

Формалізація - це закріплення управлінських відносин, процедур і рішень у формі письмових правил, інструкцій, регламентів і стандартів.

Формалізація забезпечує: передбачуваність рішень; однаковість застосування правил; незалежність управління від особистих характеристик виконавців.

Із формалізацією тісно пов'язане поняття безособовості.

Безособовість управлінських відносин означає, що посадові функції виконуються не як особисті обов'язки конкретної людини, а як елементи формально визначеної ролі.

Ще однією засадничою рисою бюрократичної організації є професіоналізація управління.

Професіоналізація означає, що управлінська діяльність здійснюється спеціально підготовленими фахівцями, які: обіймають посади на основі кваліфікації; діють у межах формально визначених компетенцій; отримують фіксовану винагороду; будують кар'єру в межах організаційної ієрархії.

У сукупності ці елементи формують ідеальний тип бюрократичної організації як максимально раціоналізованої, стабільної та передбачуваної соціальної машини управління.

Методологічне значення бюрократичної теорії полягає в тому, що вона: вводить управління в контекст загальної соціальної теорії влади та інституцій; показує, що організація - це не лише інструмент, а форма соціального порядку; завершує класичну парадигму, доводячи її раціоналістичну логіку до максимально послідовного вигляду.

Водночас саме на цьому рівні стають очевидними межі класичної раціональності.

Бюрократична організація: погано пристосовується до радикальних змін; тяжіє до самовідтворення процедур незалежно від цілей; схильна до формалізму та відчуження; трансформує засоби управління на самоціль.

Таким чином, бюрократична теорія організації постає не лише як вершина класичної управлінської раціональності, а й як точка, у якій ця раціональність виявляє свої внутрішні обмеження.

Саме з цієї теоретичної межі й починається перехід до неklasичних і постklasичних концепцій менеджменту.

### **Питань для контролю**

1. У чому полягає сутність класичної парадигми управління як етапу розвитку наукового пізнання та які її ключові методологічні передумови?
2. Які епістемологічні засади наукового управління та в чому полягає його специфічне розуміння раціональності управлінської діяльності?
3. Як адміністративна теорія управління інтерпретує поняття функції управління та принципу управління, і яке їх методологічне значення?
4. У чому полягає відмінність між організаційною та інституційною інтерпретаціями управління в межах класичної парадигми?
5. Чому бюрократична теорія організації одночасно розглядається як вершина класичної управлінської раціональності та як вияв її внутрішніх обмежень?

### **Тема 3. Закони, закономірності, принципи й моделі менеджменту**

#### **План**

1. Онтологічний та гносеологічний статус законів і закономірностей у менеджменті: управління як об'єкт наукового пізнання
2. Принципи менеджменту як нормативна форма теоретичного знання: логіка формування, функції та класифікації
3. Моделі в менеджменті як інструмент наукового мислення та управлінського проєктування: понятійний апарат, типологія та евристичні можливості
4. Системність, складність і невизначеність як методологічні обмеження застосування законів, принципів і моделей у менеджменті

1. Постановка питання про закони та закономірності в менеджменті безпосередньо пов'язана з проблемою наукового статусу управління як особливої сфери пізнання та практики. На відміну від природничих наук,

об'єктом яких є незалежна від людської діяльності реальність, менеджмент має справу з соціально сконструйованою, цілеспрямовано організованою та нормативно регульованою реальністю, що принципово ускладнює застосування до нього класичних уявлень про закон і детермінізм.

Для коректного аналізу необхідно насамперед уточнити зміст базових філософсько-методологічних понять.

Онтологія - це розділ філософії, що досліджує буття, його основні форми та структури. У контексті менеджменту онтологічне питання полягає в з'ясуванні того, яку природу має управлінська реальність: чи є вона об'єктивною, чи соціально сконструйованою, чи підпорядковується вона необхідності, чи формується через цілеспрямовану діяльність людей.

Гносеологія (теорія пізнання) - це вчення про природу, можливості та межі пізнання. У менеджменті гносеологічна проблематика зосереджується навколо питання, якого типу знання можливе про управління: чи може воно бути строгим, закономірним, прогнозованим, чи завжди має імовірнісний і контекстуальний характер.

Закон у науковому розумінні - це форма теоретичного знання, що відображає стійкий, необхідний, повторюваний і суттєвий зв'язок між явищами або процесами.

Закономірність - це об'єктивно наявна, але не абсолютно жорстка, не механічно детермінована тенденція зв'язку між явищами, яка проявляється в масі випадків, за певних умов і з певною імовірністю.

Вже на рівні цих дефініцій стає очевидним, що перенесення поняття «закону» з природничих наук у сферу менеджменту є методологічно проблематичним.

Управління - це не природний процес, а форма цілеспрямованої соціальної діяльності, що включає: суб'єкта управління, об'єкт управління, цілі, засоби, нормативні обмеження, культурний та інституційний контекст.

Управлінська реальність - це штучно створений, історично змінний і нормативно впорядкований фрагмент соціального світу.

Звідси випливає фундаментальна відмінність між: законами природи, законами суспільства та так званими «законами управління».

Закони природи мають об'єктивний, незалежний від волі людини характер.

Соціальні закони реалізуються через діяльність людей і тому мають імовірнісний та історично змінний характер. Управлінські закономірності залежать не лише від соціальних структур, а й від свідомо поставлених цілей, обраних стратегій і прийнятих рішень.

Саме тому в строгому методологічному сенсі в менеджменті доцільніше говорити не про «жорсткі закони», а про стійкі закономірності, тенденції та обмеження управлінської діяльності.

Детермінізм - це філософський принцип, відповідно до якого всі явища мають причини та підлягають поясненню через причинно-наслідкові зв'язки. У менеджменті детермінізм завжди має обмежений, контекстуальний і ймовірнісний характер, оскільки: управлінські рішення приймаються людьми, люди діють у межах цінностей, інтересів і інтерпретацій, соціальні системи є відкритими та нелінійними.

Соціальна система - це цілісне утворення, елементи якого пов'язані відносинами взаємодії, комунікації та регуляції.

Організація - це особливий тип соціальної системи, створений для досягнення визначених цілей шляхом координації діяльності людей.

Таким чином, управління завжди має справу з відкритими, складними, самоінтерпретуючими системами, у яких: одні й ті самі дії можуть мати різні наслідки, однакові структури можуть функціонувати по-різному, а причинно-наслідкові зв'язки мають багаторівневий характер.

Це означає, що строге закономірне передбачення в управлінні принципово обмежене.

Проте з цього не випливає, що менеджмент не може бути наукою.

Наука - це система теоретично впорядкованих знань, що: описують, пояснюють, інтерпретують певну сферу реальності та дозволяють орієнтуватися в ній раціональним чином.

У цьому сенсі менеджмент є наукою не тому, що відкриває «жорсткі закони», а тому, що: виявляє стійкі структурні зв'язки, формулює типові залежності, встановлює обмеження та умови ефективності, будує пояснювальні схеми та концептуальні моделі.

Закономірність у менеджменті - це відносно стійка, історично та контекстуально зумовлена тенденція зв'язку між елементами управлінських систем і процесів, яка проявляється за певних умов і не має характеру абсолютної необхідності.

Прикладами такого типу закономірностей можуть бути: зростання ролі координації зі збільшенням масштабів організації; ускладнення структур управління в міру диференціації функцій; посилення формалізації зі зростанням стабільності середовища; зниження керованості зі зростанням складності системи.

Важливо підкреслити, що ці зв'язки: не є механічними; не реалізуються автоматично; завжди опосередковані культурними, інституційними та суб'єктивними чинниками. З гносеологічної точки зору знання в менеджменті має переважно імовірнісний, контекстуальний і інтерпретативний характер.

Це означає, що: теорія не дає гарантованих рецептів; управлінські рішення завжди мають ризик; наукове знання зменшує невизначеність, але не усуває її.

Таким чином, онтологічна специфіка управління як соціально-штучної реальності та гносеологічна специфіка пізнання цієї реальності зумовлюють особливий статус законів і закономірностей у менеджменті: вони не є універсальними та жорсткими, а мають характер методологічних орієнтирів і теоретичних обмежень.

Саме в цьому контексті постає необхідність переходу до аналізу принципів менеджменту як особливої нормативної форми теоретичного знання, що буде предметом наступного питання.

2. Перехід від аналізу законів і закономірностей управління до розгляду принципів менеджменту означає зміну рівня теоретичного осмислення

управлінської реальності. Якщо закони та закономірності фіксують відносно стійкі зв'язки й тенденції в управлінських системах, то принципи менеджменту виконують нормативно-орієнтаційну функцію, пов'язуючи теоретичне знання з практикою управління. Саме в принципах відбувається перехід від пояснення до проєктування та регулювання управлінської діяльності.

Для коректного методологічного аналізу необхідно насамперед уточнити зміст ключових понять, що використовуються в межах цього питання.

Принцип у науковому розумінні - це узагальнене, нормативно значуще положення, що відображає суттєві, стійкі та повторювані зв'язки певної сфери реальності та слугує орієнтиром для пізнання й практичної діяльності. На відміну від закону, принцип не фіксує необхідний причинно-наслідковий зв'язок, а формулює раціональну вимогу або керівну ідею дії.

Нормативність означає спрямованість знання не лише на опис того, «як є», а й на вказівку того, «як має бути» з погляду досягнення поставлених цілей. У менеджменті нормативність є невід'ємною характеристикою теоретичного знання, оскільки управління за своєю природою є цілеспрямованою діяльністю.

Принципи менеджменту - це система нормативно орієнтованих положень, що узагальнюють управлінський досвід і наукові знання та визначають загальні вимоги до організації, функціонування й розвитку управлінських систем.

Принципово важливо розмежувати поняття закону, закономірності, принципу та правила, які часто ототожнюються в управлінській літературі, що призводить до методологічної нечіткості.

Закон фіксує необхідний і стійкий зв'язок між явищами. Закономірність відображає тенденційний, імовірнісний зв'язок, що проявляється за певних умов. Принцип формулює нормативну вимогу або загальну орієнтацію дії. Правило є конкретизованим приписом поведінки в певній ситуації.

Таким чином, принципи займають проміжне положення між теорією та практикою, виконуючи функцію методологічного «мосту» між пояснювальним знанням і управлінським рішенням.

Формування принципів менеджменту має історично зумовлений характер. Вони не є раз і назавжди заданими універсаліями, а виникають у відповідь на конкретні умови функціонування організацій, рівень розвитку продуктивних сил, соціальні очікування та домінуючі уявлення про раціональність.

У класичній парадигмі управління принципи менеджменту формувалися як спроба універсалізації управлінського досвіду та створення загальних нормативних засад організації управління. Водночас у сучасних умовах їх інтерпретація зазнає істотної трансформації.

Методологічна функція принципів менеджменту полягає в такому.

По-перше, евристична функція: принципи спрямовують мислення управлінця, допомагаючи орієнтуватися в складних управлінських ситуаціях і виділяти суттєві аспекти проблеми.

По-друге, регулятивна функція: принципи задають загальні рамки допустимих управлінських дій і слугують критерієм оцінки управлінських рішень.

По-третє, інтегративна функція: принципи поєднують різноманітні елементи управлінського знання в цілісну концептуальну систему.

По-четверте, комунікативна функція: принципи забезпечують спільну мову для опису та обговорення управлінських проблем у науковому та професійному середовищі.

Важливим аспектом аналізу є класифікація принципів менеджменту.

Залежно від рівня узагальнення доцільно розрізняти:

Загальнонаукові принципи, які застосовуються в різних галузях знання (принцип системності, принцип розвитку, принцип причинності).

Загальноуправлінські принципи, що характеризують управління як особливий вид діяльності (принцип цілеспрямованості, принцип зворотного зв'язку, принцип узгодженості).

Спеціальні принципи менеджменту, пов'язані з окремими аспектами управління (принцип централізації та децентралізації, принцип відповідальності, принцип ефективності).

Іншим критерієм класифікації є функціональний підхід, відповідно до якого принципи групуються за управлінськими функціями: планування, організації, мотивації, контролю.

З позицій методології важливо підкреслити, що принципи менеджменту не мають абсолютного характеру. Їх реалізація завжди залежить від: типу організації; масштабів діяльності; рівня складності середовища; культурного контексту; історичного моменту розвитку.

Саме тому принципи менеджменту мають контекстуальний і ситуаційний характер, що відрізняє їх від універсальних законів.

Особливої уваги потребує питання історичної мінливості принципів менеджменту. Те, що в один період розвитку організацій вважалося раціональним і ефективним, в інших умовах може втрачати свою нормативну силу. Наприклад, принцип жорсткої централізації був ефективним у стабільних ієрархічних системах, але в умовах високої невизначеності поступається принципам гнучкості та децентралізації.

З гносеологічної точки зору принципи менеджменту слід розглядати як евристичні конструкції, а не як алгоритмічні інструкції. Вони не гарантують успіху, але зменшують невизначеність управлінської діяльності та підвищують її раціональність.

Таким чином, принципи менеджменту виступають специфічною формою теоретичного знання, що поєднує пояснювальну та нормативну функції. Вони є ключовим елементом управлінської раціональності, забезпечуючи зв'язок між науковим пізнанням управління та практикою прийняття управлінських рішень.

Логічним продовженням цього аналізу є звернення до моделей менеджменту як інструментів концептуалізації, пояснення та проектування управлінських систем, що становитиме предмет наступного питання.

3. Перехід від аналізу принципів менеджменту до розгляду моделей означає ще одну зміну рівня теоретичної роботи з управлінською реальністю. Якщо принципи виконують нормативно-орієнтаційну функцію, то моделі є

інструментами концептуального опосередкування складності, що дозволяють одночасно здійснювати опис, пояснення, прогнозування та проєктування управлінських систем.

Для коректного аналізу необхідно насамперед уточнити зміст базових понять, пов'язаних із моделюванням.

Модель у науковому сенсі - це спеціально створене концептуальне, знакове або матеріальне представлення об'єкта, процесу чи системи, яке відтворює певні істотні властивості оригіналу з метою його пізнання, пояснення або практичного перетворення.

Моделювання - це метод наукового пізнання, що полягає у вивченні об'єктів не безпосередньо, а через їх спрощені, ідеалізовані або формалізовані заміщення. У менеджменті моделювання набуває особливого значення через те, що реальні організаційні системи є складними, багаторівневими, відкритими та динамічними, а тому їх безпосереднє інтуїтивне охоплення є принципово обмеженим.

З методологічної точки зору модель виконує кілька фундаментальних функцій: репрезентативну (представлення об'єкта в зручній для аналізу формі); пояснювальну (виявлення структур і механізмів функціонування); прогностичну (оцінка можливих сценаріїв розвитку); проєктувальну (конструювання бажаних станів системи). Принципово важливо підкреслити, що модель не є копією реальності. Вона завжди: спрощує; ідеалізує; відбирає лише певні аспекти об'єкта; ігнорує інші. Саме тому будь-яка модель має обмежену сферу застосовності.

Ідеалізація - це пізнавальна процедура, за якої в об'єкті свідомо абстрагуються або спрощуються певні властивості з метою побудови теоретично керованої конструкції.

У менеджменті ідеалізація неминуча, оскільки організації: включають людей із рефлексією, інтересами та цінностями; функціонують у змінному середовищі; мають історичну та культурну специфіку.

Звідси випливає, що будь-яка управлінська модель є не описом реальності, а інструментом роботи з нею. Залежно від характеру абстракції та способу репрезентації доцільно виділяти кілька основних типів моделей у менеджменті.

Концептуальні моделі - це вербально-логічні або схематичні конструкції, що описують основні елементи системи та зв'язки між ними (наприклад, моделі організації як системи, моделі управлінського процесу).

Структурні моделі - це моделі, що відображають склад і взаємозв'язки елементів організаційної системи (наприклад, моделі організаційних структур).

Функціональні моделі - це моделі, що описують розподіл функцій і процесів у системі управління.

Математичні моделі - це формалізовані моделі, у яких зв'язки між змінними виражаються у вигляді формул, рівнянь або алгоритмів.

Імітаційні (симуляційні) моделі - це комп'ютерні або логічні моделі, що дозволяють відтворювати динаміку системи в часі та досліджувати наслідки різних управлінських рішень.

З методологічного погляду важливо підкреслити, що жоден тип моделей не є універсальним. Кожен з них придатний лише для розв'язання певного класу завдань.

Особливу роль у менеджменті відіграють моделі як інструменти проєктування.

Проєктування - це діяльність зі створення образу майбутнього стану системи та засобів його досягнення.

У цьому сенсі модель: не лише описує те, що є, а й конструює те, що має бути. Саме тому моделі в менеджменті завжди містять нормативний компонент, навіть якщо вони виглядають суто описовими або формальними.

З гносеологічної точки зору важливо розрізняти: моделі-пояснення (що інтерпретують механізми функціонування); моделі-прогнози (що оцінюють можливі траєкторії розвитку); моделі-проєкти (що задають бажані стани системи). Кожен із цих типів виконує різну роль у процесі управлінського мислення. Водночас необхідно усвідомлювати межі формалізації в менеджменті.

Формалізація - це процес подання знання у вигляді чітких, однозначних і формалізованих структур (формул, схем, алгоритмів).

Управлінські системи: включають цінності та інтерпретації; залежать від комунікації; містять конфлікти та невизначеність; функціонують у відкритому середовищі.

Тому жодна, навіть найскладніша модель не може повністю вичерпати реальність організації.

Методологічна культура управління полягає не в пошуку «ідеальної моделі», а в: усвідомленні меж кожної моделі; вмінні комбінувати різні типи моделей; здатності рефлексивно ставитися до власних інструментів мислення.

Таким чином, моделі в менеджменті виступають центральним механізмом раціоналізації управлінського мислення, забезпечуючи можливість концептуального оперування складними соціально-організаційними системами.

Логічним завершенням аналізу є звернення до проблеми системності, складності та невизначеності як фундаментальних методологічних обмежень застосування законів, принципів і моделей.

4. Постановка проблеми меж застосовності законів, принципів і моделей у менеджменті неминує виводить дослідження за межі класичного раціоналістичного уявлення про керованість соціальних систем. Якщо в межах класичної наукової парадигми панувало переконання, що складні системи можуть бути повністю описані, прораховані та підпорядковані раціональному проєктуванню, то сучасне управлінське мислення дедалі більше стикається з феноменами складності, нелінійності та фундаментальної невизначеності.

Для адекватного аналізу необхідно насамперед уточнити зміст ключових понять, що задають методологічні рамки цього питання.

Система - це цілісність, утворена сукупністю елементів, між якими існують стійкі зв'язки та взаємодії, і яка володіє властивостями, що не зводяться до суми властивостей окремих елементів.

Системність - це характеристика об'єкта або способу його пізнання, що передбачає розгляд явища як цілісного утворення з внутрішньою структурою, ієрархією рівнів і механізмами саморегуляції.

Організація як об'єкт управління є типовим прикладом відкритої соціальної системи, тобто системи, що: обмінюється ресурсами, інформацією та енергією з середовищем; змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; не може бути повністю ізольована або стабілізована.

Складність - це властивість системи, що характеризується великою кількістю елементів, багаторівневими зв'язками між ними, наявністю зворотних зв'язків і ефектів, які не піддаються простому лінійному опису.

У складних системах: малі причини можуть породжувати великі наслідки; однакові дії можуть призводити до різних результатів; поведінка системи не зводиться до поведінки її частин.

Нелінійність - це властивість системи, за якої між причинами та наслідками не існує пропорційного, однозначного зв'язку.

Невизначеність - це ситуація, за якої: неможливо повністю перелічити всі можливі стани системи; неможливо точно передбачити наслідки дій; бракує інформації або вона принципово неповна.

В управлінні невизначеність має не лише інформаційний, а й онтологічний характер, тобто вона пов'язана з самою природою соціальних процесів, у яких діють рефлексивні, інтерпретуючі та здатні до зміни стратегій суб'єкти. Звідси впливає фундаментальна методологічна проблема: жоден набір законів, принципів або моделей не може повністю детермінувати розвиток управлінської системи.

Системний підхід у менеджменті передбачає розуміння того, що: організація не є сумою підрозділів; управлінські рішення мають побічні та відкладені ефекти; зміни в одній частині системи можуть радикально трансформувати інші частини.

У цьому контексті поняття управлінського впливу змінює свій зміст: воно вже не означає пряме «керування об'єктом», а радше створення умов і рамок для бажаної еволюції системи.

Особливого значення набуває поняття зворотного зв'язку.

Зворотний зв'язок - це механізм, за допомогою якого система реагує на результати власної діяльності та коригує свою поведінку.

Зворотні зв'язки можуть: стабілізувати систему (негативний зворотний зв'язок) або, навпаки, посилювати відхилення (позитивний зворотний зв'язок).

Наявність складної мережі зворотних зв'язків означає, що поведінка системи часто має непередбачуваний характер, навіть якщо її структура формально відома.

З методологічної точки зору це означає, що: закони в менеджменті мають характер обмежених регулярностей; принципи - характер контекстуальних орієнтирів; моделі - характер інструментів тимчасової стабілізації уявлень про реальність.

Іншими словами, жоден із цих елементів не може розглядатися як універсальний і остаточний. Особливо важливою є проблема рефлексивності соціальних систем.

Рефлексивність означає, що учасники системи: знають, що вони є об'єктами управління; інтерпретують управлінські дії; змінюють свою поведінку у відповідь на ці інтерпретації.

У результаті: модель, яка описує систему, сама стає фактором її зміни; прогноз може змінити поведінку акторів; правило може бути обійдене, переосмислене або використане стратегічно.

Це створює принципову межу для алгоритмізації управління.

Звідси впливає перехід від: ідеалу повного контролю до ідеалу керування в умовах невизначеності.

Сучасне управління дедалі більше спирається не на жорстке програмування дій, а на: адаптацію; навчання організації; експериментування; сценарне мислення; управління через рамки та правила гри.

Таким чином, системність, складність і невизначеність не є «недоліками» управлінських систем, а становлять їх фундаментальну онтологічну характеристику. Методологічний висновок полягає в тому, що: закони, принципи й моделі в менеджменті слід розглядати не як інструменти контролю реальності, а як засоби орієнтації в її складності.

Саме це означає перехід від класичної до посткласичної управлінської раціональності, у межах якої управління мислиться як рефлексивна, контекстуальна та принципово незавершена практика.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає онтологічна та гносеологічна специфіка законів і закономірностей у менеджменті порівняно з природничими та соціальними науками?

2. Чим принципи менеджменту відрізняються від законів, закономірностей і правил та яку методологічну функцію вони виконують у структурі управлінського знання?

3. Яке місце займають моделі в системі наукового пізнання та управлінського проектування і в чому полягає їх принципова обмеженість?

4. Як системність, складність і нелінійність організаційних систем впливають на можливість формалізації управління?

5. Чому невизначеність у менеджменті має не лише інформаційний, а й онтологічний характер?

## **Тема 4. Класичні концепції менеджменту**

### **План**

1. Наукове управління як класична концепція раціоналізації праці: теоретичні засади, категоріальний апарат і межі застосовності
2. Адміністративна концепція управління: функціонально-принципова модель організації як теоретичний проєкт раціонального порядку

3. Класичні концепції організації як формування формально-раціональної моделі управління: бюрократична організація як ідеальний тип

4. Класичний етап раціоналізації управління як фундамент формування науки менеджменту

1. Наукове управління посідає особливе місце серед класичних концепцій менеджменту, оскільки воно є не лише історично першою спробою систематичного теоретичного осмислення управлінської діяльності, а й фундаментальною моделлю інженерно-раціонального підходу до організації праці. У межах цієї концепції управління вперше постає як самостійний об'єкт наукового аналізу, а не як похідна функція підприємницької інтуїції або адміністративної влади.

Наукове управління - це класична управлінська концепція, що ґрунтується на ідеї можливості об'єктивного, вимірюваного та раціонально сконструйованого впорядкування трудових процесів з метою максимізації ефективності використання ресурсів.

Епістемологічною основою цієї концепції є позитивістська та інженерна модель наукового пізнання, відповідно до якої: реальність підлягає аналізу, вимірюванню та проектуванню; складні процеси можуть бути розкладені на прості елементи; оптимальний спосіб дії може бути знайдений експериментально.

Центральним об'єктом аналізу в межах наукового управління є праця.

Праця у цій концепції трактується не як соціально-екзистенційна діяльність, а як технологічний процес, що складається з елементарних рухів, операцій і дій.

Операція - це логічно завершений фрагмент трудового процесу, спрямований на досягнення часткового результату.

Трудовий процес - це впорядкована сукупність операцій, зорієнтована на отримання певного продукту або послуги.

Методологічним ядром наукового управління є аналітико-синтетичний підхід до праці.

Аналіз - це розчленування діяльності на складові елементи з метою їх дослідження. Синтез - це повторне поєднання елементів у нову, раціонально сконструйовану структуру.

Саме через аналіз і синтез здійснюється раціоналізація праці.

Раціоналізація - це процес упорядкування діяльності відповідно до критеріїв ефективності, економічності та доцільності шляхом усунення зайвих, неефективних або неузгоджених елементів.

Фундаментальним інструментом раціоналізації є вимірювання.

Вимірювання - це процедура кількісного визначення параметрів процесу на основі прийнятих стандартів і одиниць.

На основі вимірювання здійснюється нормування.

Норма - це науково обґрунтований показник витрат часу, зусиль або ресурсів, необхідних для виконання певної операції за заданих умов. Нормування - це процес установа таких норм.

Тісно з нормуванням пов'язане поняття стандартизації.

Стандартизація - це встановлення єдиного, обов'язкового для повторення способу виконання роботи.

У межах цієї концепції формується уявлення про існування «єдиного найкращого способу» виконання кожної операції, який може бути знайдений науковими методами.

Принципово важливим є поділ управлінської та виконавської праці.

Управління трактується як: діяльність із аналізу, планування та проєктування; виконання - як реалізація заздалегідь розроблених стандартів.

Це означає, що знання відокремлюється від виконання, а управління перетворюється на спеціалізовану професійну функцію.

В основі цієї моделі лежить специфічна антропологічна передумова.

Людина в науковому управлінні розглядається насамперед як носій робочої сили, поведінка якого може бути оптимізована через: інструкції;

стимули; контроль. Це означає редукцію людини до функціонального елемента виробничої системи.

Методологічна сила наукового управління полягає в тому, що воно: заклало основу процесного аналізу діяльності; започаткувало кількісну оцінку ефективності; створило технологічну логіку управління; професіоналізувало управлінську діяльність.

Водночас саме ці переваги зумовлюють і структурні обмеження цієї концепції. По-перше, вона: ігнорує соціально-культурний вимір праці; не враховує комунікативну та ціннісну природу організацій; розглядає мотивацію переважно в економічних термінах.

По-друге, вона: погано працює в умовах нестандартної, творчої або знаннєвої праці; передбачає стабільне та повторюване середовище.

Таким чином, наукове управління слід розглядати не просто як історичний етап, а як ідеальний тип інженерно-технічної управлінської раціональності, що зберігає своє значення в певних сегментах сучасної економіки, але не може претендувати на універсальність.

Саме усвідомлення цих обмежень і зумовлює перехід до адміністративної концепції управління, яка стане предметом наступного питання.

2. Адміністративна концепція управління становить другий фундаментальний стовп класичної теорії менеджменту та відображає перехід від локальної раціоналізації трудових операцій до цілісного осмислення управління як універсальної діяльності, притаманної будь-якій організованій соціальній системі. Якщо наукове управління зосереджувалося на техніко-операційному рівні організації праці, то адміністративна концепція переносить центр теоретичного аналізу на рівень організації в цілому та на логіку її цілеспрямованого впорядкування.

Адміністративна концепція управління - це класична теоретична модель, що інтерпретує управління як універсальний процес, який складається з логічно

впорядкованої сукупності функцій і реалізується на основі системи загальних принципів організації управлінської діяльності.

Епістемологічною передумовою цієї концепції є уявлення про можливість виділення інваріантної структури управління, незалежної від галузевої специфіки, технологій або конкретних історичних форм організації. Управління в цьому підході постає не як набір емпіричних прийомів, а як особливий тип раціональної діяльності, що має власну внутрішню логіку та підлягає теоретичній реконструкції.

Центральною категорією адміністративної концепції є функція управління.

Функція управління - це відносно самостійний, внутрішньо однорідний і логічно завершений вид управлінської діяльності, спрямований на реалізацію певного аспекту цілеспрямованого впливу на організацію.

Управління в межах цієї концепції трактується як процес, тобто як впорядкована послідовність функціонально різнорідних, але логічно пов'язаних дій.

Управлінський процес - це структурована сукупність дій суб'єкта управління, спрямованих на формування, підтримання та розвиток організованої системи відповідно до поставлених цілей.

Принципово важливо, що в адміністративній концепції вперше здійснюється відокремлення управління від конкретного змісту діяльності організації. Управління осмислюється як універсальна форма координації, яка може бути застосована як у промисловості, так і в армії, державному управлінні, освіті або церковних інституціях.

У межах цієї концепції формується нормативна модель організації.

Організація тут трактується як формально впорядкована система ролей, функцій і повноважень, зорієнтована на досягнення визначених цілей.

Формальна організація - це така форма соціальної координації, у якій структура, правила та процедури закріплені незалежно від особистісних характеристик конкретних учасників.

Другим фундаментальним елементом адміністративної концепції є принципи управління.

Принцип управління - це нормативно значуще теоретичне положення, що відображає загальні вимоги до побудови та функціонування системи управління і слугує орієнтиром для проектування організаційних структур і управлінських процесів.

На відміну від правил, принципи не регламентують конкретні дії, а задають загальну логіку впорядкування управлінської діяльності.

У класичній формі адміністративної концепції принципи управління виконують функцію універсальних нормативних орієнтирів, тобто таких, що вважаються застосовними до будь-яких організацій. До фундаментальних принципів цієї моделі належать:

Принцип поділу праці, який означає функціональну та рольову спеціалізацію управлінської й виконавської діяльності як умову підвищення ефективності та керованості.

Принцип єдності керівництва, відповідно до якого кожен член організації має отримувати розпорядження лише від одного керівника, що забезпечує логічну цілісність управлінського впливу та чіткість відповідальності.

Принцип ієрархії, який передбачає побудову системи управління у вигляді вертикально впорядкованої структури рівнів повноважень і підпорядкування.

Принцип дисципліни, що означає підпорядкування діяльності встановленим правилам, нормам і процедурам як необхідну умову стабільного функціонування організації.

Принцип централізації, який виражає ідею концентрації ключових повноважень ухвалення рішень на вищих рівнях управління з метою забезпечення єдності управлінської волі та стратегічної узгодженості.

Принцип відповідальності, що встановлює необхідний зв'язок між наданими повноваженнями та обов'язком відповідати за результати діяльності.

У сукупності ці принципи формують ідеал раціонально впорядкованої організації, у межах якої управління постає як формалізована, структурована та процедурно контрольована діяльність.

Методологічна специфіка адміністративної концепції полягає в тому, що вона поєднує:

- описовий компонент (аналіз того, як реально функціонують організації);
- нормативний компонент (проекування того, як вони повинні бути побудовані для досягнення ефективності).

Саме тому цю концепцію можна розглядати як першу загальну теорію організації в межах менеджменту.

Водночас універсалістський характер цієї моделі зумовлює і її структурні обмеження.

По-перше, адміністративна концепція: схильна абстрагуватися від соціально-психологічних аспектів організаційної поведінки; розглядає організацію переважно як формальну структуру ролей і функцій; недооцінює роль неформальних відносин, конфліктів і культурних чинників.

По-друге, вона: орієнтована на відносно стабільне та передбачуване середовище; погано описує організації, що функціонують в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Таким чином, адміністративну концепцію управління доцільно розглядати як ідеальний тип функціонально-нормативної управлінської раціональності, який створив фундамент сучасної теорії організації, але не може претендувати на універсальне пояснення всіх форм управлінської практики.

Саме логіка подальшого уточнення та конкретизації цієї формально-раціональної моделі організації приводить до формування класичних концепцій організації, зокрема до бюрократичної моделі як структурно-інституційної конструкції, що й становитиме предмет наступного питання.

3. У межах розвитку класичних концепцій менеджменту логічним продовженням адміністративної моделі управління стає перехід від загальних принципів і функцій до побудови цілісної теоретичної моделі організації як формально впорядкованої соціальної системи. Якщо адміністративна концепція пропонує універсальний проєкт організації через функції та принципи управління, то наступний крок полягає в конструюванні ідеального типу організації, який у концентрованому вигляді втілює логіку формально-раціональної управлінської впорядкованості.

Класична концепція організації - це теоретична модель, у межах якої організація розглядається як спеціально сконструйована, нормативно впорядкована та інституційно закріплена система ролей, посад, процедур і правил, спрямована на стабільне та передбачуване досягнення визначених цілей.

Центральним методологічним інструментом тут є поняття ідеального типу.

Ідеальний тип - це аналітична, логічно сконструйована модель, що не описує емпіричну реальність безпосередньо, а акцентує та загострює її певні риси з метою теоретичного розуміння та порівняльного аналізу.

Бюрократична організація в класичній теорії виступає саме як такий ідеальний тип - модель максимально раціоналізованої, формально впорядкованої системи управління.

Бюрократична організація - це формально-раціональна модель організації, що ґрунтується на чітко визначеному поділі компетенцій, ієрархії посад, системі правил і процедур, безособовості службових відносин та професіоналізації управлінської діяльності.

На відміну від попередніх підходів, де управління аналізувалося як процес або функція, тут у центрі уваги опиняється сама організаційна форма як особливий соціальний механізм.

Методологічною передумовою цієї концепції є переконання, що стабільність, передбачуваність і керованість складних соціальних систем можуть бути забезпечені лише через формалізацію та інституціоналізацію управлінських відносин.

Фундаментальною ознакою бюрократичної організації є чітка структурна впорядкованість.

Організаційна структура в цій моделі - це не просто схема підпорядкування, а юридично та нормативно закріплений порядок розподілу ролей, функцій і повноважень.

Центральним елементом цієї структури є ієрархія посад.

Ієрархія посад - це вертикально впорядкована система рівнів управління, у межах якої кожна нижча посада перебуває під контролем вищої, а кожна вища має формально визначені повноваження щодо нагляду та координації.

Другим ключовим елементом є поділ компетенцій.

Компетенція - це нормативно визначене коло завдань, прав і обов'язків, закріплених за певною посадою.

Завдяки поділу компетенцій кожна управлінська позиція отримує: чітко визначену сферу відповідальності; обмежений набір повноважень; формалізовані процедури діяльності.

Третім фундаментальним принципом організації є формалізація правил і процедур.

Формалізація означає закріплення управлінських дій, рішень і процесів у вигляді письмових інструкцій, регламентів і стандартів.

Саме формалізація забезпечує: передбачуваність управлінських рішень; однаковість застосування норм; незалежність організаційного порядку від особистих якостей конкретних виконавців.

Із формалізацією безпосередньо пов'язаний принцип безособовості.

Безособовість означає, що службові обов'язки виконуються не як прояв особистої волі чи прихильності, а як реалізація формально закріпленої ролі.

Четвертою ключовою рисою бюрократичної організації є професіоналізація управлінської діяльності.

Професіоналізація означає, що: управлінські посади обіймаються на основі кваліфікації; діяльність здійснюється як основна професія; кар'єра будується в межах організаційної ієрархії; оплата має фіксований і стабільний характер.

Важливо підкреслити, що в межах цієї моделі управління постає як особлива інституційна машина, яка функціонує за власною логікою, відносно незалежною від конкретних осіб.

Методологічна сила цієї концепції полягає в тому, що вона: дозволяє мислити організацію як цілісну, формалізовану систему; забезпечує високий рівень передбачуваності та стабільності; робить можливим масштабування управління; створює основу для масових і складних адміністративних структур.

Водночас саме ця раціоналізованість породжує внутрішні суперечності бюрократичної моделі. По-перше, відбувається відчуження управління від цілей: засоби та процедури можуть починати функціонувати як самоціль.

По-друге, знижується адаптивність системи до нестандартних і швидкоплинних змін.

По-третє, посилюється формалізм і процедурна інерція.

По-четверте, виникає напруження між людською індивідуальністю та безособовою логікою організаційної машини.

Таким чином, бюрократична організація як ідеальний тип є не просто однією з історичних форм управління, а концентрованим вираженням формально-раціональної управлінської логіки, яка лежить в основі більшості сучасних великих організацій.

Разом із тим саме на рівні цієї моделі стає очевидною обмеженість класичної управлінської раціональності, що й підводить до необхідності загального теоретичного узагальнення всієї класичної парадигми менеджменту, яке буде здійснено в межах наступного, завершального питання.

4. Завершальний аналіз класичних концепцій менеджменту доцільно здійснювати не лише у формі порівняльного огляду окремих теорій, а на рівні історико-теоретичного узагальнення, в межах якого вони постають як єдиний етап розвитку управлінського знання - етап систематичної раціоналізації управлінської діяльності. Саме в цей період управління вперше перетворюється

з практичного мистецтва та емпіричної навички на самостійний об'єкт наукового аналізу і теоретичного конструювання.

Раціоналізація управління - це історичний і теоретичний процес упорядкування управлінської діяльності на основі принципів формалізації, стандартизації, поділу функцій, процедурної регламентації та свідомого проєктування організаційних структур і процесів.

Класичний етап раціоналізації управління - це період становлення таких форм мислення й організації управління, за яких: управлінська діяльність виокремлюється в самостійну професійну сферу; формуються перші систематичні теорії управління; створюється базовий понятійний апарат менеджменту; закладаються засади наукового аналізу організацій і управлінських процесів.

Розглянуті раніше класичні концепції - наукове управління, адміністративна концепція та класична модель організації - слід розуміти не як випадкову сукупність доктрин, а як внутрішньо пов'язані стадії єдиного процесу раціоналізації управління.

Наукове управління репрезентує початкову фазу раціоналізації - раціоналізацію трудових операцій і виробничих процесів. На цьому етапі об'єктом упорядкування стає безпосередня виконавська діяльність: праця аналізується, вимірюється, нормується та стандартизується. Управління вперше постає як спеціалізована діяльність з проєктування ефективних способів дії.

Адміністративна концепція репрезентує другу фазу раціоналізації - раціоналізацію управлінського процесу як цілого. Тут у центрі уваги опиняється не окрема операція, а управління як універсальна форма організації діяльності, що складається з функцій, принципів і процедур. Саме на цьому етапі формується уявлення про управління як самостійний, внутрішньо структурований процес, незалежний від галузевої специфіки.

Класична модель організації, зокрема у формі бюрократичного ідеального типу, репрезентує третю фазу раціоналізації - раціоналізацію самої організаційної форми. Тут об'єктом упорядкування стає вже не лише діяльність

і процес управління, а стійка інституційна структура, що функціонує на основі ієрархії посад, формалізованих правил, процедур і професійної адміністрації.

У сукупності ці три фази утворюють логічно завершену траєкторію класичного етапу раціоналізації управління: від раціоналізації дії, через раціоналізацію процесу, до раціоналізації організаційної структури.

Саме ця траєкторія і становить історичну основу формування менеджменту як науки. Методологічне значення класичного етапу раціоналізації управління полягає в тому, що в його межах: управління вперше постає як об'єкт систематичного теоретичного осмислення; формується понятійна мова менеджменту (функція, структура, процес, організація, управління, повноваження, відповідальність тощо); закладаються основи процесного, функціонального та структурного аналізу; відбувається професіоналізація управлінської діяльності.

Саме тому класичний етап раціоналізації управління доцільно розглядати не як один із багатьох історичних періодів, а як фундаментальний етап інституціоналізації управлінського знання.

Водночас необхідно підкреслити, що ця раціоналізація має історично обмежений характер.

По-перше, вона ґрунтується на переважно механістичному баченні організації, у межах якого соціальні системи мисляться за аналогією з технічними механізмами.

По-друге, вона систематично редукує людський і культурний вимір управління, зводячи поведінку людей до ролей, функцій і процедур.

По-третє, вона виходить із припущення про відносну стабільність і передбачуваність середовища, що обмежує її ефективність в умовах динамічних, інноваційних і турбулентних змін.

По-четверте, вона недооцінює: роль неформальних структур і комунікацій; конфлікти інтересів і інтерпретацій; символічний і ціннісний вимір організаційного життя; рефлексивний характер соціальної дії.

Проте ці обмеження не скасовують фундаментальної історичної ролі класичного етапу раціоналізації управління.

Навпаки, саме виявлення меж класичної раціоналізації стає відправною точкою для: розвитку поведінкових і гуманістичних підходів; формування системного та ситуаційного мислення; переходу до некласичних і посткласичних концепцій менеджменту.

У цьому сенсі класичний етап раціоналізації управління: не є застарілою сторінкою історії, а є структурним фундаментом усієї подальшої еволюції управлінської науки.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що саме в межах класичного етапу раціоналізації управління: управління стало предметом науки; організація стала об'єктом теорії; менеджмент сформувався як самостійна галузь наукового знання. Саме в цьому і полягає його незамінне методологічне та історичне значення.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає сутність класичного етапу раціоналізації управління і чому саме він вважається фундаментом формування науки менеджменту?
2. Як співвідносяться між собою наукове управління, адміністративна концепція та класична модель організації в логіці послідовних фаз раціоналізації управління?
3. У чому полягає специфіка раціоналізації?
4. Які методологічні здобутки класичного етапу раціоналізації управління зберігають своє значення для сучасного менеджменту?
5. У чому полягають історичні та теоретичні обмеження класичної моделі раціоналізації управління?

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СУЧАСНІ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **Тема 5. Новітні управлінські концепції**

#### **План**

1. Поведінковий та гуманістичний поворот у теорії менеджменту: відкриття людського та соціального виміру організації
2. Організація як відкрита система: системний та контингентний (ситуаційний) підходи в управлінні
3. Стратегічний та інноваційний виміри управління: організація в умовах змін, конкуренції та невизначеності
4. Сучасна управлінська раціональність: від контролю до комунікації, від структури до процесу, від стабільності до розвитку

1. Перехід від класичних концепцій менеджменту до новітніх управлінських теорій пов'язаний із глибокою методологічною трансформацією способу мислення про організацію та управління. Якщо в межах класичного етапу раціоналізації організація мислилася передусім як формально впорядкована система функцій, процедур і структур, то в новітніх концепціях у центрі теоретичної уваги поступово опиняється людина як соціальний, психологічний і комунікативний суб'єкт.

Цей зсув у фокусі аналізу зазвичай позначають як поведінковий та гуманістичний поворот у теорії менеджменту.

Поведінковий поворот - це напрям розвитку управлінської теорії, у межах якого основним об'єктом аналізу стає не формальна структура організації, а реальна поведінка людей у процесі спільної діяльності.

Гуманістичний поворот - це теоретична та світоглядна орієнтація, що розглядає людину не як «елемент системи» або «ресурс», а як самоцінного, рефлексивного, мотиваційно складного суб'єкта.

Методологічною передумовою цього зсуву є усвідомлення того, що: формально правильні структури можуть працювати неефективно;

стандартизовані процедури не гарантують результату; реальна ефективність організації значною мірою залежить від: мотивації, установок, групових норм, неформальних відносин, стилю керівництва, комунікації.

Організація у межах новітнього підходу починає мислитися не лише як формальна структура, а як соціальна система, тобто система взаємодій, очікувань, ролей, конфліктів і смислів.

Ключовим поштовхом до цієї трансформації стало відкриття феномену неформальної організації.

Неформальна організація - це сукупність неофіційних відносин, групових норм, неформальних лідерств і комунікативних зв'язків, що реально впливають на поведінку людей незалежно від формальної структури.

Виявилось, що: люди працюють не лише за інструкціями; орієнтуються на групу; реагують на визнання, статус, справедливість; інтерпретують управлінські рішення, а не просто виконують їх.

У цьому контексті управління перестає мислитися як односторонній технічний вплив і починає розумітися як процес соціальної взаємодії та комунікації.

Мотивація - це система внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до певної діяльності та визначають її спрямованість, інтенсивність і тривалість.

Новітні теорії показують, що: економічні стимули є важливими, але не єдиними; існують соціальні, статусні, ціннісні, смислові мотиви; задоволеність працею, визнання, причетність, розвиток мають принципове значення для результативності.

Це означає, що ефективність організації не зводиться до технічної оптимізації, а має глибокий соціально-психологічний вимір.

Особливого значення набуває поняття групи.

Група - це відносно стійке об'єднання людей, пов'язаних спільною діяльністю, нормами, очікуваннями та ідентичністю.

Саме групи: формують реальні норми поведінки; підтримують або блокують управлінські зміни; створюють атмосферу довіри або опору.

Звідси впливає нове розуміння ролі керівника.

Керівник у новітніх концепціях - це не лише носій формальної влади, а: лідер, комунікатор, модератор взаємодії, інтерпретатор цілей і смислів.

Лідерство - це здатність впливати на людей не лише через формальні повноваження, а через авторитет, довіру та визнання.

Поступово формується уявлення про організацію, як не машину, а живу соціальну систему.

Методологічний підсумок поведінкового та гуманістичного повороту полягає в тому, що: управління перестає бути лише технікою; стає соціальною, комунікативною та культурною практикою; раціональність управління доповнюється психологічним, соціологічним, гуманітарним вимірами.

Саме ця зміна оптики відкриває шлях до системного та ситуаційного мислення, де організація починає розглядатися як відкрита, адаптивна, багаторівнева система, що і становитиме предмет наступного питання.

2. Подальший розвиток новітніх управлінських концепцій пов'язаний із принциповою зміною уявлень про природу організації та характер управлінського впливу. Якщо класичне мислення розглядало організацію переважно як замкнену, стабільну та ієрархічно впорядковану конструкцію, то в другій половині ХХ століття дедалі більшого поширення набуває уявлення про організацію як відкриту, динамічну та багаторівневу систему, що перебуває в постійній взаємодії з середовищем.

Система у загальнонауковому розумінні - це цілісність, утворена взаємопов'язаними елементами, властивості якої не зводяться до простої суми властивостей її частин. Відкрита система - це така система, яка обмінюється з навколишнім середовищем ресурсами, енергією та інформацією і не може бути зрозуміла поза контекстом цього обміну. Організація як соціальна система належить саме до такого типу утворень, оскільки її існування, розвиток і навіть

ідентичність залежать від постійної взаємодії з економічним, технологічним, соціальним, культурним та інституційним середовищем.

Системний підхід у менеджменті формується як спроба подолати механістичне бачення організації та замінити його цілісною аналітичною перспективою, у межах якої організація розглядається не як проста сума підрозділів або функцій, а як структурно впорядкована, ієрархічно організована та функціонально диференційована цілісність. У межах цього підходу принципового значення набуває розуміння того, що будь-яка зміна в одній частині системи неминуче має наслідки для інших її частин, а отже управління не може зводитися до локальних, ізольованих втручань.

Системне мислення в управлінні означає орієнтацію на виявлення структур, зв'язків, контурів зворотного зв'язку та динамічних залежностей, які визначають поведінку організації в цілому. Зворотний зв'язок - це механізм, за допомогою якого система отримує інформацію про результати власного функціонування і на цій основі коригує свою подальшу поведінку. Саме завдяки зворотним зв'язкам організації здатні не лише підтримувати відносну стабільність, а й адаптуватися до змін середовища.

Визнання відкритого і системного характеру організацій призводить до істотного перегляду уявлень про роль управління. Управління перестає мислитися як процес прямого, одностороннього впливу на об'єкт і починає розумітися як регулювання складної динаміки взаємодії між системою та середовищем, а також між підсистемами самої організації. Це означає, що ефективність управлінських рішень дедалі більше залежить не від їх формальної правильності, а від їх узгодженості з контекстом функціонування організації.

Саме в цьому інтелектуальному контексті формується контингентний, або ситуаційний, підхід до управління. Його базова ідея полягає в тому, що не існує єдиного універсального способу організації та управління, який був би оптимальним за будь-яких умов. Ефективність структури, стилю керівництва, системи мотивації або процедур ухвалення рішень завжди залежить від сукупності конкретних обставин, у яких перебуває організація.

Ситуація в управлінському розумінні - це унікальна конфігурація внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування організації в певний момент часу. До таких чинників належать технології, розміри організації, тип середовища, рівень невизначеності, культура, кваліфікація персоналу, стадія життєвого циклу тощо. Відповідно, ситуаційне мислення означає відмову від пошуку «ідеальних» універсальних моделей на користь аналізу відповідності управлінських рішень конкретному контексту.

З методологічної точки зору системний і контингентний підходи означають перехід від нормативно-рецептурного стилю управлінської теорії до аналітично-діагностичного стилю, у межах якого завданням теорії стає не формулювання загальних приписів, а надання інструментів для розуміння складності та унікальності конкретних організаційних ситуацій. Управлінська компетентність у такій перспективі полягає не стільки в дотриманні правил, скільки в здатності правильно інтерпретувати контекст, бачити системні наслідки рішень і працювати з невизначеністю.

Таким чином, системний і ситуаційний підходи радикально змінюють сам образ організації: вона постає не як стабільна конструкція, а як процес, що постійно відтворюється у взаємодії з середовищем. Це, у свою чергу, відкриває простір для формування стратегічного та інноваційного вимірів управління, у межах яких організація починає розглядатися як активний суб'єкт змін, що не лише пристосовується до середовища, а й намагається його формувати.

3. Подальший розвиток новітніх управлінських концепцій пов'язаний із усвідомленням того, що організація функціонує не просто в середовищі, а в умовах постійної історичної мінливості, структурної нестабільності та зростаючої складності соціально-економічних процесів. Якщо класичне мислення виходило з припущення про відносну стабільність контексту, а системно-ситуаційний підхід навчив враховувати залежність організаційних форм від середовища, то стратегічний та інноваційний підходи ставлять у центр

аналізу саму динаміку змін як фундаментальну характеристику сучасної організації.

Стратегія у сучасному управлінському розумінні - це не просто довгостроковий план або набір заздалегідь визначених цілей, а специфічна форма осмислення майбутнього організації, що поєднує бачення, інтерпретацію середовища, вибір напрямів розвитку та координацію ресурсів у ситуації принципової невизначеності. Стратегічне мислення формується саме там, де зникає можливість спиратися на стабільні тенденції та гарантовані прогнози, а управлінські рішення дедалі більше набувають характеру вибору між альтернативними, рівною мірою ризикованими сценаріями.

У цьому сенсі стратегія є водночас і аналітичною, і інтерпретативною діяльністю. Вона передбачає не лише збирання та обробку інформації, а й побудову смислових рамок, у межах яких ця інформація набуває значення для прийняття рішень. Саме тому стратегія не може бути зведена до формальної процедури або алгоритму: вона завжди містить елемент бачення, судження і відповідальності за вибір.

Конкуренція в сучасному середовищі виступає не лише як економічний механізм, а як структурна умова існування організацій, що постійно змушує їх переосмислювати власну ідентичність, межі діяльності та способи створення цінності. Конкурентне середовище не просто відбирає більш або менш ефективні форми, а безперервно змінює самі критерії ефективності, роблячи минулі успіхи ненадійною основою для майбутнього.

У цих умовах стратегічне управління дедалі більше перетворюється на управління розвитком, а не лише на управління функціонуванням. Розвиток означає не просто зростання або кількісне розширення, а якісну зміну організації, її структур, процесів, компетенцій і способів мислення. Управління розвитком неминуче пов'язане з виходом за межі наявних практик, із руйнуванням усталених схем та із засвоєнням нових форм діяльності.

Центральним механізмом такого розвитку стає інновація.

Інновація - це не просто впровадження нової технології або продукту, а процес створення і практичного освоєння нових способів дії, організації, мислення і взаємодії із середовищем. У цьому сенсі інновація має не лише технічний, а й організаційний, соціальний і культурний вимір.

Інноваційна діяльність принципово пов'язана з невизначеністю, оскільки її результати не можуть бути повністю передбачені або гарантовані. Саме тому інноваційно орієнтована організація змушена відмовлятися від логіки повного контролю на користь логіки експериментування, навчання та поступового коригування напрямів руху. Це означає, що управління дедалі більше набуває характеру роботи з гіпотезами, а не з наперед визначеними рішеннями.

Невизначеність у сучасному управлінні має не лише інформаційний, а й структурний характер. Вона пов'язана не просто з браком даних, а з тим, що саме середовище стає непередбачуваним, а причинно-наслідкові зв'язки - нелінійними і контекстуально залежними. У таких умовах стратегічне рішення не може бути повністю «обґрунтованим» у класичному сенсі; воно завжди містить елемент ризику і припущення.

Це призводить до істотної трансформації самої логіки управлінської раціональності. Якщо класичний підхід орієнтувався на оптимізацію і контроль, а системно-ситуаційний - на адаптацію, то стратегічно-інноваційний вимір управління орієнтується на проактивне формування майбутнього, на спробу не лише реагувати на зміни, а й впливати на їх напрям.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття організаційного навчання. Організація починає розглядатися як така, що не просто виконує завдання, а постійно накопичує досвід, переглядає власні уявлення і змінює способи дії. Організаційне навчання означає здатність не лише виправляти помилки в межах наявних рамок, а й ставити під сумнів самі ці рамки, тобто здійснювати рефлексивну перебудову власних стратегічних уявлень.

Стратегічне та інноваційне управління в цьому сенсі тісно пов'язані між собою. Стратегія без інновації ризикує перетворитися на консервацію минулого, тоді як інновація без стратегічного бачення загрожує стати хаотичним набором

неузгоджених експериментів. Лише їх поєднання дозволяє організації зберігати ідентичність і водночас постійно змінюватися.

Таким чином, у межах новітніх управлінських концепцій організація дедалі більше постає як процес, що розгортається в часі, а не як стабільна структура. Управління перетворюється на діяльність із конструювання траєкторій розвитку в умовах невизначеності, конфлікту інтерпретацій і обмеженості ресурсів. Саме ця логіка відкриває шлях до подальшого переосмислення самої управлінської раціональності, де в центрі опиняються комунікація, смисли, взаєморозуміння і координація.

4. Завершальний етап аналізу новітніх управлінських концепцій пов'язаний із необхідністю узагальнити ті глибокі зрушення, які відбулися у способі мислення про організацію та управління протягом другої половини ХХ - початку ХХІ століття. Якщо класичний етап раціоналізації управління ґрунтувався на ідеях формалізації, стандартизації, ієрархічного контролю та проектування стабільних структур, то сучасна управлінська теорія дедалі виразніше виходить із принципово іншої онтологічної картини організаційної реальності, у межах якої організація постає не як завершена конструкція, а як відкритий, динамічний і процесуальний феномен.

Управлінська раціональність у широкому розумінні означає історично змінний спосіб обґрунтування, організації та виправдання управлінських рішень і практик. Вона визначає не лише те, які інструменти вважаються ефективними, а й те, що взагалі визнається проблемою, ціллю, ресурсом або результатом управління. У цьому сенсі перехід до сучасної управлінської раціональності не зводиться до вдосконалення окремих методів, а означає зміну самого способу бачення організації та управлінської дії.

Однією з найсуттєвіших характеристик цього переходу є поступове зміщення акценту від контролю до комунікації. У класичній моделі управління домінує уявлення про організацію як об'єкт, поведінка якого може і повинна бути приведена у відповідність до наперед заданих норм за допомогою ієрархії,

правил і санкцій. У сучасних підходах дедалі більше усвідомлюється, що в умовах складності, невизначеності та багатоваріантності інтерпретацій управління не може бути ефективним як односторонній акт примусу або регламентації. Натомість воно все більше набуває форми процесу координації смислів, очікувань і дій різних учасників організаційної взаємодії.

Комунікація в цьому контексті перестає бути допоміжним інструментом передачі інформації і починає розглядатися як фундаментальний механізм самого існування організації. Саме в комунікації формуються цілі, узгоджуються інтерпретації ситуацій, конструюються уявлення про проблеми та можливі шляхи їх розв'язання. Управління дедалі більше постає як управління процесами смислотворення, а не лише як розподіл ресурсів або контроль виконання завдань.

Не менш важливим є перехід від структури до процесу як домінантної аналітичної перспективи. Класичне мислення орієнтувалося на проектування оптимальних організаційних структур, у межах яких процеси мали відбуватися «правильним» чином. Сучасні підходи, навпаки, дедалі частіше виходять із того, що саме процеси взаємодії, прийняття рішень, навчання та змін є первинними, тоді як структури постають як тимчасові, історично змінні стабілізації цих процесів. Організація у цій перспективі розуміється не як сукупність підрозділів, а як мережа взаємопов'язаних потоків діяльності, комунікації та інтерпретації.

Цей процесуальний зсув має глибокі наслідки для розуміння управлінської дії. Управління дедалі менше асоціюється з актом разового ухвалення рішень і дедалі більше - з постійною підтримкою та переналаштуванням процесів, у межах яких ці рішення народжуються, переглядаються і реалізуються. Звідси впливає і нове розуміння ефективності: вона визначається не стільки відповідністю наперед заданим стандартам, скільки здатністю організації вчасно помічати зміни, інтерпретувати їх значення і перебудовувати власні способи дії.

Третій фундаментальний зсув пов'язаний із переходом від логіки стабільності до логіки розвитку. У класичній управлінській раціональності розвиток мислився як виняток або як періодична перебудова стабільної системи. У сучасній перспективі, навпаки, розвиток починає розглядатися як нормальний,

постійний стан організації, тоді як стабільність постає лише як тимчасовий результат процесів безперервної адаптації та самооновлення.

Це означає, що управління дедалі більше орієнтується не на збереження досягнутого порядку, а на підтримку здатності організації до змін. Ключовими стають такі характеристики, як гнучкість, навчання, інноваційність, відкритість до експерименту та рефлексія власних практик. У цьому контексті управлінська раціональність набуває рис, які можна охарактеризувати як рефлексивні: вона включає в себе не лише вирішення проблем, а й постійне переосмислення самих способів бачення проблем і дій.

Сучасна організація в цій логіці постає як складна, багаторівнева і частково непередбачувана система, у межах якої різні актори керуються різними інтересами, цінностями та інтерпретаціями ситуацій. Управління втрачає ілюзію повної прозорості та повного контролю і дедалі більше орієнтується на роботу з множинністю перспектив, конфліктами інтерпретацій та обмеженою раціональністю.

Обмежена раціональність означає, що управлінські рішення завжди ухвалюються в умовах неповноти інформації, когнітивних обмежень і часових рамок, а отже не можуть бути абсолютно оптимальними в строгому сенсі. Проте замість того, щоб розглядати це як недолік, сучасна теорія управління дедалі частіше сприймає це як нормальну умову людської та організаційної діяльності, що потребує не ідеальних моделей, а практик постійного навчання, коригування і переосмислення.

У підсумку сучасну управлінську раціональність можна охарактеризувати як таку, що поєднує в собі елементи аналізу і інтерпретації, планування і експериментування, контролю і довіри, стабілізації і розвитку. Вона не відмовляється від досягнень класичної та некласичної теорії, але вбудовує їх у значно складнішу, багатовимірну логіку управління складними соціальними системами.

Саме в цьому сенсі новітні управлінські концепції не просто доповнюють класичну теорію, а трансформують самі підстави управлінського мислення.

Управління постає не як технічна функція або набір інструментів, а як особливий тип рефлексивної соціальної практики, спрямованої на координацію дій, смислів і розвитку в умовах фундаментальної невизначеності.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає принципова відмінність між класичною та сучасною управлінською раціональністю і чому її не можна звести лише до зміни інструментів управління?

2. Як поведінковий і гуманістичний поворот змінив уявлення про природу організації та роль людини в управлінні?

3. У чому полягає методологічний сенс розгляду організації як відкритої системи та які наслідки це має для управлінських рішень?

4. Чому стратегія та інновація стають центральними категоріями управління в умовах невизначеності та динамічних змін?

5. Як змінюється розуміння ефективності управління в межах процесуального, комунікативного та рефлексивного підходів?

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

### **План**

1. Концепція досконалості в управлінні: від ефективності до якості та постійного вдосконалення

2. Загальне управління якістю (TQM) та процесна модель організації

3. Lean, Kaizen та бережливе мислення: організація як система усунення втрат і навчання

4. Досконале підприємство як інтегрована соціотехнічна система: межі, суперечності та управлінські наслідки

1. Подальший розвиток управлінської теорії у другій половині ХХ століття дедалі чіткіше виявляє обмеженість підходів, зосереджених виключно на

проблематиці ефективності, продуктивності та адаптації до змін. Хоча стратегічне, системне та поведінкове мислення істотно розширили горизонти менеджменту, поступово стає очевидним, що організації, які прагнуть довгострокової стійкості та конкурентоспроможності, не можуть обмежуватися лише реакцією на середовище або періодичними реформами. Вони змушені переходити до логіки цілеспрямованого, безперервного і внутрішньо організованого вдосконалення власних процесів, структур і способів діяльності.

Саме в цьому контексті формується концепція досконалості в управлінні, яка означає принциповий зсув від уявлення про управління як досягнення разових результатів до розуміння управління як постійного підтримання і розвитку високої якості організаційного функціонування. Досконалість тут не слід розуміти як статичний ідеал або кінцевий стан. Вона постає як процесуальна характеристика організації, як її здатність систематично виявляти власні обмеження, помилки і втрати та перетворювати їх на джерела навчання і розвитку.

Досконалість організації у сучасному управлінському дискурсі означає інтегровану здатність забезпечувати стабільну якість результатів, ефективність процесів, задоволеність споживачів, залученість персоналу та довгострокову життєздатність системи в цілому. На відміну від класичного розуміння ефективності, яке зосереджувалося переважно на співвідношенні витрат і результатів, концепція досконалості переносить акцент на якість як системну властивість організації.

Якість у цьому контексті перестає бути суто технічною характеристикою продукту або послуги і починає розглядатися як характеристика всієї сукупності процесів, взаємодій і рішень, у межах яких цей продукт або послуга створюються. Йдеться не лише про відповідність стандартам, а про здатність організації стабільно створювати цінність для різних груп зацікавлених сторін - клієнтів, працівників, партнерів і суспільства.

Цей зсув має глибокі методологічні наслідки для розуміння управління. Управління дедалі більше мислиться не як зовнішній контроль або корекція

відхилень, а як вбудований у саму тканину організаційного життя механізм самопостереження, самокорекції та саморозвитку. У такій перспективі керівництво перестає бути виключно функцією верхнього рівня і починає розглядатися як розподілена, багаторівнева відповідальність за підтримання і розвиток якості процесів. Центральною категорією цієї логіки стає постійне вдосконалення. Постійне вдосконалення означає принципову відмову від уявлення про «достатній» рівень організації і прийняття ідеї, що будь-який процес, будь-яка практика і будь-яке рішення завжди можуть і повинні бути поліпшені. Йдеться не про перманентну реформу заради самої реформи, а про інституціоналізовану чутливість до відхилень, втрат, неузгодженостей і прихованих можливостей розвитку.

У цьому сенсі концепція досконалості є водночас і технічною, і соціальною, і культурною. Вона передбачає не лише зміну методів управління, а й трансформацію організаційної культури, тобто системи уявлень, цінностей і норм, що визначають, як саме люди в організації розуміють свою роботу, проблеми і відповідальність за результат. Організаційна культура тут набуває значення середовища, у якому або підтримується, або блокується логіка постійного вдосконалення.

Особливо важливим є те, що концепція досконалості підриває традиційне протиставлення стабільності та змін. Вона показує, що стабільність може бути досягнута не через консервацію існуючих форм, а саме через безперервну мікроадаптацію і поступове вдосконалення, які не допускають накопичення системних проблем і деградації процесів.

З точки зору еволюції управлінської думки, концепція досконалості означає подальший крок після стратегічно-інноваційного підходу. Якщо стратегічне управління акцентує увагу на виборі напрямів розвитку, то концепції досконалого підприємства зосереджуються на питанні, як саме організація щоденно відтворює і покращує власну здатність реалізовувати ці напрями.

Таким чином, у межах цієї логіки організація постає не як сукупність проєктів і реформ, а як процес, що сам себе вдосконалює, як соціотехнічна

система, у якій технічні, організаційні та людські елементи мають бути узгоджені в єдиній архітектурі якості та розвитку. Саме з цієї загальної концептуальної рамки виростають такі впливові підходи, як загальне управління якістю, процесна модель організації, бережливе мислення та філософія постійних покращень.

Усвідомлення обмеженості традиційного, вузько інструментального розуміння ефективності поступово приводить управлінську думку до переосмислення самої логіки оцінювання організаційної діяльності. Якщо в класичному і навіть у значній частині неklasичного менеджменту ефективність здебільшого зводилася до співвідношення витрат і результатів або до досягнення заданих показників, то в концепціях досконалого підприємства дедалі більшої ваги набуває питання про якість самих процесів, у межах яких ці результати продукуються. Це означає, що увага переноситься з разових досягнень на стабільність, відтворюваність і надійність організаційного функціонування.

Поняття якості в цьому контексті зазнає суттєвої еволюції. Воно перестає означати лише відповідність продукту або послуги певним технічним стандартам і починає трактуватися як інтегральна характеристика всієї системи створення цінності. Якість охоплює не лише кінцевий результат, а й спосіб організації праці, логіку взаємодії між підрозділами, характер комунікації з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, а також культуру ухвалення рішень і ставлення до помилок та відхилень.

У такому розумінні якість стає не окремою функцією або спеціалізованою сферою контролю, а системною властивістю організації, що пронизує всі рівні та всі види діяльності. Це принципово змінює роль управління: воно перестає бути лише інструментом корекції відхилень і дедалі більше постає як архітектура умов, за яких висока якість стає природним результатом повсякденної роботи системи.

Важливим наслідком такого підходу є перегляд ставлення до помилок і дефектів. У традиційній логіці управління помилка розглядалася передусім як порушення норми, яке слід усунути або покарати. У межах концепції

досконалості помилка дедалі більше інтерпретується як джерело інформації про обмеження процесу, як сигнал про те, де саме система потребує поліпшення. Це означає перехід від каральної до навчальної логіки організаційного розвитку.

Саме тут виникає ключове для цієї теми поняття постійного вдосконалення. Постійне вдосконалення означає не періодичні кампанії реформ і не радикальні перебудови, а інституціоналізовану здатність організації щоденно і систематично ставити під сумнів власні практики, виявляти приховані втрати, неузгодженості та неефективності і поступово їх усувати. Йдеться про зміну самої установки: замість пошуку «остаточно правильних» рішень утверджується логіка безперервного процесу поліпшень.

У цій перспективі досконалість перестає бути ідеалом, до якого можна одного разу дійти і на цьому зупинитися. Вона постає як динамічна, процесуальна характеристика організації, що завжди перебуває в русі і ніколи не може бути остаточно завершеною. Це, у свою чергу, вимагає від управління не лише технічної компетентності, а й особливої культурної та світоглядної установки, зорієнтованої на відкритість до змін, самокритичність і навчання.

Особливу роль у цій логіці відіграє людський фактор. Якщо якість розуміється як системна властивість організації, то вона не може бути забезпечена виключно через регламенти, інструкції або контрольні процедури. Вона залежить від того, як саме люди розуміють свою роботу, свою відповідальність і своє місце в цілісному процесі створення цінності. Це означає, що концепція досконалості неминуче пов'язана з розвитком організаційної культури, у межах якої підтримується ініціатива, уважність до проблем, готовність повідомляти про помилки і брати участь у їх усуненні.

У цьому контексті організаційна культура перестає бути другорядним або декоративним чинником і починає розглядатися як ключовий елемент інфраструктури якості. Саме через культуру закріплюються ті або інші моделі ставлення до змін, до помилок, до відповідальності і до співпраці. Там, де домінує культура страху і покарання, постійне вдосконалення стає неможливим,

оскільки люди схильні приховувати проблеми замість того, щоб виносити їх на спільне обговорення.

Звідси випливає ще один важливий наслідок: концепція досконалості підриває традиційне уявлення про розподіл ролей між «керівниками» і «виконавцями». Вона виходить з того, що відповідальність за якість і розвиток не може бути монополією управлінської верхівки. Навпаки, ефективна система постійного вдосконалення передбачає залучення всіх рівнів організації до процесу виявлення проблем і пошуку рішень. Управління в такій системі дедалі більше постає не як командування, а як створення умов для колективного навчання і спільного розв'язання проблем.

Таким чином, перехід від логіки ефективності до логіки досконалості означає глибоку трансформацію самої філософії управління. Управління перестає бути лише інструментом досягнення заданих показників і стає механізмом підтримки та розвитку якості організаційного життя в цілому. Саме з цієї загальної рамки виростають більш конкретні управлінські концепції та практики, пов'язані із загальним управлінням якістю, процесним підходом і бережливим мисленням.

Попри безсумнівну привабливість ідеї досконалості та постійного вдосконалення, необхідно підкреслити, що вона не є ані нейтральною, ані позбавленою внутрішніх напружень і суперечностей. Перетворення досконалості на центральний принцип управління неминуче змінює сам спосіб існування організації і характер вимог, що висуваються до її членів. Постійне вдосконалення означає не лише можливість розвитку, а й постійну нормативну напругу, у межах якої будь-який досягнутий стан розглядається як тимчасовий і потенційно недостатній.

Це породжує принципово важливу управлінську дилему між розвитком і виснаженням. З одного боку, організація, орієнтована на досконалість, справді набуває здатності до самооновлення, раннього виявлення проблем і поступового підвищення якості процесів. З іншого боку, перманентна вимога змінюватися і поліпшуватися може перетворитися на хронічний стан нестабільності, у межах

якого зникає відчуття завершеності, достатності та досягнення. У такій ситуації розвиток ризикує стати не засобом, а самоціллю, а організація - втратити здатність фіксувати результати і стабілізувати власні досягнення.

Іншою важливою проблемою є ризик формалізації самої ідеї досконалості. Те, що спочатку задумується як жива логіка навчання і вдосконалення, з часом може перетворитися на нову бюрократичну систему показників, процедур і звітів про «покращення». У цьому випадку вдосконалення перестає бути реальною зміною практик і починає існувати у формі символічної активності, спрямованої на демонстрацію відповідності певній ідеології якості. Парадокс полягає в тому, що організація може бути надзвичайно активною у сфері «управління досконалістю» і водночас фактично відтворювати ті самі проблеми, які вона декларує як подолані.

Це вказує на глибшу методологічну межу: досконалість не може бути повністю стандартизована і запрограмована. Вона завжди має контекстуальний, історичний і культурний вимір. Те, що є досконалістю для однієї організації або на одному етапі її розвитку, може виявитися неадекватним або навіть шкідливим в іншому контексті. Отже, концепція досконалості потребує не сліпого впровадження моделей, а високого рівня рефлексивної здатності організації до самопостереження і самокорекції.

Ще одна фундаментальна суперечність пов'язана з напругою між вимірюваністю і смыслом. Спроба управляти якістю і вдосконаленням неминуче веде до розвитку систем показників, індикаторів і метрик. Проте чим складнішими і багатовимірнішими стають організаційні процеси, тим очевиднішою стає обмеженість будь-яких формалізованих вимірів. Існує постійна небезпека того, що те, що легко вимірюється, починає сприйматися як найважливіше, тоді як справді значущі, але важко формалізовані аспекти діяльності - довіра, якість комунікації, культура взаємодії, смислова залученість - відходять на периферію управлінської уваги.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання про межі управлінського контролю. Концепція досконалості, попри свою гуманістичну

риторику, може бути використана і як інструмент посилення тиску на персонал, коли відповідальність за всі недоліки системи фактично перекладається на окремих працівників або команди. Тоді ідея постійного вдосконалення перетворюється на форму морального примусу до безперервної самокорекції, самокритики і самоперевищення, що в довгостроковій перспективі може призводити до вигорання, цинізму і втрати довіри. Саме тому в сучасній теорії управління дедалі більше наголошується на необхідності поєднання логіки вдосконалення з логікою осмисленої стабілізації. Організація має не лише змінюватися, а й уміти тимчасово зупинитися, фіксувати досягнуті результати, інтегрувати нові практики у власну ідентичність. Без цього постійний рух уперед ризикує перетворитися на втечу від самого себе.

З методологічної точки зору це означає, що концепція досконалості не може розглядатися як універсальний рецепт або як завершена теорія. Вона є радше рамкою мислення, що задає певний вектор інтерпретації організаційних проблем і рішень, але завжди потребує конкретизації, критичного осмислення і адаптації до контексту.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що перехід від логіки ефективності до логіки досконалості є одним із найглибших зрушень у сучасній управлінській думці. Він означає зміну фокусу з результату на процес, з контролю на розвиток, з разових досягнень на тривалу здатність організації самовідтворювати і підвищувати якість власного функціонування. Водночас цей перехід відкриває нові проблемні поля, пов'язані з межами формалізації, ризиками ідеологізації якості та напруженням між розвитком і стабільністю.

Саме в цій напрузі між прагненням до досконалості і необхідністю зберігати цілісність та життєздатність системи і розгортаються більш конкретні управлінські концепції, пов'язані із загальним управлінням якістю та процесною моделлю організації, до розгляду яких і буде здійснено перехід у наступному питанні.

2. Формування концепції загального управління якістю є безпосереднім наслідком більш загального зсуву в управлінському мисленні, пов'язаного з переходом від логіки разової оптимізації та контролю до логіки системного, безперервного і процесуально організованого вдосконалення. Якщо в межах класичних і навіть значної частини неklasичних підходів проблема якості розглядалася переважно як технічна або контрольна задача, пов'язана з виявленням і усуненням дефектів у готовому продукті, то в сучасних концепціях вона дедалі більше усвідомлюється як інтегральна характеристика всієї організаційної системи.

Саме в цьому контексті формується концепція Total Quality Management (TQM) - загального або всеохопного управління якістю. Її принципова новизна полягає в тому, що якість перестає мислитися як результат роботи спеціалізованого підрозділу чи як завершальний етап виробничого циклу і починає розглядатися як спосіб організації всієї діяльності. Йдеться не про те, щоб краще перевіряти результат, а про те, щоб перебудувати процеси таким чином, аби систематично не допускати виникнення дефектів і втрат.

У теоретичному сенсі TQM означає перехід від логіки «виявлення і виправлення помилок» до логіки проектування процесів, стійких до помилок. Це передбачає принципово інше бачення джерел якості. Якість більше не розглядається як щось, що «додається» до продукту на завершальній стадії, а трактується як результат сукупної дії багатьох взаємопов'язаних процесів - від формування вимог і проектування до постачання, виробництва, обслуговування та зворотного зв'язку зі споживачем.

У такому розумінні якість постає як системна властивість організації, тобто як характеристика не окремого результату, а способу функціонування системи в цілому. Це означає, що будь-яка стабільна проблема з якістю є не випадковою помилкою окремого виконавця, а симптомом структурних недоліків процесу або організаційної логіки. Відповідно, управління якістю неминуче перетворюється на управління процесами, структурами і способами координації діяльності.

Важливо підкреслити, що TQM не є просто набором інструментів або методик. Це цілісна управлінська філософія, яка включає в себе певне бачення організації, ролі людини, природи помилок і логіки розвитку. Її фундаментальне припущення полягає в тому, що більшість проблем якості породжується не «поганою роботою людей», а погано спроектованими системами і процесами. Звідси випливає принципове зміщення акценту з індивідуальної відповідальності за помилки на колективну відповідальність за якість організаційних рішень.

Це означає і глибоку зміну управлінської ролі. Керівництво в логіці TQM перестає бути передусім інстанцією контролю і покарання і дедалі більше постає як архітектор організаційної системи, що створює умови для стабільного і відтворюваного досягнення високої якості. Управлінська дія зміщується з площини реакції на відхилення в площину проектування, підтримки і постійного вдосконалення процесів.

Історично концепція TQM формується як результат синтезу кількох інтелектуальних і практичних традицій: статистичного управління процесами, інженерного мислення, системного підходу та гуманістично орієнтованих уявлень про роль персоналу в організації. Важливо, що вона виникає не як абстрактна теорія, а як відповідь на практичні проблеми масового виробництва і складних організаційних систем, у яких традиційні методи контролю виявилися недостатніми і економічно неефективними.

Однією з ключових методологічних передумов TQM є відмова від ідеї, що якість може бути забезпечена шляхом посилення контролю. Чим складнішою стає система, тим менш ефективним є суто інспекційний підхід, оскільки він завжди працює із наслідками, а не з причинами. Натомість TQM орієнтує управління на роботу з причинами, тобто на аналіз і перебудову процесів, у межах яких ці наслідки виникають.

Це логічно приводить до утвердження процесного бачення організації. У межах цього бачення організація розглядається не як сукупність підрозділів або функцій, а як мережа взаємопов'язаних процесів створення цінності. Саме процеси, а не формальні структури, стають основним об'єктом управлінського

аналізу і вдосконалення. Такий підхід дозволяє побачити, що значна частина втрат, помилок і неузгодженостей виникає не «всередині» окремих підрозділів, а на межах між ними, у точках передавання відповідальності, інформації і ресурсів.

У цьому контексті поняття споживача також зазнає розширеного тлумачення. Йдеться не лише про зовнішнього клієнта, а й про так званих «внутрішніх споживачів», тобто про ті підрозділи і працівників, які отримують результати роботи інших процесів усередині організації. Це означає, що кожен елемент системи одночасно є і постачальником, і споживачем, а якість формується як ланцюг взаємних зобов'язань і очікувань.

Ще однією принципово важливою рисою TQM є інституціоналізація логіки постійного вдосконалення. Якість у цій перспективі не мислиться як досягнутий стандарт, а як рухома ціль, що постійно переглядається у світлі нових можливостей, вимог і обмежень. Це означає, що організація, орієнтована на TQM, повинна бути не лише добре структурованою, а й здатною до навчання, рефлексії та самокорекції.

Таким чином, у теоретико-методологічному вимірі TQM постає як спроба поєднати системне мислення, процесний підхід і гуманістичне розуміння ролі людини в єдину управлінську логіку, у межах якої якість стає не окремою ціллю, а базовим принципом організації всієї діяльності. Саме на цій основі формується процесна модель організації та відповідна перебудова управлінських структур і практик.

Перехід до логіки загального управління якістю неминуче супроводжується глибокою трансформацією уявлень про структуру і функціонування організації. Якщо в традиційних моделях домінує функціонально-ієрархічний принцип побудови, у межах якого підрозділи оптимізують власні показники, часто втрачаючи з поля зору цілісність процесу створення цінності, то в логіці TQM організація дедалі більше постає як сукупність взаємопов'язаних процесів, що перетинають межі формальних структур і об'єднують різні функції в єдині ланцюги діяльності.

Процесна модель організації означає, що основною одиницею управлінського аналізу стає не підрозділ і не посада, а саме процес, тобто стійка послідовність дій, спрямована на створення певного результату для внутрішнього або зовнішнього споживача. У цій перспективі ефективність і якість оцінюються не за локальними показниками окремих елементів, а за тим, наскільки узгоджено, надійно і без втрат функціонує весь ланцюг створення цінності. Такий підхід неминує змінює і логіку управлінських рішень. Замість оптимізації окремих ділянок діяльності увага зосереджується на усуненні розривів, затримок, дублювання і суперечностей між різними етапами процесів. Це означає, що значна частина управлінської роботи переноситься у площину координації, узгодження та спільного проектування способів взаємодії між різними учасниками організаційної системи.

У межах TQM особливого значення набуває питання відповідальності за процес. Оскільки більшість ключових процесів перетинають межі підрозділів, виникає потреба у формах управління, які виходять за рамки традиційної ієрархії. Це може означати появу ролей «власників процесів», міжфункціональних команд та інших механізмів, спрямованих на підтримку цілісного бачення і цілісної відповідальності за результат.

Водночас процесна орієнтація неминує змінює і вимоги до персоналу. Працівники дедалі менше сприймаються як виконавці вузько визначених операцій і дедалі більше - як учасники спільного процесу створення цінності, відповідальні не лише за власну ділянку роботи, а й за якість результату в цілому. Це передбачає розвиток комунікативних компетенцій, здатності до співпраці, розуміння логіки суміжних процесів і готовності брати участь у спільному аналізі та вдосконаленні роботи.

Звідси впливає і специфічне розуміння ролі керівництва в системі TQM. Керівники дедалі менше виступають як контролери і дедалі більше - як модератори процесів вдосконалення, як ті, хто створює умови для спільного виявлення проблем, обговорення причин і пошуку рішень. Управлінська влада в цій логіці значною мірою реалізується не через наказ і примус, а через

формування рамок, у межах яких можливі навчання, експеримент і колективна відповідальність за результат.

Важливою складовою процесної моделі в логіці TQM є орієнтація на споживача як критерій якості. При цьому йдеться не лише про зовнішнього клієнта, а й про внутрішніх споживачів, які отримують результати попередніх етапів процесу. Такий підхід дозволяє вибудовувати організацію як ланцюг взаємних зобов'язань і очікувань, у межах якого кожен етап оцінюється з погляду того, наскільки він створює умови для якісної роботи наступного.

Разом із тим необхідно підкреслити, що впровадження TQM і процесної моделі організації не є ані простим, ані автоматично успішним. Воно пов'язане з низкою серйозних організаційних і культурних викликів. По-перше, процесна логіка вступає в напруження з усталеними ієрархічними структурами, системами повноважень і показниками ефективності. По-друге, вона вимагає високого рівня довіри, відкритості і готовності до міжфункціональної співпраці, що далеко не завжди є даністю в реальних організаціях.

Крім того, існує ризик формалізації TQM, коли процесний підхід перетворюється на ще одну бюрократичну систему регламентів, карт процесів і звітів про якість, які існують самі по собі і слабо впливають на реальні практики роботи. У такому випадку мова йде не про зміну управлінської логіки, а лише про зміну управлінської риторики.

Ще однією проблемною точкою є напруга між стандартизацією і гнучкістю. З одного боку, процесна модель і TQM передбачають високий рівень стандартизації як умову стабільної якості. З іншого боку, надмірна стандартизація може придушувати ініціативу, ускладнювати адаптацію до нестандартних ситуацій і перетворювати систему якості на гальмо розвитку. Тому ефективна реалізація TQM завжди пов'язана з пошуком балансу між стабільністю процесів і відкритістю до змін.

У підсумку можна стверджувати, що TQM і процесна модель організації є не просто набором методик, а специфічним способом мислення про управління, у межах якого якість, розвиток і організаційна цілісність поєднуються в єдину

логіку. Вони демонструють, яким чином ідея досконалого підприємства може бути інституціоналізована у вигляді повсякденних управлінських практик, але водночас виявляють і межі, і ризики будь-якої спроби перетворити складну соціальну систему на повністю керований і формалізований механізм.

Саме на ґрунті цих можливостей і суперечностей у подальшому формуються більш радикальні та водночас більш гнучкі підходи до вдосконалення організації, зокрема бережливе мислення, філософія кайдзен та концепції організаційного навчання.

3. Подальший розвиток концепцій досконалого підприємства пов'язаний із поглибленням процесного та якісного мислення в управлінні і водночас із критичним переосмисленням обмежень класичних та навіть TQM-орієнтованих підходів. Якщо загальне управління якістю формує рамку системного контролю і вдосконалення процесів, то бережливе мислення та концепція Lean роблять наступний крок, радикалізуючи увагу до цінності, потоку та усунення всього, що не створює цієї цінності.

Lean у сучасному управлінському розумінні є не стільки набором методів оптимізації, скільки цілісною логікою бачення організації як системи створення цінності для споживача. Його вихідним пунктом є радикально спрощене, але методологічно потужне питання: що саме в діяльності організації реально створює цінність, а що є лише споживанням ресурсів без відповідного внеску в результат. У цій перспективі організація перестає розглядатися як сукупність функцій або підрозділів і починає мислитися як ланцюг взаємопов'язаних процесів, у межах яких цінність поступово формується і передається споживачеві.

Центральним поняттям бережливого мислення є цінність. Цінність визначається не внутрішніми уявленнями організації про власну важливість, а поглядом споживача, тобто тим, за що клієнт реально готовий платити або що він вважає значущим результатом. Усе, що не сприяє безпосередньо створенню цієї цінності, з точки зору Lean розглядається як потенційна або фактична втрата.

Втрати у логіці Lean - це не лише очевидні марнування ресурсів, а будь-які дії, процеси, затримки, ускладнення або помилки, які не додають цінності, але поглинають час, зусилля, матеріальні чи інтелектуальні ресурси. Важливо, що в цій логіці втрати мисляться не як окремі «недоліки», а як структурна властивість погано організованих процесів. Це означає, що боротьба з втратами не може обмежуватися локальними покращеннями, а потребує системного переосмислення всієї архітектури діяльності.

Другим фундаментальним поняттям є потік. Потік означає безперервний, узгоджений і мінімально переривчастий рух створення цінності від початкового запиту до кінцевого результату. У традиційних організаціях цей потік зазвичай розірваний численними межами між підрозділами, етапами погодження, чергами, накопиченнями незавершеної роботи та повторними переробками. З точки зору Lean, значна частина організаційної неефективності виникає саме через порушення цілісності потоку.

Бережливе мислення виходить із того, що оптимізація окремих ділянок або функцій часто не лише не покращує ситуацію, а може навіть погіршувати її, якщо при цьому порушується цілісна логіка потоку. Звідси випливає принципова відмова від суто локальної оптимізації на користь оптимізації системи в цілому. Організація починає мислитися не як сума ефективних частин, а як цілісний процес, ефективність якого визначається найслабшою ланкою або найбільшим вузьким місцем.

Ще однією важливою ідеєю Lean є принцип витягування (pull), який протиставляється традиційній логіці «проштовхування» (push). У класичних системах діяльність часто організовується за принципом максимального завантаження ресурсів, незалежно від реальних потреб наступних етапів або споживача. Це призводить до накопичення запасів, черг і прихованих проблем. У логіці Lean робота виконується тоді і лише тоді, коли є реальна потреба в її результаті, що дозволяє зменшити надлишкову діяльність і зробити проблеми видимими. У ширшому методологічному сенсі бережливе мислення означає перехід від мислення категоріями ресурсів і потужностей до мислення

категоріями потоків і цінності. Це має далекосяжні наслідки для управлінської логіки. Ефективність перестає вимірюватися завантаженням людей або обладнання і дедалі більше пов'язується зі швидкістю, надійністю і прозорістю процесів створення цінності.

Важливо підкреслити, що Lean не заперечує і не замінює TQM, а радше радикалізує його процесну і системну інтуїцію. Якщо TQM акцентує увагу на стабільності якості та керованості процесів, то Lean робить додатковий крок, зосереджуючись на усуненні всього, що перешкоджає природному, простому і прозорому руху створення цінності. У цьому сенсі Lean можна розглядати як більш «аскетичну» і водночас більш вимогливу форму процесного мислення.

Разом із тим необхідно наголосити, що бережливе мислення не є суто технічною доктриною оптимізації. Воно передбачає глибоку зміну способу бачення організації, у межах якого проблеми і відхилення розглядаються не як прикрі збої, а як цінні сигнали про недосконалість системи. Це означає, що Lean орієнтує управління не на приховування або компенсацію проблем, а на їх системне виявлення і усунення на рівні причин.

У підсумку Lean і бережливе мислення формують образ організації як системи, постійно зайнятої очищенням власних процесів від усього зайвого і такого, що не створює цінності. Проте сама по собі ця логіка ще не відповідає на питання, як зробити таке очищення і вдосконалення стійкою, повсякденною практикою, а не разовою кампанією.

Якщо бережливе мислення і концепція Lean формують загальну логіку бачення організації як системи створення цінності та усунення втрат, то Kaizen надає цій логіці соціального, культурного і практичного виміру, перетворюючи її з управлінської доктрини на повсякденну форму організаційного життя. У цьому сенсі Kaizen слід розуміти не як окремий метод або інструмент, а як філософію і культуру постійного, поступового вдосконалення, що пронизує всі рівні та всі процеси організації.

Центральною ідеєю Kaizen є відмова від уявлення про розвиток як про низку рідкісних, радикальних реформ і перехід до логіки безперервних малих

кроків, які здійснюються щоденно і за участі всіх членів організації. У цій перспективі вдосконалення перестає бути прерогативою керівництва або спеціальних підрозділів і стає нормальною частиною повсякденної роботи. Кожен процес, кожна операція і кожна взаємодія розглядаються як потенційний об'єкт поліпшення.

Принципово важливим у філософії Kaizen є уявлення про те, що головним джерелом розвитку є накопичений практичний досвід самих виконавців. Саме ті, хто безпосередньо залучений до виконання роботи, найкраще бачать дрібні неузгодженості, зайві рухи, втрати часу і приховані проблеми, які залишаються непомітними на рівні формальних звітів і показників. Звідси випливає орієнтація Kaizen на залучення персоналу до процесів аналізу, пропозицій і впровадження поліпшень.

У ширшому методологічному контексті Kaizen тісно пов'язаний з ідеєю організаційного навчання. Організація, що розвивається в логіці Kaizen, перестає бути лише механізмом виконання завдань і дедалі більше постає як система, здатна вчитися на власному досвіді. Помилки, збої і відхилення у такій системі не приховуються і не караються автоматично, а аналізуються як джерело знання про обмеження процесів і можливості їх поліпшення.

Це означає принципову зміну ставлення до проблем. Проблема перестає бути загрозою репутації або показникам і починає розглядатися як можливість для розвитку. Така установка вимагає високого рівня психологічної безпеки, довіри і відкритості в організації, без яких логіка постійних поліпшень неминуче перетворюється на формальність або імітацію.

Kaizen також істотно змінює уявлення про роль керівництва. Керівник у цій логіці перестає бути головним джерелом рішень і дедалі більше виступає як організатор середовища, у якому можливі спостереження, обговорення, експерименти і колективне навчання. Його завдання полягає не в тому, щоб знати всі відповіді, а в тому, щоб створювати умови для систематичного пошуку кращих рішень.

Разом із тим необхідно підкреслити, що поєднання Lean і Kaizen не позбавлене внутрішніх напружень і обмежень. Однією з потенційних проблем є ризик редукції філософії постійних поліпшень до суто інструментального набору практик. Коли Kaizen перетворюється на формальну процедуру подання пропозицій або на кампанію з «оптимізації витрат», він втрачає свій культурний і навчальний вимір і починає сприйматися персоналом як ще одна форма управлінського тиску.

Іншою важливою межею є напруга між стабільністю і змінами. З одного боку, Lean і Kaizen передбачають високий рівень стандартизації як умову стабільної якості. З іншого боку, сама логіка постійних поліпшень вимагає готовності ці стандарти переглядати. Пошук балансу між закріпленням досягнутих практик і відкритістю до їх перегляду є постійною управлінською задачею, яка не має раз і назавжди даного рішення.

Крім того, бережливе мислення може вступати в конфлікт із людськими обмеженнями та соціальними очікуваннями. Постійна орієнтація на усунення втрат і підвищення ефективності може, за відсутності належної культурної рамки, сприйматися як нескінченний тиск на інтенсифікацію праці. У такому випадку замість культури навчання і розвитку виникає культура втоми і вигорання, що підриває самі передумови стійкого вдосконалення.

З методологічної точки зору це означає, що Lean і Kaizen не можуть бути просто «впроваджені» як набір правильних практик. Вони потребують глибокої трансформації управлінського мислення, організаційної культури і способів взаємодії між людьми. Без цього вони залишаються поверхневими запозиченнями, що не змінюють фундаментальної логіки функціонування організації.

У підсумку можна стверджувати, що поєднання бережливого мислення і філософії Kaizen формує образ організації як системи, що одночасно працює і навчається, як соціотехнічного організму, здатного не лише усувати власні втрати, а й поступово перебудовувати самі основи своєї діяльності. Саме в цьому сенсі Lean і Kaizen становлять не просто чергову управлінську моду, а важливий

етап у розвитку ідеї досконалого підприємства і сучасної управлінської раціональності.

4. Підсумовуючи розвиток концепцій досконалого підприємства, необхідно здійснити перехід від аналізу окремих управлінських підходів і інструментів до більш загального рівня теоретичного осмислення самої логіки сучасної організації. TQM, процесна модель, бережливе мислення і філософія Kaizen, попри всі відмінності між ними, сходяться в одному принципово важливому пункті: вони виходять із уявлення про організацію не як про суто технічний механізм і не як про суто соціальну спільноту, а як про складну інтегровану соціотехнічну систему, у якій технічні, організаційні та людські елементи утворюють нерозривну цілісність.

Поняття соціотехнічної системи означає таку форму організації діяльності, у межах якої технічні процеси, технології, формальні структури та соціальні відносини, комунікації, мотивації і культурні норми не можуть бути розглянуті окремо одне від одного. Будь-яка спроба оптимізувати лише технічну або лише соціальну сторону неминує породжувати нові дисфункції на іншому рівні. Саме тому концепція досконалого підприємства передбачає одночасну і взаємопов'язану роботу з процесами, структурами, людьми і смислами.

У цьому сенсі досконале підприємство не є просто «краще організованою фабрикою» або «ефективнішою компанією». Воно є іншим типом організаційної раціональності, у межах якого управління спрямоване не лише на досягнення результатів, а й на підтримання цілісності, здатності до навчання і внутрішньої узгодженості системи. Раціональність тут перестає зводитися до оптимізації окремих показників і дедалі більше набуває характеру системної, процесуальної та рефлексивної.

Ключовою особливістю такої раціональності є зміна уявлень про джерела стійкості та розвитку організації. Якщо в класичних моделях стабільність забезпечувалася через ієрархію, стандартизацію і контроль, то в концепціях досконалого підприємства вона дедалі більше пов'язується зі здатністю системи

до самоспостереження, самокорекції і навчання. Стабільність постає не як протилежність змінам, а як результат безперервної роботи зі змінами.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція процесної і культурної логіки управління. З одного боку, досконале підприємство неможливе без чітко визначених, прозорих і відтворюваних процесів створення цінності. З іншого боку, жодна, навіть найдосконаліша, архітектура процесів не може функціонувати без відповідної культури взаємодії, довіри, відповідальності і залученості. Процеси і культура тут не протиставляються, а розглядаються як два виміри однієї і тієї самої системи.

Важливо підкреслити, що в логіці досконалого підприємства змінюється і саме розуміння ролі людини в організації. Вона перестає мислитися як «ресурс» або «виконавець операцій» і дедалі більше постає як носій знання, досвіду і здатності до навчання. Це означає, що людський фактор перестає бути лише обмеженням, яке потрібно компенсувати регламентами і контролем, і починає розглядатися як ключове джерело розвитку і вдосконалення системи.

Звідси випливає і трансформація управлінської ролі. Керівництво в межах соціотехнічної логіки досконалого підприємства дедалі менше зводиться до функції директивного контролю і дедалі більше набуває рис архітектури середовища, у якому можливі спостереження, обговорення, експерименти і навчання. Управління стає не лише інструментом впливу, а й механізмом підтримки внутрішньої здатності системи до розвитку.

У цьому сенсі концепція досконалого підприємства органічно продовжує і водночас радикалізує ті зрушення, які були закладені в системному, процесному і бережливому мисленні. Вона зводить їх у єдину інтегративну рамку, у межах якої організація постає як жива, історично змінна і рефлексивна соціотехнічна цілісність.

Разом із тим саме ця інтегративність робить ідею досконалого підприємства методологічно складною і потенційно суперечливою. Поєднання вимог до ефективності, якості, гнучкості, залученості персоналу і здатності до навчання створює високу нормативну напругу, у межах якої організація постійно

балансує між різними, часто конфліктними цілями і логіками дії. Усвідомлення цієї напруги є необхідною передумовою для критичного аналізу меж і ризиків концепції досконалого підприємства.

Попри концептуальну привабливість ідеї досконалого підприємства, її практична реалізація неминуче стикається з низкою глибинних суперечностей, що впливають із самої природи складних соціотехнічних систем. Спроба поєднати в межах однієї управлінської логіки високу ефективність, стабільну якість, гнучкість, залученість персоналу та постійну здатність до змін створює постійне напруження між взаємовиключними вимогами, яке не може бути остаточно зняте жодною, навіть найвитонченішою, організаційною архітектурою.

Однією з фундаментальних суперечностей є напруга між стандартизацією і варіативністю. З одного боку, досконале підприємство немислиме без чітко визначених і стабільних процесів, що забезпечують відтворюваність якості та надійність результатів. З іншого боку, сама логіка безперервного вдосконалення і навчання вимагає постійного перегляду і модифікації цих стандартів. Управління опиняється в ситуації, коли воно має одночасно закріплювати і руйнувати власні досягнення, що потребує високого рівня рефлексії та організаційної зрілості.

Не менш гострою є суперечність між ефективністю і гуманістичними цілями. Хоча концепції досконалого підприємства декларують орієнтацію на розвиток людини і залучення персоналу, у реальних організаційних контекстах вони можуть використовуватися і як інструмент інтенсифікації праці, посилення контролю та перманентного тиску на результативність. У таких випадках риторика якості, розвитку і вдосконалення може перетворюватися на ідеологічну оболонку для виправдання зростання вимог без відповідного розширення ресурсів і можливостей відновлення.

Ще одна важлива межа пов'язана з проблемою вимірюваності. Досконале підприємство неминуче спирається на розвинуті системи показників, індикаторів і зворотного зв'язку. Проте чим складнішою і багатовимірнішою

стає організація, тим очевиднішою є обмеженість будь-яких формалізованих вимірів. Існує постійна небезпека того, що управління починає орієнтуватися не на реальну якість і розвиток, а на показники як сурогат реальності, підмінюючи складні цілі спрощеними метриками.

Особливого значення набуває і проблема перевантаження організації змінами. Логіка постійного вдосконалення може, за відсутності механізмів стабілізації, призводити до хронічного відчуття тимчасовості, незавершеності і постійної перебудови. У такому режимі організація ризикує втратити власну ідентичність і здатність до глибокого засвоєння нових практик, замінюючи реальний розвиток нескінченною серією напівзавершених трансформацій.

З управлінської точки зору це означає, що ключовим завданням стає не просто ініціювання змін, а керування ритмом і глибиною трансформацій, тобто здатність чергувати фази інновацій і фази стабілізації. Управління має не лише відкривати систему для нового, а й забезпечувати її тимчасове «закриття» для закріплення досягнутого і відновлення внутрішньої узгодженості.

Важливою є і суперечність між централізацією і розподіленою відповідальністю. З одного боку, складні системи якості, процесного управління і вдосконалення потребують координації, узгодженості та певного рівня централізованого бачення. З іншого боку, їхня ефективність принципово залежить від локальної ініціативи, залученості і здатності до самостійного мислення на рівні команд і окремих працівників. Пошук балансу між цими полюсами є постійною, а не раз і назавжди розв'язаною управлінською проблемою.

У більш загальному методологічному плані концепція досконалого підприємства виявляє межі технократичного оптимізму в управлінні. Вона демонструє, що жодна, навіть найскладніша, система процесів, стандартів і інструментів не може повністю усунути невизначеність, конфлікти інтерпретацій і людський фактор. Організація залишається історичною, соціальною і смисловою реальністю, а не лише об'єктом інженерного проєктування.

Саме тому управлінські наслідки концепції досконалого підприємства полягають не в обіцянці досягнення ідеального стану, а в зміні способу мислення про організацію і управління. Вона вчить розглядати організацію як систему, що постійно балансує між стабільністю і змінами, між контролем і довірою, між стандартизацією і творчістю. Управління в цій перспективі постає як мистецтво роботи з напруженнями і суперечностями, а не як техніка їх остаточного усунення.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що концепція досконалого підприємства є важливим етапом еволюції управлінської думки, оскільки вона переводить фокус з окремих інструментів і рішень на цілісну архітектуру організаційного життя. Водночас вона вимагає високого рівня рефлексії, методологічної стриманості і усвідомлення власних меж. Лише за цих умов ідея досконалості може слугувати не джерелом нових ілюзій, а продуктивною рамкою для осмислення і розвитку складних сучасних організацій.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає концептуальна відмінність між ефективністю, якістю та досконалістю в сучасному управлінському мисленні?
2. Як змінюється розуміння організації в межах концепції досконалого підприємства порівняно з класичними і процесними моделями?
3. У чому полягає принципова логіка TQM і чому його не можна звести до системи контролю якості?
4. Як співвідносяться між собою TQM, Lean і Kaizen у межах ідеї досконалого підприємства?
5. У чому полягають основні суперечності та межі застосування концепцій досконалості в управлінні складними соціотехнічними системами?

## Тема 7. Гнучке управління і цифрова трансформація бізнесу

### План

1. Цифрова трансформація як зміна організаційної логіки та управлінської раціональності
2. Гнучке управління (Agile) як управлінська філософія: від проєктів до організацій
3. Самоорганізація, кросфункціональні команди та мережеві структури в сучасних організаціях
4. Управління в умовах невизначеності: адаптивність, експериментування та стратегія як процес

1. Поняття цифрової трансформації в сучасному управлінському дискурсі часто використовується у вузькому, інструментальному сенсі - як позначення впровадження інформаційних технологій, автоматизації процесів або переходу до електронних сервісів. Проте такий підхід є методологічно обмеженим, оскільки він не дозволяє побачити глибинні зрушення, які цифровізація спричиняє у самій логіці організаційного життя та управлінського мислення. У більш строгому теоретичному розумінні цифрова трансформація означає не стільки технологічне оновлення, скільки зміну способу організації діяльності, координації та створення цінності.

Історично кожен великий технологічний зсув супроводжувався трансформацією управлінських форм. Індустріальна епоха породила ієрархічні, функціонально розділені та стандартизовані організації; епоха масового виробництва - бюрократичні та процесно-орієнтовані структури; епоха знань і сервісної економіки - мережеві та проєктні форми. Цифрова трансформація продовжує цю лінію, але робить її радикальнішою і швидшою, оскільки змінює не лише інструменти, а й самі умови координації, комунікації та прийняття рішень.

У центрі цифрової трансформації перебуває перехід від фізично та ієрархічно організованих процесів до цифрово опосередкованих,

даноорієнтованих і платформних форм діяльності. Це означає, що значна частина організаційних взаємодій перестає бути прив'язаною до конкретного місця, часу і навіть до стабільних структур. Робота дедалі більше організовується як потік інформації, завдань, рішень і зворотного зв'язку, що циркулює в цифрових середовищах. Ця трансформація має глибокі наслідки для самої природи управління. Якщо в класичних моделях управління ґрунтувалося на припущенні про можливість централізованого контролю, повільної ієрархічної координації та відносно стабільних процесів, то цифрове середовище робить такі припущення дедалі менш реалістичними. Швидкість змін, складність взаємозв'язків і зростання обсягів інформації перевищують можливості традиційних механізмів планування і контролю. У цьому сенсі цифрова трансформація підриває самі основи класичної управлінської раціональності, яка була зорієнтована на передбачуваність, оптимізацію і стабілізацію. Натомість на перший план виходить адаптивна, експериментальна і процесуальна логіка управління, у межах якої організація розглядається не як механізм реалізації планів, а як система, що постійно навчається і перебудовується у взаємодії з середовищем.

Особливу роль у цій трансформації відіграють дані. Дані перестають бути лише допоміжним ресурсом для звітності і контролю і починають виконувати функцію активного елемента організаційної координації. Рішення дедалі частіше приймаються не на основі усталених правил або ієрархічних вказівок, а на основі оперативної аналітики, алгоритмічних рекомендацій і постійного зворотного зв'язку. Це означає, що управління частково «вбудовується» в самі цифрові системи і платформи.

Проте саме тут виникає принципово важлива методологічна проблема: чи означає цифровізація автоматизацію управління і витіснення людського судження, чи, навпаки, вона вимагає ще вищого рівня рефлексії, інтерпретації і відповідальності? Сучасні дослідження дедалі переконливіше показують, що дані і алгоритми не усувають невизначеність, а лише змінюють її форму, створюючи нові типи ризиків, упереджень і залежностей від технічних систем.

Звідси випливає, що цифрова трансформація не може бути адекватно зрозумілою як суто технічний проєкт. Вона є організаційною і культурною трансформацією, що змінює способи мислення, взаємодії і розподілу відповідальності. Впровадження цифрових інструментів без відповідної зміни управлінської логіки зазвичай призводить не до прориву, а до консервації старих практик у новій технологічній оболонці.

У ширшій теоретичній перспективі цифрову трансформацію можна розглядати як черговий етап еволюції управлінської раціональності, у межах якого відбувається перехід від логіки контролю до логіки навігації у складних і швидкозмінних системах. Управління дедалі більше нагадує не проектування і примусове впровадження порядку, а постійне коригування курсу, роботу з невизначеністю і підтримку здатності організації до швидкого навчання. Саме в цьому контексті і виникає потреба у нових формах гнучкого управління, які намагаються поєднати цифрові можливості з новими способами організації праці, прийняття рішень і координації.

Розглядаючи цифрову трансформацію як зміну способу організації діяльності, необхідно зосередити увагу не лише на технологічних, а передусім на структурних, культурних та управлінських наслідках цього процесу. Цифрові інструменти, будучи вбудованими в повсякденні практики роботи, поступово змінюють саму тканину організаційного життя: способи координації, ритм ухвалення рішень, характер взаємодії між підрозділами та навіть уявлення про відповідальність і контроль.

Однією з найпомітніших змін є зсув від ієрархічної координації до мережевої та платформної логіки. У цифрових середовищах інформація циркулює значно швидше і менш залежить від формальних рівнів управління. Це означає, що багато рішень можуть прийматися ближче до місця виникнення проблеми, а роль керівництва дедалі більше зміщується від безпосереднього контролю до налаштування рамок, правил і інфраструктур взаємодії.

Цифрова трансформація також радикально змінює темп організаційного життя. Прискорення зворотних зв'язків, скорочення циклів планування і

впровадження рішень, постійна доступність даних і аналітики створюють ситуацію, у якій довгі і багаторівневі процедури погодження стають не просто неефективними, а небезпечними для конкурентоспроможності. Управління дедалі більше набуває рис безперервного процесу коригування і експериментування, а не періодичного перегляду стратегій і планів.

Водночас цифровізація змінює і характер управлінської раціональності. Якщо раніше ключовим обмеженням було бракування інформації, то тепер дедалі частіше проблемою стає її надлишок. Це означає, що управлінська компетентність зміщується з уміння «здобути дані» до уміння інтерпретувати, відбирати і надавати смисл інформаційним потокам. Дані самі по собі не зменшують невизначеність; вони потребують осмислення, контекстуалізації і відповідального використання.

Особливу роль у цьому процесі відіграють алгоритмічні системи і штучний інтелект, які дедалі частіше беруть на себе частину аналітичних і навіть управлінських функцій. Це породжує новий тип взаємодії між людиною і системою, у межах якого управління перестає бути виключно людською прерогативою, але й не може бути повністю передане машині. Виникає гібридна форма управлінської дії, де людське судження і алгоритмічні рекомендації перебувають у складному і потенційно конфліктному співвідношенні. Звідси випливає і глибша культурна проблема - питання довіри до цифрових систем і відповідальності за рішення, прийняті за їх участі. Коли рекомендації генеруються алгоритмами, постає питання: хто несе відповідальність за помилки - розробники систем, менеджери, що ними користуються, чи сама організація як інституція? Ця проблема не має простого технічного розв'язання і вимагає розвитку нових форм етичної і управлінської рефлексії. Цифрова трансформація також змінює структуру компетенцій, необхідних для ефективного управління. Поряд із традиційними управлінськими навичками зростає значення цифрової грамотності, здатності працювати з даними, розуміння логіки цифрових платформ і екосистем. Проте не менш важливими залишаються і так звані

«м'які» компетенції - комунікація, фасилітація, робота з конфліктами і смислами, без яких складні цифрово опосередковані системи стають некерованими.

Важливо підкреслити, що цифрова трансформація не є рівномірним і лінійним процесом. Вона створює нові форми нерівності, фрагментації і напруження як між організаціями, так і всередині них. Частина підрозділів або працівників може виявитися більш включеною в цифрові потоки, тоді як інші - маргіналізованими або перевантаженими вимогами адаптації. Управління в цих умовах має враховувати не лише технічну, а й соціальну сторону трансформації.

У підсумку можна стверджувати, що цифрова трансформація є не стільки про технології, скільки про перебудову організаційної логіки, культури і управлінської раціональності. Вона підриває традиційні уявлення про контроль, планування і стабільність і водночас відкриває можливості для більш гнучких, адаптивних і навчальних форм організації діяльності. Саме на ґрунті цих можливостей і суперечностей і виникають концепції гнучкого управління.

2. Поява та поширення концепції гнучкого управління є безпосереднім наслідком тих структурних змін, які відбуваються в економіці, технологіях та організаційному середовищі наприкінці ХХ - на початку ХХІ століття. Якщо класичні та навіть процесно орієнтовані моделі управління виходили з припущення про відносну стабільність вимог, технологій і ринків, то сучасні організації дедалі частіше змушені діяти в умовах швидких, непередбачуваних і взаємопов'язаних змін, де тривале планування і жорстка фіксація рішень втрачають ефективність.

Саме в цьому контексті формується підхід, який отримав узагальнену назву Agile (гнучке управління, гнучка розробка, гнучке мислення). У вузькому сенсі Agile виник як реакція на обмеження класичних методів управління проєктами, особливо в галузі розробки програмного забезпечення. Проте досить швидко стало очевидно, що за окремими практиками і принципами стоїть значно глибша управлінська філософія, яка стосується не лише проєктів, а й способу організації діяльності в цілому.

У теоретичному сенсі Agile означає перехід від управління через детальне попереднє планування до управління через ітеративне просування, зворотний зв'язок і постійне уточнення цілей та засобів. Це не просто інша техніка виконання робіт, а інша логіка ставлення до невизначеності. Якщо класичне управління намагається зменшити невизначеність шляхом максимально повного проєктування майбутнього, то Agile виходить із того, що значна частина невизначеності є принципово непереборною і з нею потрібно працювати в процесі діяльності, а не намагатися усунути її заздалегідь. Це означає, що центральною категорією гнучкого управління стає ітерація, тобто короткий цикл планування - виконання - перевірки - коригування. Організаційна діяльність у цій логіці мислиться не як реалізація раз і назавжди визначеного плану, а як послідовність наближень до бажаного результату, кожне з яких уточнює як сам результат, так і способи його досягнення.

Важливим елементом цієї логіки є ранній і постійний зворотний зв'язок. Результати роботи не відкладаються «на кінець проєкту», а демонструються і перевіряються якомога раніше, що дозволяє виявляти помилки, хибні припущення і зміну вимог тоді, коли їх ще відносно легко виправити. Таким чином, Agile перетворює помилку з катастрофи на нормальний елемент процесу навчання і уточнення рішення.

У ширшому управлінському сенсі Agile означає зміну уявлень про контроль і координацію. Якщо в класичних моделях контроль ґрунтується на відповідності виконання наперед заданому плану, то в гнучких підходах він дедалі більше ґрунтується на прозорості процесу, частоті перевірок результатів і здатності команди самостійно коригувати свою роботу. Це передбачає значно вищий рівень довіри, автономії і відповідальності на рівні виконавців. Особливу роль у цій логіці відіграють кросфункціональні команди, які поєднують у собі різні компетенції, необхідні для створення завершеного результату. Замість передачі роботи через довгі ланцюги спеціалізованих підрозділів діяльність організовується таким чином, щоб більшість рішень і узгоджень відбувалася

всередині команди, що суттєво скорочує затримки, втрати інформації і конфлікти інтерпретацій.

З методологічної точки зору Agile можна розглядати як конкретизацію і розвиток тих тенденцій, які вже були закладені в системному, процесному, бережливому та навчальному підходах до управління. Як і Lean, Agile орієнтується на потік і цінність; як і Kaizen, він спирається на ідею постійних малих поліпшень; як і сучасна управлінська раціональність загалом, він виходить із принципової обмеженості передбачення і необхідності працювати з невизначеністю через експеримент і навчання. Разом із тим важливо підкреслити, що Agile не зводиться до набору «кращих практик» або універсальних рецептів. Він є певним способом мислення про організацію і управління, у межах якого пріоритет надається адаптивності, швидкості навчання і здатності до перегляду власних рішень. Саме тому спроби механічного «впровадження Agile» без зміни управлінської культури і системи відповідальності зазвичай призводять до поверхневих і суперечливих результатів.

У підсумку можна стверджувати, що гнучке управління є не просто новою модою або технікою, а симптомом глибшої трансформації управлінської раціональності в умовах цифрової і турбулентної економіки. Проте перехід від гнучкого управління як підходу до проєктів до гнучкої організації як цілісної системи пов'язаний із серйозними структурними і культурними викликами.

Перехід від використання гнучких підходів у межах окремих проєктів до формування Agile-організації означає значно глибшу і складнішу трансформацію, ніж проста зміна інструментів або процедур планування. Йдеться про перебудову самої архітектури управління, системи прийняття рішень і розподілу відповідальності, що зачіпає практично всі рівні і функції організації.

В основі Agile-організації лежить принцип децентралізації рішень. У складному і швидкозмінному середовищі централізоване управління втрачає здатність оперативно реагувати на події, оскільки інформація неминуче

спотворюється і запізнюється, проходячи через ієрархічні рівні. Тому значна частина повноважень і відповідальності переноситься ближче до місця виникнення проблем і можливостей, тобто на рівень команд і окремих продуктово орієнтованих підрозділів.

Це означає і трансформацію ролі керівництва. Керівник у гнучкій організації дедалі менше виступає як джерело всіх рішень і дедалі більше - як дизайнер системи, який формує правила взаємодії, пріоритети, межі автономії та умови для ефективної координації. Управління в цій логіці стає не стільки актом прямого впливу, скільки архітектурою середовища, у якому команди можуть самостійно приймати і реалізовувати рішення.

Однією з ключових структурних змін є перехід від функціональних підрозділів до продуктово- або ціннісно-орієнтованих команд. Такі команди об'єднують різні компетенції, необхідні для створення і розвитку певного продукту або сервісу, і несуть за нього цілісну відповідальність. Це зменшує залежність від складних процедур узгодження і прискорює цикл навчання та адаптації.

Разом із тим впровадження Agile на рівні всієї організації неминуче стикається з низкою серйозних суперечностей і обмежень. Однією з них є напруга між гнучкістю і потребою в узгодженості. Чим більше автономії отримують окремі команди, тим складнішим стає завдання збереження цілісного стратегічного напрямку, сумісності рішень і єдиних стандартів якості. Управління має постійно шукати баланс між локальною свободою і системною узгодженістю.

Ще однією проблемою є нерівномірність готовності різних частин організації до гнучких форм роботи. Певні види діяльності (наприклад, інноваційні, проєктні, клієнтоорієнтовані) значно легше адаптуються до Agile-підходів, тоді як інші (регуляторно обмежені, високоризикові, стандартизовані) потребують більш стабільних і формалізованих структур. Це означає, що в реальних організаціях зазвичай формується гібридна модель, у якій елементи гнучкості співіснують з елементами класичного управління.

Важливою є і культурна сторона трансформації. Гнучке управління передбачає високий рівень довіри, відкритості, готовності до експериментів і прийняття помилок як нормальної частини навчального процесу. Без цього Agile легко перетворюється на набір ритуалів і термінів, що не змінюють суті управлінської логіки. Саме тому багато спроб «масштабування Agile» зазнають невдачі не через технічні, а через культурні та владні бар'єри.

Не можна ігнорувати й ризик надмірної фрагментації. Якщо акцент на автономії команд не супроводжується розвитком спільної ідентичності, стратегічної рамки і механізмів інтеграції, організація може втратити цілісність і перетворитися на сукупність слабо пов'язаних між собою ініціатив. У такому випадку гнучкість обертається не адаптивністю, а хаотичністю і втратою синергії. З методологічної точки зору це означає, що Agile-організація не є просто «більш гнучкою версією» традиційної компанії. Вона є іншим типом організаційної архітектури, у межах якого управління розуміється як постійна робота з балансами: між свободою і порядком, між експериментом і відповідальністю, між швидкістю і надійністю.

Отже, можна стверджувати, що гнучке управління як філософія і як організаційна практика є відповіддю на структурну невизначеність і динамізм сучасного середовища. Водночас воно не скасовує потреби в управлінні, а, навпаки, ускладнює і поглиблює її, перетворюючи управлінську діяльність із техніки контролю на мистецтво проектування і підтримки складних, живих і постійно мінливих систем.

3. Подальший розвиток гнучких і цифрово опосередкованих форм управління неминуче приводить до перегляду самих основ організаційної координації. Якщо класична управлінська логіка будувалася навколо ієрархії, формалізованого розподілу повноважень і централізованого контролю, то сучасні організації дедалі частіше змушені працювати в умовах, де швидкість змін, складність завдань і взаємозалежність процесів перевищують можливості традиційних ієрархічних механізмів. У цьому контексті зростає інтерес до

феномену самоорганізації, який означає здатність системи формувати впорядковані структури, узгоджені дії і стійкі патерни взаємодії без прямого централізованого керування кожним елементом. У соціальних та організаційних системах самоорганізація не означає відсутність управління як такого, а радше зміну його форми: від прямого наказу і контролю - до створення правил, рамок і умов, у межах яких учасники можуть координувати свої дії самостійно.

З методологічної точки зору ідея самоорганізації пов'язана з розвитком системного і нелінійного мислення, у межах якого складні системи розглядаються як такі, що не можуть бути повністю спроектовані або детерміновані ззовні. Їхня поведінка є результатом взаємодії багатьох елементів, локальних рішень і зворотних зв'язків. Це означає, що в складних організаційних контекстах управління дедалі більше перетворюється на мистецтво роботи з умовами і контекстами, а не на механічне програмування поведінки. Практичним втіленням цієї логіки в сучасних організаціях є кросфункціональні команди, які об'єднують представників різних професійних і функціональних напрямів для спільної роботи над конкретним продуктом, сервісом або проблемою. Такі команди не лише скорочують ланцюги координації і прискорюють прийняття рішень, а й створюють умови для інтеграції різних типів знання і перспектив у межах одного робочого процесу.

Кросфункціональна команда принципово відрізняється від традиційної робочої групи тим, що вона не просто виконує завдання, поставлені «згори», а володіє відносною автономією у виборі способів досягнення результату. Це означає, що частина управлінських функцій - планування, розподіл роботи, контроль якості, коригування дій - переміщується всередину команди. У цьому сенсі команда стає мініатюрною організацією в організації. Важливо підкреслити, що така форма роботи вимагає істотної зміни уявлень про відповідальність і владу. Влада перестає бути виключно атрибутом формальної посади і дедалі більше пов'язується з експертизою, здатністю координувати і підтримувати спільну роботу. Відповідальність також набуває колективного виміру: результат розглядається не як сума індивідуальних внесків, а як продукт

спільної діяльності. Розвиток кросфункціональних команд і самоорганізаційних практик неминуче веде до трансформації організаційної структури в бік мережових форм. Мережева організація характеризується тим, що ключову роль у ній відіграють не стабільні ієрархічні ланцюги підпорядкування, а гнучкі, динамічні зв'язки між різними вузлами діяльності - командами, проектами, спільнотами практики. У такій структурі координація дедалі більше здійснюється не через формальні накази, а через спільні цілі, стандарти, платформи взаємодії і постійний обмін інформацією. Це дозволяє системі бути одночасно і більш гнучкою, і більш чутливою до локальних змін, але водночас робить її значно складнішою для традиційних форм контролю і планування. Разом із тим перехід до самоорганізаційних, командних і мережових форм не є ані автоматичним, ані безконфліктним. Він вимагає глибокої перебудови управлінської культури, системи мотивації і способів прийняття рішень. Без цього самоорганізація легко перетворюється або на приховану форму анархії, або на риторику, що прикриває збереження старих ієрархічних практик.

Можна стверджувати, що самоорганізація, кросфункціональні команди і мережеві структури є не окремими «модними» інструментами, а проявами глибшого зсуву в способі мислення про організацію і управління. Проте їх реальна ефективність залежить від того, наскільки організація здатна вибудувати баланс між автономією і узгодженістю, між свободою дії і спільною відповідальністю.

Попри значний евристичний і практичний потенціал самоорганізаційних, командних і мережових форм, їх поширення неминуче супроводжується виникненням нових управлінських проблем і суперечностей. Складні соціальні системи не стають автоматично більш ефективними лише завдяки зменшенню ієрархії або розширенню автономії. Навпаки, зростання свободи дії посилює вимоги до узгодженості, відповідальності і якості комунікації, без яких система ризикує втратити цілісність і керованість.

Однією з ключових проблем є координація в умовах розподіленої автономії. Коли значна частина рішень приймається на рівні команд або

проектних груп, зникає простий механізм узгодження через вертикаль підпорядкування. Координація дедалі більше спирається на горизонтальні зв'язки, спільні стандарти, платформи взаємодії і неформальні домовленості. Проте ці механізми є менш видимими, менш формалізованими і тому потребують постійної підтримки і розвитку.

Іншою важливою межею є нерівномірність зрілості команд і підрозділів. Самоорганізація вимагає високого рівня професійної компетентності, відповідальності, здатності до рефлексії і взаємної довіри. У реальних організаціях ці умови виконуються не всюди і не завжди. У таких випадках формальне проголошення автономії може призводити не до зростання ефективності, а до хаотизації діяльності, прихованих конфліктів і розмивання відповідальності. Особливої уваги заслуговує питання влади і лідерства в мережових і самоорганізаційних структурах. Хоча формальна ієрархія може бути послаблена, влада нікуди не зникає; вона лише змінює свої форми. Вона може концентруватися навколо експертизи, доступу до інформації, контролю над ресурсами або здатності впливати на смислові інтерпретації ситуації. Це означає, що управління в таких системах потребує високого рівня прозорості і рефлексії щодо реальних, а не лише декларованих, структур впливу.

Ще однією проблемною точкою є перевантаження комунікацією. Мережеві та командні структури зазвичай генерують значно більший обсяг горизонтальних взаємодій, обговорень і погоджень. Хоча це може підвищувати якість рішень і залученість, воно водночас створює ризик уповільнення процесів, втрати фокусу. Тому ефективні мережеві організації змушені постійно працювати над балансом між відкритістю комунікації і її економією.

У цьому контексті дедалі більшого поширення набувають гібридні організаційні моделі, які поєднують елементи ієрархії, процесного управління і мережевої координації. Такі моделі визнають, що різні види діяльності потребують різних форм організації: одні - стабільності і стандартизації, інші - гнучкості і експериментування. Управлінське завдання полягає не в тому, щоб

нав'язати всій організації одну «правильну» форму, а в тому, щоб побудувати узгоджену екосистему різних режимів роботи.

Роль керівництва в таких умовах знову зазнає суттєвої трансформації. Керівник дедалі менше виступає як центр прийняття рішень і дедалі більше - як інтегратор, фасилітатор і хранитель цілісності системи. Його завдання полягає у підтримці спільної рамки цілей, цінностей і принципів взаємодії, а також у своєчасному втручанні там, де розподілена координація дає збої. З методологічної точки зору це означає, що самоорганізація і мережеві структури не скасовують потреби в управлінні, а роблять її більш тонкою, складною і рефлексивною. Управління перестає бути мистецтвом наказу і контролю і дедалі більше стає мистецтвом роботи з контекстами, напруженнями і взаємозалежностями. Сучасні організації дедалі більше рухаються в бік складних, багаторежимних структур, у яких ієрархія, процеси, команди і мережі співіснують і взаємодіють. Самоорганізація, кросфункціональні команди і мережеві форми є важливими елементами цієї еволюції, але вони не є універсальною панацеєю. Їх ефективність визначається не стільки формальним дизайном, скільки здатністю організації підтримувати баланс між свободою і порядком, автономією і цілісністю, різноманіттям і узгодженістю.

4. Однією з фундаментальних характеристик сучасного соціально-економічного середовища є структурна невизначеність, яка перестає бути тимчасовим відхиленням від «нормального» стану і дедалі більше перетворюється на постійну умову існування організацій. Прискорення технологічних змін, глобалізація, ускладнення ринків, взаємопроникнення галузей і зростання ролі знань та інновацій створюють ситуацію, у якій майбутнє принципово не може бути повністю передбачене або спроектоване наперед. У класичних управлінських моделях невизначеність розглядалася переважно як проблема, яку потрібно мінімізувати за допомогою кращого аналізу, точнішого планування і жорсткішого контролю. Управлінська раціональність будувалася навколо ідеї, що за достатньої кількості інформації і правильних методів

розрахунку можна звести ризики до прийняттого рівня і забезпечити відносно стабільний рух до задалегідь визначених цілей. Проте в умовах високої складності і швидких змін ця логіка дедалі частіше виявляється методологічно недостатньою.

Сучасна теорія управління дедалі більше виходить із того, що значна частина невизначеності є не просто наслідком браку інформації, а внутрішньою властивістю складних соціальних систем. Поведінка таких систем визначається нелінійними взаємодіями, ефектами зворотного зв'язку, контекстуальними чинниками і діями багатьох автономних акторів. У таких умовах навіть добре обґрунтовані рішення можуть мати непередбачувані наслідки, а малі події - спричиняти великі зрушення. Це означає, що управління в умовах невизначеності не може обмежуватися пошуком «правильного плану». Воно дедалі більше перетворюється на процес постійного орієнтування, коригування і переосмислення власних дій. Стратегія в цій логіці перестає бути раз і назавжди зафіксованим документом і починає мислитися як живий, відкритий і незавершений процес, у межах якого цілі, засоби і навіть самі критерії успіху можуть переглядатися. У цьому контексті особливого значення набуває поняття адаптивності, тобто здатності організації змінювати власні структури, процеси і способи дії у відповідь на зміни середовища і результати власних експериментів. Адаптивність не зводиться до швидкої реакції; вона передбачає вбудовану здатність до навчання, рефлексії і перегляду базових припущень, на яких ґрунтується діяльність організації.

Важливо підкреслити, що адаптивність у цьому сенсі є не лише технічною, а й культурною характеристикою. Вона вимагає готовності працювати з неповнотою знання, визнавати помилки, відмовлятися від застарілих уявлень і приймати тимчасовість багатьох рішень. Це означає глибоку зміну управлінського етосу: від прагнення до остаточної визначеності - до прийняття принципової відкритості майбутнього. У цьому ж ряду стоїть ідея експериментування як легітимної форми управлінської дії. Якщо майбутнє не може бути точно прораховане, то єдиним способом його пізнання стає пробне,

поступове і контрольоване випробування різних гіпотез і напрямів розвитку. Експеримент у цьому сенсі перестає бути чимось винятковим або ризикованим і перетворюється на нормальний інструмент стратегічного навчання. Проте експериментування не означає хаотичність або відмову від відповідальності. Воно потребує чітких рамок, критеріїв оцінювання і механізмів швидкого зворотного зв'язку. Управлінське завдання полягає не в тому, щоб уникати помилок будь-якою ціною, а в тому, щоб робити їх якомога раніше, дешевше і повчальніше.

У ширшому теоретичному сенсі управління в умовах невизначеності означає перехід від логіки оптимізації до логіки підтримки життєздатності системи. Йдеться не стільки про досягнення одного найкращого стану, скільки про збереження і розвиток здатності організації існувати, адаптуватися і знаходити нові можливості в мінливому середовищі.

Отже, невизначеність у сучасному управлінні перестає бути зовнішньою загрозою і дедалі більше розглядається як фундаментальна умова, з якою потрібно навчитися працювати. Саме в цьому контексті стратегія, адаптивність і експериментування починають мислитися не як окремі інструменти, а як взаємопов'язані елементи нової управлінської раціональності.

Розуміння невизначеності як фундаментальної умови сучасного управління неминуче веде до перегляду класичних уявлень про стратегію. У традиційній управлінській логіці стратегія мислилася як результат аналітичного проєктування майбутнього, тобто як відносно стабільний план дій, що визначає довгострокові цілі, пріоритети і розподіл ресурсів. Проте в умовах високої турбулентності, швидких технологічних зрушень і нелінійних змін така модель дедалі частіше виявляється недостатньою або навіть ілюзорною. Сучасні підходи дедалі частіше трактують стратегію як процес, тобто як безперервну діяльність з інтерпретації середовища, формування гіпотез щодо можливих напрямів розвитку, перевірки цих гіпотез у практиці та коригування курсу на основі отриманого досвіду. У цій перспективі стратегія перестає бути разовим актом вибору і перетворюється на постійну роботу зі смислами, пріоритетами і

напрямами руху організації. Одним із ключових інструментів такого підходу є сценарне мислення, яке не намагається передбачити одне «правильне» майбутнє, а працює з множинністю можливих варіантів розвитку подій. Сценарії виконують не стільки прогностичну, скільки орієнтаційну і навчальну функцію: вони допомагають організації побачити власні припущення, виявити зони вразливості і підготуватися до різних типів змін.

Ще більш радикальним зсувом є ідея стратегії як портфеля експериментів. Замість того щоб вкладати всі ресурси в одну велику ставку на «правильний» напрям, організація розподіляє зусилля між кількома паралельними ініціативами, кожна з яких перевіряє певну гіпотезу щодо майбутнього. Успішні експерименти масштабуються, менш успішні - зупиняються або трансформуються. Таким чином, стратегія формується не лише через аналіз, а й через практичне навчання в дії. Такий підхід вимагає принципово іншого ставлення до помилок і невдач. Вони перестають розглядатися як виключно негативний результат і починають сприйматися як неминучий і необхідний елемент процесу пізнання невизначеного майбутнього. Управлінське завдання полягає не в тому, щоб повністю уникати помилок, а в тому, щоб обмежувати їх масштаб, швидко виявляти і витягувати з них організаційні уроки.

У цьому контексті істотно змінюється і логіка розподілу ресурсів. Замість жорсткої фіксації бюджетів і планів на тривалі періоди дедалі більшого значення набувають гнучкі механізми перерозподілу, що дозволяють підтримувати перспективні напрями і згортати ті, що не виправдовують очікувань. Фінансове і стратегічне управління починають тісніше переплітатися з процесами навчання і адаптації. Водночас необхідно підкреслити, що стратегія як процес і як портфель експериментів не означає відмови від цілісного бачення і довгострокових орієнтирів. Навпаки, в умовах невизначеності чітка ідентичність, базові цінності і стратегічні принципи стають ще важливішими, оскільки вони виконують роль внутрішнього компаса, що допомагає орієнтуватися в мінливому середовищі. Різниця полягає в тому, що шлях до цих орієнтирів більше не може бути повністю спроектований наперед. З

управлінської точки зору це означає подальшу трансформацію ролі керівництва. Керівник дедалі менше виступає як архітектор детального плану і дедалі більше - як куратор портфеля ініціатив, модератор стратегічних дискусій і хранитель смислової цілісності організації. Управління стає не стільки технікою вибору оптимального рішення, скільки мистецтвом підтримки процесу колективного орієнтування і навчання.

Разом із тим такий підхід породжує і нові ризики. Одним із них є втрата фокусу і розмивання пріоритетів, коли організація захоплюється множинністю ініціатив і експериментів, але не здатна вчасно консолідувати зусилля навколо найбільш перспективних напрямів. Іншим ризиком є перетворення експериментування на самоціль, коли активність і кількість проєктів підміняють собою реальний стратегічний прогрес. Тому управління в умовах невизначеності завжди залишається роботою з балансами: між дослідженням і використанням наявних можливостей, між свободою експерименту і дисципліною вибору, між відкритістю до нового і збереженням ідентичності. Жоден з цих балансів не може бути встановлений раз і назавжди; вони потребують постійної уваги і коригування. Управління в умовах невизначеності означає глибоку зміну самої логіки стратегування і прийняття рішень. Стратегія перестає бути планом і дедалі більше стає процесом колективного навчання і осмислення майбутнього, а управління - практикою підтримки життєздатності, адаптивності і здатності організації знаходити нові шляхи розвитку в умовах принципової відкритості і непередбачуваності світу.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає відмінність між цифровізацією як впровадженням технологій і цифровою трансформацією як зміною управлінської раціональності?

2. Як змінюється роль даних, алгоритмів і цифрових платформ у сучасному управлінні?

3. У чому полягає принципова логіка Agile як управлінської філософії, а не лише як методології управління проєктами?

4. Як пов'язані між собою гнучке управління, самоорганізація та мережеві структури?

5. У чому полягає відмінність між класичним стратегічним плануванням і стратегією як процесом в умовах невизначеності?

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

### **План**

1. Криза класичної управлінської раціональності та межі традиційної теорії менеджменту
2. Складність, невизначеність і трансформація управлінського мислення
3. Глобальні виклики XXI століття і трансформація управлінських підходів
4. Майбутнє менеджменту: між наукою, практикою і філософією управління

1. Протягом значної частини XX століття теорія менеджменту розвивалася в межах відносно стабільної інтелектуальної рамки, яку можна позначити як класичну або індустріально-модерну управлінську раціональність. Її фундаментальними передумовами були віра у можливість раціонального проєктування організацій, принципова керованість складних систем, домінування планування над імпровізацією та переконання в тому, що за достатньої кількості інформації і правильних методів аналізу можна досягти оптимальних рішень. Ця раціональність була історично тісно пов'язана з індустріальною моделлю виробництва, відносно стабільними ринками, передбачуваними технологічними циклами і домінуванням великих ієрархічних організацій. Саме в цьому контексті сформувалися ключові управлінські категорії - планування, організація, координація, контроль, ефективність, оптимізація, - які тривалий час здавалися не просто корисними, а універсальними. Проте вже наприкінці XX - на початку XXI століття дедалі

очевиднішим стає той факт, що умови, у яких виникла класична теорія менеджменту, перестали бути типовими. Прискорення технологічних змін, глобалізація, фінансіалізація, цифрова трансформація, зростання ролі знань, інновацій і нематеріальних активів радикально змінюють саму природу організацій і середовищ, у яких вони функціонують.

Однією з головних ознак цієї трансформації є втрата стабільності як нормального стану. Там, де раніше переважали відносно довгі періоди рівноваги, сьогодні дедалі частіше маємо справу з постійною турбулентністю, розривами, зламами бізнес-моделей і непередбачуваними зсувами. У таких умовах класична управлінська логіка, орієнтована на оптимізацію стабільних процесів, починає давати системні збої. Ще глибшою проблемою є зростання складності. Сучасні організації дедалі більше функціонують як вузли глобальних мереж постачання, знань, фінансів, платформ і екосистем. Їх поведінка визначається не лінійними причинно-наслідковими зв'язками, а нелінійними взаємодіями, ефектами зворотного зв'язку, контекстуальними чинниками і діями багатьох автономних акторів. У таких системах навіть добре продумані управлінські втручання можуть мати непередбачувані наслідки. Це означає, що під сумнів ставиться одна з базових інтуїцій класичного менеджменту - уявлення про принципову прозорість і контрольованість організаційної реальності. Якщо система є справді складною, то вона не може бути повністю описана, змодельована і проєктована ззовні. Управління втрачає статус техніки точного конструювання і дедалі більше перетворюється на практику орієнтування, коригування і роботи з невизначеністю.

Водночас відбувається і криза самого поняття ефективності. У класичній логіці ефективність означала оптимальне співвідношення між витратами і результатами в межах відносно стабільних цілей і критеріїв. Проте в умовах швидких змін питання дедалі частіше полягає не в тому, наскільки добре організація оптимізує наявні процеси, а в тому, чи оптимізує вона взагалі те, що має сенс оптимізувати. Інакше кажучи, ефективність без рефлексії щодо напрямку руху може перетворитися на форму стратегічної сліпоти.

Ще одним симптомом кризи класичної управлінської раціональності є розмивання меж між організацією і середовищем. Цифрові платформи, екосистеми, мережеві форми співпраці, відкриті інновації роблять дедалі менш очевидним, де закінчується одна організація і починається інша. У таких умовах управління вже не може зводитися до контролю «внутрішніх» процесів, оскільки значна частина створення цінності відбувається поза формальними межами організації. Усе це означає, що класична теорія менеджменту стикається не просто з окремими труднощами або потребою в оновленні інструментів, а з глибокою методологічною кризою. Під сумнів ставляться її базові онтологічні припущення про природу організацій, її епістемологічні уявлення про можливість повного знання і контролю, а також її нормативні ідеали раціонального проектування і оптимізації. Разом із тим було б помилкою трактувати цю кризу як просте «спростування» класичного менеджменту. Значною мірою йдеться про історичну обмеженість певного типу раціональності, який був надзвичайно продуктивним у своїх умовах, але втрачає універсальність у новій реальності. Класична теорія не зникає, але перестає бути єдиною і домінантною рамкою мислення. Саме на цьому ґрунті і виникає потреба в нових, постнекласичних підходах до управління, які намагаються осмислити організацію як складну, відкриту, еволюційну і принципово неповністю контрольовану систему. Одним із найважливіших наслідків кризи класичної управлінської раціональності є поступова втрата віри в існування універсальних, однаково придатних для всіх ситуацій моделей управління. Якщо впродовж значної частини ХХ століття панувало переконання, що можливо створити загальну теорію ефективної організації і на її основі проектувати управлінські системи за єдиними принципами, то сучасний досвід дедалі переконливіше демонструє контекстуальну обмеженість будь-яких таких претензій.

Ця зміна пов'язана не лише з ускладненням середовища, а й із глибшим усвідомленням різноманіття самих організаційних форм, цілей і логік діяльності. Організація у сфері високих технологій, університет, лікарня, фінансова установа, державний орган чи волонтерська мережа функціонують у принципово

різних режимах, мають різні типи невизначеності, різні часові горизонти і різні критерії успіху. Спроба описати всі ці реальності однією управлінською моделлю неминуче призводить до надмірних спрощень і втрати аналітичної чутливості.

У цьому контексті дедалі більшого значення набуває ідея плюралізації управлінських підходів, тобто визнання того, що не існує єдиної «правильної» логіки управління, а натомість є множинність раціональностей, кожна з яких є більш або менш адекватною у певних умовах. Управлінська компетентність у такому розумінні полягає не в догматичному застосуванні однієї моделі, а в умінні діагностувати ситуацію і добирати відповідні способи дії. Це означає і принципову зміну статусу самої теорії менеджменту. Вона дедалі менше виступає як нормативна наука, що пропонує універсальні рецепти, і дедалі більше - як рефлексивна дисципліна, що надає інструменти для осмислення складних, суперечливих і контекстуально залежних управлінських ситуацій. Теорія перестає бути «інструкцією з експлуатації організацій» і стає мовою опису, аналізу і критики управлінської практики.

Водночас плюралізація підходів не означає релятивізму або відмови від будь-яких критеріїв раціональності. Йдеться радше про перехід від єдиної раціональності до множинності форм раціонального мислення, кожна з яких має власні припущення, обмеження і сфери застосовності. Завдання управлінської теорії в такій ситуації полягає не в тому, щоб оголосити одну з них «єдино правильною», а в тому, щоб прояснити їхні передумови, сильні сторони і межі. Особливо важливим у цьому зв'язку є питання поєднання різних логік управління в межах однієї організації. Сучасні організації дедалі частіше змушені одночасно працювати в різних режимах: забезпечувати стабільність і надійність одних процесів, експериментувати і шукати нові рішення в інших, підтримувати стандарти і водночас розвивати інновації. Це означає, що управління стає мистецтвом конструювання і підтримки гібридних систем, у яких співіснують різні типи структур, процедур і форм координації. Звідси впливає і нове розуміння ролі керівництва. Керівник дедалі менше мислиться

як носій єдино правильної моделі і дедалі більше - як інтегратор різних підходів, перекладач між різними мовами організації і хранитель цілісності в умовах різноманіття. Управлінська діяльність набуває виразно інтерпретативного і синтетичного характеру.

У ширшій інтелектуальній перспективі це означає, що теорія менеджменту поступово входить у фазу, яку можна охарактеризувати як рефлексивну зрілість. Вона починає усвідомлювати власну історичну обмеженість, умовність своїх понять і моделей і необхідність постійного діалогу з практикою, іншими дисциплінами і змінюваною соціально-економічною реальністю. Водночас цей перехід не є безболісним. Втрата ілюзії універсальності і простих рецептів створює відчуття невизначеності і тривоги, як у теоретиків, так і у практиків управління. Проте саме ця невизначеність і стає джерелом нового типу інтелектуальної чесності і методологічної гнучкості, без яких неможливо осмислювати і керувати складними системами XXI століття.

Отже, межі традиційної теорії менеджменту виявляються не в її повній непридатності, а в обмеженості її претензій на універсальність. Вона залишається важливою частиною інтелектуального інструментарію управління, але втрачає статус єдиної і всеохопної рамки мислення. Саме на цьому ґрунті і формується сучасне уявлення про управління як множинну, контекстуальну і принципово рефлексивну практику.

2. Однією з найглибших інтелектуальних змін, що визначають розвиток сучасної теорії управління, є поступове усвідомлення того, що складність і невизначеність перестали бути периферійними проблемами і перетворилися на фундаментальні характеристики соціально-економічної реальності. Якщо класична управлінська логіка виходила з припущення, що світ у своїй основі є впорядкованим, прозорим і піддатливим раціональному проектуванню, то сьогодні дедалі очевидніше, що значна частина управлінських ситуацій має іншу онтологію: вони є багатовимірними, динамічними, контекстуально залежними і принципово неповністю передбачуваними.

Поняття складності в сучасному управлінському мисленні не зводиться до простого «ускладнення» систем або збільшення кількості елементів. Йдеться про якісно інший тип організованості, у межах якого поведінка цілого не може бути виведена з властивостей окремих частин, а наслідки управлінських втручань не є пропорційними або лінійними щодо прикладених зусиль. У таких системах малі зміни можуть мати великі наслідки, а великі програми реформ - давати мінімальний або навіть протилежний ефект.

Це означає, що класичне уявлення про управління як про лінійний ланцюг «аналіз - рішення - реалізація - контроль» дедалі частіше виявляється непридатним для опису реальних процесів. Управлінська дія починає нагадувати не стільки виконання наперед визначеного плану, скільки постійне коригування курсу в русі, орієнтацію за неповними і суперечливими сигналами та роботу з непередбачуваними побічними ефектами власних рішень. Невизначеність у цьому контексті також потребує більш тонкого розуміння. Вона не є просто браком інформації, який можна усунути шляхом кращого аналізу або збору даних. Значна частина невизначеності має структурний характер, тобто пов'язана з відкритістю майбутнього, діями інших акторів, еволюцією технологій і зміною самих рамок проблеми. Це означає, що навіть за максимальної інформованості багато ключових управлінських рішень залишаються рішеннями в умовах принципової неповноти знання. У такій ситуації змінюється і статус прогнозування та планування. Вони не зникають, але втрачають претензію на повну визначеність і остаточність. Прогнози дедалі більше розглядаються як робочі гіпотези, сценарії або орієнтири для мислення, а не як точні описи майбутнього. Планування перетворюється з інструменту фіксації курсу на інструмент організації уваги, ресурсів і спільного розуміння напрямку руху.

Цей зсув має глибокі наслідки для самої логіки управлінського мислення. Воно дедалі менше ґрунтується на ідеї оптимального рішення і дедалі більше - на ідеї підтримки життєздатності, адаптивності і здатності до навчання. Управління починає розумітися не як пошук найкращої конфігурації системи, а

як постійна робота з її еволюцією. Важливо підкреслити, що така трансформація не означає відмови від раціональності як такої. Йдеться радше про зміну типу раціональності: від раціональності контролю і проектування - до раціональності орієнтування, експериментування і рефлексії. У першому випадку світ мислиться як об'єкт конструювання, у другому - як середовище взаємодії, у якому жоден актор не володіє повнотою знання або влади.

У цьому контексті особливого значення набуває ідея обмеженої раціональності, але вже не в класичному, а в розширеному сенсі. Обмеження полягають не лише в когнітивних можливостях індивідів, а й у самій природі складних соціальних систем, які не допускають повної формалізації і повного контролю. Це означає, що управління завжди має справу з невизначеними наслідками власних дій і повинно вбудовувати цю обставину у власну логіку.

Ще одним важливим наслідком є зростання ролі інтерпретації і смислотворення в управлінській діяльності. У ситуаціях, де немає однозначно правильних рішень і повної інформації, ключовим стає не лише вибір дії, а й спосіб осмислення ситуації, формування спільного бачення і узгодження очікувань. Управління дедалі більше набуває комунікативного і інтерпретативного виміру. Складність і невизначеність не просто ускладнюють управлінську практику, а радикально змінюють її інтелектуальні засади. Вони змушують відмовлятися від ілюзії повного контролю і переходити до більш скромного, але й більш реалістичного розуміння управління як діяльності, що завжди відбувається в умовах відкритості, неповноти знання і постійної зміни контекстів.

Визнання складності та невизначеності як фундаментальних характеристик сучасного середовища неминуче веде до переосмислення того, якими мають бути принципи і механізми управлінських рішень. Якщо світ не може бути повністю проєктований і передбачений, то управління не може більше ґрунтуватися на ідеї раз і назавжди правильного вибору. Натомість на перший план виходить логіка поступового наближення, навчання в дії і коригування курсу.

Однією з ключових категорій у цій новій логіці стає адаптивність, тобто здатність системи змінювати власні структури, процеси і способи дії у відповідь на зміну умов і результати власного досвіду. Адаптивність у цьому сенсі не є просто швидкою реакцією на зовнішні сигнали; вона передбачає вбудовану здатність до рефлексії і перегляду базових припущень, на яких ґрунтується діяльність організації. Тісно пов'язаною з адаптивністю є ідея організаційного навчання. У складному і мінливому середовищі навчання перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на центральний механізм виживання і розвитку. Йдеться не лише про накопичення знань або підвищення кваліфікації персоналу, а про здатність організації змінювати власні правила, процедури і способи мислення на основі досвіду. У цьому контексті особливого значення набуває експериментування як форма управлінської дії. Коли неможливо заздалегідь визначити оптимальне рішення, єдиним способом просування стає перевірка гіпотез у практиці, тобто організація контрольованих і обмежених за масштабом спроб змін. Експериментування дозволяє зменшити ризики великих помилок і водночас прискорити процес навчання. Проте експериментування не означає відмови від раціональності або відповідальності. Воно потребує чітких рамок, критеріїв оцінювання і механізмів швидкого зворотного зв'язку. Управлінське мистецтво полягає в тому, щоб перетворювати невизначеність на джерело пізнання, а не на привід для паралічу або хаотичних дій.

Ця логіка має і глибші наслідки для розуміння процесу прийняття рішень. Рішення дедалі частіше розглядаються не як кінцеві точки, а як тимчасові фіксації напрямку руху, які можуть і повинні переглядатися в міру зміни обставин і накопичення нового досвіду. Це означає, що управлінська діяльність набуває виразно процесуального характеру. Водночас це не скасовує потреби в орієнтирах, цінностях і довгострокових смислах. Навпаки, в умовах постійних змін стійкі принципи і ідентичність організації стають ще важливішими, оскільки саме вони дозволяють зберігати напрям руху, не зводячи його до жорсткого плану. Управління дедалі більше перетворюється на роботу з балансом між відкритістю і цілісністю.

Змінюється і роль керівництва. Керівник дедалі менше виступає як джерело правильних відповідей і дедалі більше - як організатор процесів колективного мислення, навчання і осмислення досвіду. Його завдання полягає не в тому, щоб усувати невизначеність, а в тому, щоб допомагати організації жити і розвиватися в її присутності. У ширшій теоретичній перспективі можна сказати, що управлінське мислення поступово зміщується від логіки контролю і оптимізації до логіки підтримки життєздатності і еволюційного розвитку. Управління починає мислитися не як проектування і реалізація ідеальних станів, а як безперервна робота з процесами становлення і зміни. Складність і невизначеність не просто додають нові труднощі до вже наявного арсеналу управлінських проблем, а вимагають якісно іншого способу мислення про управління. Цей спосіб ґрунтується на адаптивності, навчанні, експериментуванні і рефлексії і поступово формує нову, більш скромну, але й більш адекватну логіку управлінських рішень у світі, що постійно змінюється.

3. Початок XXI століття позначений не просто прискоренням окремих економічних або технологічних процесів, а появою комплексу взаємопов'язаних глобальних викликів, які дедалі сильніше впливають на умови існування організацій, держав і суспільств у цілому. До таких викликів належать кліматичні зміни, демографічні зсуви, геополітична нестабільність, глобальні пандемії, енергетичні та ресурсні обмеження, технологічні розриви, а також глибокі трансформації ринків праці і соціальних інститутів. Важливо підкреслити, що ці явища не існують ізольовано, а взаємно підсилюють одне одного, утворюючи складні і часто непередбачувані конфігурації ризиків і можливостей. Управління в такому світі стикається з принципово новою ситуацією: багато ключових проблем більше не мають локального або суто організаційного характеру. Вони виходять за межі окремих компаній, галузей і навіть держав, вимагаючи координації дій між великою кількістю різнорідних акторів - бізнесом, урядами, громадянським суспільством, науковими спільнотами і міжнародними інституціями. Це означає, що класичне уявлення

про управління як про внутрішню справу окремої організації стає дедалі менш адекватним.

Однією з ключових особливостей глобальних викликів є їх системний характер. Кліматичні зміни, наприклад, не можуть бути зведені до екологічної проблеми; вони одночасно мають економічні, соціальні, політичні і технологічні виміри. Аналогічно, цифрова трансформація є не лише питанням ефективності, а й питанням зайнятості, нерівності, безпеки і суверенітету. Це означає, що управлінські рішення дедалі частіше мають справу з конфліктами між різними цілями, цінностями і часовими горизонтами.

У такій ситуації під сумнів ставиться ще одна фундаментальна інтуїція класичної управлінської логіки - уявлення про чітко визначені критерії успіху і оптимальності. Багато сучасних управлінських проблем є так званими «складними» або «суперечливими» у тому сенсі, що для них не існує однозначно правильного розв'язку, який би задовольняв усі зацікавлені сторони і всі виміри проблеми. Будь-яке рішення неминує є компромісом, що породжує нові напруження і побічні ефекти. Тобто, управління дедалі більше перетворюється на поліцентричний і багаторівневий процес, у межах якого взаємодіють різні рівні - локальний, національний, регіональний і глобальний - і різні типи раціональності. Рішення, прийняті на одному рівні, можуть мати непередбачувані наслідки на іншому, а ефективна дія вимагає постійного узгодження перспектив і інтересів.

Ще однією важливою рисою сучасних глобальних викликів є розрив між швидкістю змін і швидкістю інституційної адаптації. Технології, ринки і соціальні практики змінюються значно швидше, ніж встигають перебудуватися правові, освітні і управлінські системи. У результаті виникає ситуація хронічної «запізнілої реакції», коли управління постійно має справу не з актуальними, а з уже застарілими проблемними конфігураціями.

Усе це має глибокі наслідки для того, як мислиться роль організацій і менеджерів у сучасному світі. Вони дедалі менше можуть обмежуватися вузькою логікою максимізації короткострокової ефективності або прибутковості і дедалі

більше змушені враховувати довгострокові, системні і соціальні наслідки власних дій. Питання відповідальності, стійкості і легітимності стають не периферійними, а центральними елементами управлінського мислення. У цьому контексті набуває нового значення і поняття стійкого розвитку, яке поєднує економічні, соціальні і екологічні виміри діяльності. Воно вже не може розглядатися як додаток до «справжнього» бізнесу або управління, а дедалі більше сприймається як рамка, у межах якої взагалі має осмислюватися довгострокова стратегія організацій і суспільств. Важливо також підкреслити, що глобальні виклики змінюють не лише зміст управлінських завдань, а й форму знання, на яку спирається управління. Жодна окрема дисципліна або експертна спільнота більше не може претендувати на повноту бачення проблем. Управління дедалі більше стає міждисциплінарною і міжсекторною практикою, що потребує інтеграції різних типів знання і різних перспектив. Глобальні виклики XXI століття створюють ситуацію, у якій традиційні управлінські підходи виявляються не просто недостатніми, а методологічно застарілими. Вони були розраховані на світ більш стабільний, більш фрагментований і більш передбачуваний. Сучасна ж реальність вимагає інших способів мислення і дії, які здатні працювати з системною складністю, багаторівневими конфліктами і довгостроковими наслідками.

Усвідомлення масштабності та взаємопов'язаності глобальних викликів неминуче веде до переосмислення самих цілей управління. Якщо в класичній управлінській логіці центральне місце посідала максимізація ефективності, продуктивності або прибутковості в межах відносно стабільних ринків і правил гри, то в сучасних умовах стає дедалі очевиднішим, що такі цілі є необхідними, але недостатніми для забезпечення довгострокової життєздатності організацій і соціальних систем. Поступово формується розуміння того, що управління має орієнтуватися не лише на короткострокові результати, а й на здатність системи відтворювати власні умови існування в майбутньому. Це означає, що до традиційних економічних критеріїв додаються соціальні, екологічні, інституційні і культурні виміри. Ефективність перестає бути одновимірною і

перетворюється на багатовимірну категорію, яка включає питання стійкості, справедливості, довіри і легітимності. У цьому контексті особливого значення набуває поняття стійкості (resilience), яке означає здатність системи не лише протистояти шокам і кризам, а й відновлюватися, змінюватися і розвиватися під їхнім впливом. Стійкість у такому розумінні відрізняється від простої стабільності: вона передбачає гнучкість, адаптивність і здатність до навчання, а не консервацію наявного стану. Паралельно з цим змінюється і розуміння відповідальності. Вона дедалі менше зводиться до виконання формальних норм або до відповідальності перед вузьким колом власників чи замовників. У глобалізованому і взаємопов'язаному світі дії організацій мають далекосяжні наслідки для різних груп і систем, і тому управління змушене враховувати ширше коло зацікавлених сторін і довші часові горизонти.

Це означає, що в центрі управлінського мислення поступово опиняється питання легітимності - тобто соціального визнання і прийнятності управлінських рішень. Навіть економічно успішні дії можуть втратити сенс або стати джерелом конфліктів, якщо вони сприймаються як несправедливі, руйнівні або такі, що ігнорують базові цінності суспільства. Управління дедалі більше стає морально і політично навантаженою діяльністю, а не суто технічною функцією. У практичному вимірі це веде до поширення таких підходів, як управління, орієнтоване на зацікавлені сторони, інтегроване звітування, екологічна та соціальна відповідальність бізнесу, а також різні форми міжсекторного партнерства. Проте важливо підкреслити, що йдеться не лише про нові інструменти або процедури, а про зміну самої логіки визначення того, що вважається успішним управлінням. Водночас ці зрушення породжують і нові напруження. Зокрема, виникають конфлікти між короткостроковими економічними інтересами і довгостроковими соціально-екологічними цілями, між вимогами конкурентоспроможності і вимогами відповідальності, між глобальними стандартами і локальними контекстами. Управління дедалі частіше опиняється в ситуації, де жодне рішення не може бути однозначно «правильним» у всіх вимірах. Тобто, управлінські підходи змушені еволюціонувати від логіки

оптимізації до логіки балансування і роботи з компромісами. Завдання полягає не в тому, щоб знайти ідеальне рішення, а в тому, щоб утримувати систему в прийнятних межах життєздатності, поступово коригуючи курс у відповідь на зміни середовища і власні помилки. Змінюється і роль знання в управлінні. Воно дедалі більше розуміється не як джерело остаточних відповідей, а як ресурс для осмислення, діалогу і спільного пошуку рішень. Експертність перестає бути монополією вузьких груп і все частіше поєднується з участю різних зацікавлених сторін у процесах формування і реалізації політик та стратегій.

У підсумку можна сказати, що глобальні виклики ХХІ століття ведуть не просто до корекції окремих управлінських інструментів, а до глибокої трансформації самих підстав управлінського мислення. Цілі управління стають багатовимірними, критерії успіху - більш складними і суперечливими, а сама управлінська діяльність - більш рефлексивною, відповідальною і орієнтованою на довгострокову життєздатність систем. Саме в цьому контексті і постає питання про майбутнє менеджменту як науки і практики.

4. Протягом значної частини свого історичного розвитку менеджмент прагнув утвердитися як прикладна наука і набір раціональних технологій управління, здатних забезпечити передбачувані й відтворювані результати в організаційній практиці. У цьому прагненні він значною мірою наслідував ідеали інженерного мислення, орієнтованого на проектування, оптимізацію і контроль. Управління в цій логіці мислилося як техніка впливу на систему, а менеджер - як фахівець, що володіє набором універсальних інструментів для досягнення заданих цілей. Проте в міру ускладнення організаційного і соціального середовища дедалі очевиднішим стає те, що таке технократичне уявлення про менеджмент є принципово обмеженим. Воно виходить з припущення про можливість нейтрального, позаціннісного і повністю раціонального управління, тоді як у реальності управлінська діяльність завжди вплетена в мережу інтересів, цінностей, конфліктів і інтерпретацій. Будь-яке управлінське рішення не лише вирішує певну проблему, а й переозначає саму ситуацію, розподіляє вигоди і

втрати, створює нові напруження. Це означає, що менеджмент не може більше розглядатися виключно як прикладна дисципліна, що «перекладає» на практику результати економічних або організаційних теорій. Він дедалі більше постає як погранична сфера між наукою, практикою і філософською рефлексією, у якій переплітаються аналітичне знання, нормативні уявлення і практичний досвід дії в складних ситуаціях.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання про статус управлінського знання. Класична модель передбачала, що таке знання може бути кумулятивним, універсальним і відносно незалежним від контексту застосування. Проте сучасний досвід дедалі частіше демонструє, що значна частина управлінського знання має ситуативний, інтерпретативний і практично зорієнтований характер. Воно не просто застосовується до реальності, а формується у взаємодії з нею. Звідси впливає і перегляд уявлень про співвідношення теорії і практики. Замість лінійної моделі «наука виробляє знання - практика застосовує» дедалі більшого поширення набуває уявлення про взаємне переплетіння теоретичного осмислення і практичної дії. Практика стає джерелом проблем, питань і гіпотез для теорії, а теорія - інструментом рефлексії, критики і переосмислення практичних дій. У цьому ж ряду стоїть і питання про ціннісні засади управління. Якщо менеджмент більше не може претендувати на повну нейтральність, то він неминуче пов'язаний з вибором між альтернативними уявленнями про бажане майбутнє, справедливість, відповідальність і межі допустимого. Це означає, що управління має не лише технічний, а й етичний і політичний вимір, який не може бути просто «винесений за дужки».

Ще одним важливим наслідком цих змін є переосмислення ролі самого менеджера. Він дедалі менше постає як виконавець наперед заданих алгоритмів і дедалі більше - як інтерпретатор, фасилітатор і модератор складних процесів взаємодії. Його компетентність полягає не лише у володінні інструментами, а й у здатності працювати з невизначеністю, конфліктами, різними перспективами і ціннісними напруженнями. У цьому сенсі можна говорити про поступове

зближення менеджменту з філософією практики, тобто з традицією мислення, яка розглядає дію не як просте застосування правил, а як завжди контекстуальну, відповідальну і таку, що потребує судження, діяльність. Управління дедалі більше вимагає не лише знання «як», а й розуміння «чому» і «для чого».

Водночас було б помилкою вважати, що це означає відмову від науковості або систематичності. Йдеться радше про розширення уявлення про науку і раціональність, включення в них рефлексивного, інтерпретативного і критичного вимірів. Менеджмент у такій перспективі постає не як суто прикладна технологія, а як складна міждисциплінарна сфера знання і практики, що постійно переосмислює власні підстави. Майбутнє менеджменту дедалі більше пов'язується не з пошуком чергових «універсальних рецептів», а з поглибленням рефлексії щодо самої природи управління, його меж, можливостей і відповідальності. Саме цей зсув - від техніки до осмисленої практики - і визначає загальний напрям еволюції управлінської думки.

Подальший розвиток управлінської теорії і практики дедалі виразніше показує, що менеджмент не може більше розглядатися як сукупність технічних процедур або універсальних методик, придатних для будь-якої ситуації. Натомість він поступово постає як рефлексивна практика, тобто як діяльність, що постійно осмислює власні підстави, межі і наслідки. Управління в такому розумінні не зводиться до застосування готових рецептів, а передбачає безперервну інтерпретацію ситуацій, перегляд цілей і відповідальне судження щодо можливих дій.

Однією з ключових причин такого зсуву є визнання принципів меж прогнозування. Сучасні соціально-економічні системи є настільки складними і взаємопов'язаними, що навіть найвитонченіші аналітичні моделі не здатні надійно передбачити їхній розвиток на тривалих часових горизонтах. Це не означає, що аналіз і прогнозування втрачають сенс, але означає, що вони повинні сприйматися як орієнтири для мислення і дії, а не як гарантії правильності вибору.

У цьому контексті зростає значення управлінського судження - здатності приймати рішення в ситуаціях, де немає повної інформації, однозначних критеріїв або гарантованих результатів. Таке судження завжди є водночас інтелектуальним, етичним і практичним актом, оскільки воно пов'язане з вибором між альтернативами, кожна з яких має власні ризики, ціннісні наслідки і довгострокові ефекти. Саме тут і проявляється нова роль філософії управління. Вона не пропонує конкретних інструментів або алгоритмів, але допомагає прояснювати приховані припущення, цінності і межі управлінського мислення. Філософська рефлексія дозволяє поставити питання не лише про те, як досягти певної мети, а й про те, чи варта ця мета досягнення, якою ціною і з якими наслідками.

У майбутньому дедалі більшого значення набуватиме ідея менеджера як інтелектуального і морального актора, а не лише як носія технічних компетенцій. Його професіоналізм визначатиметься не тільки здатністю оптимізувати процеси або підвищувати показники, а й умінням працювати з конфліктами інтересів, ціннісними дилемами, невизначеністю і довгостроковими ризиками. Управління в цьому сенсі дедалі більше наближається до практичної мудрості, а не до технічної вправності. Водночас це не означає протиставлення науки і практики. Навпаки, майбутнє менеджменту, імовірно, пов'язане з новими формами їх взаємодії, у яких наукове знання не диктує практиці готові рішення, а слугує ресурсом для критичного осмислення, постановки питань і розширення горизонту можливого. Практика, зі свого боку, стає джерелом нових проблем і викликів для теоретичного аналізу. Змінюється і уявлення про розвиток управлінського знання. Замість накопичення дедалі більшої кількості «кращих практик» або модних концепцій дедалі важливішою стає здатність до критичного відбору, осмислення і контекстуалізації цих ідей. Управлінська освіта і дослідження дедалі більше мають орієнтуватися не лише на передачу інструментів, а й на формування здатності мислити, сумніватися і брати на себе відповідальність за власні рішення. У цьому сенсі можна говорити про поступовий перехід від менеджменту як «мистецтва досягати результатів» до

менеджменту як мистецтва орієнтуватися в складному і суперечливому світі. Результати залишаються важливими, але вони більше не можуть бути єдиним і остаточним критерієм успіху управлінської діяльності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що майбутнє менеджменту навряд чи пов'язане з відкриттям чергової універсальної теорії або методу. Значно ймовірніше, що воно полягатиме у поглибленні рефлексивності, методологічної скромності і відповідальності управлінського мислення. Менеджмент дедалі більше постає як складна, багатовимірна і ціннісно навантажена практика, що перебуває на перетині науки, досвіду і філософського осмислення людської дії.

### **Питання для контролю**

1. У чому полягає криза класичної управлінської раціональності і чому вона має історичний, а не лише прикладний характер?
2. Чому складність і невизначеність не можуть більше розглядатися як «тимчасові відхилення» від нормального стану управління?
3. У чому полягає трансформація управлінського мислення під впливом складних соціально-економічних систем?
4. Як глобальні виклики XXI століття змінюють цілі і критерії ефективності управління?
5. Чому майбутнє менеджменту дедалі більше пов'язується з рефлексивною, а не технократичною логікою управління?

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

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., Кузнецова 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., Кузнецова 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., Хащініна 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-Pokotytska-Serhii-Kovalenko-Raisa-Tsyhan-206-217.pdf>
27. Chykurkova, A., Pokotytska, 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 проєктами. *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](http://www.rada.gov.ua)

35. Кабінет Міністрів України – [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

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

37. Інтернет-портал для управлінців – [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)

38. Інтернет-портал з проблем менеджменту – [www.12manage.com](http://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 D3 «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**

## **КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

*для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня  
за спеціальністю D3 «Менеджмент»*

Редактор Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.  
Обл.–вид. арк. 5,4. Ум.д.а. 5,0. Тираж 20 прим. Зам. \_\_\_\_.

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