

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту, бізнесу та адміністрування



**СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
освітньо-наукової програми «Менеджмент» спеціальності D3
«Менеджмент» денної форми здобуття вищої освіти

**МИКОЛАЇВ
2026**

УДК 005.1(075.8)
С89

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 19 березня 2026 р., протокол № 7.

Укладач:

А. С. Полторак – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

Рецензенти:

О. В. Пилипенко – голова Шевченківської сільської територіальної громади Миколаївського району Миколаївської області

А. В. Ключник – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

© Миколаївський національний аграрний університет, 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ	7
Тема 1. Еволюція управлінських парадигм і трансформація наукової картини менеджменту	7
Тема 2. Інноваційність і креативність як засади формування нових управлінських концепцій	18
Тема 3. Системний і комплексний підхід у сучасному менеджменті	27
Тема 4. Цифрова трансформація управління та формування data-driven організацій	35
Тема 5. Поведінкові та когнітивні концепції у менеджменті	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Сучасні концепції менеджменту» належить до циклу спеціальної (професійної) підготовки здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти освітньо-наукової програми «Менеджмент» зі спеціальності «Менеджмент» і має на меті формування у здобувачів системного уявлення про еволюцію, сучасний стан та тенденції розвитку управлінської науки, а також розвиток здатності критично осмислювати, порівнювати й адаптувати провідні концепції менеджменту до умов вітчизняної та міжнародної практики.

Сучасна епоха характеризується високою динамікою соціально-економічних процесів, цифровізацією, глобалізацією ринків, посиленням турбулентності зовнішнього середовища, воєнними та гуманітарними викликами. У цих умовах традиційні управлінські моделі потребують переосмислення, а управлінська діяльність – нової методологічної бази, що поєднує стратегію, інновації, лідерство, цінності сталого розвитку й організаційну адаптивність, саме тому сучасні концепції менеджменту становлять основу, базис наукової та практичної підготовки майбутніх науковців-управлінців. Опанування дисципліни сприяє розвитку наукового мислення у сфері менеджменту, здатності до формування авторських концепцій, моделей і парадигм управління, а також інтеграції теоретичних знань із практикою стратегічного, інноваційного та організаційного розвитку. Здобувачі опановують категоріальний апарат сучасного менеджменту, аналізують зарубіжні та вітчизняні наукові школи, досліджують еволюцію управлінських парадигм – від класичних підходів до когнітивних, поведінкових, системних, синергетичних і гуманістичних теорій.

Конспект лекцій покликаний систематизувати теоретичні основи сучасного менеджменту, окреслити напрями розвитку наукових досліджень у цій сфері та слугувати методичною підтримкою для самостійної роботи аспірантів.

Опанування дисципліни «Сучасні концепції менеджменту» забезпечує формування у здобувачів таких компетентностей та результатів навчання:

Інтегральна компетентність: здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у сфері управління і адміністрування та дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

Загальні компетентності:

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

Спеціальні (фахові) компетентності:

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК02. Здатність усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел.

СК03. Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти.

Програмні результати навчання:

РН02. Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати досліджень, наукові та прикладні проблеми менеджменту державною та англійською мовами, кваліфіковано відобразити результати досліджень у наукових публікаціях у провідних міжнародних наукових виданнях.

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН05. Глибоко розуміти загальні принципи та методи управлінських наук, а також методологію наукових досліджень, застосувати їх у власних дослідженнях у сфері менеджменту та у викладацькій практиці.

РН06. Планувати і виконувати наукові і прикладні дослідження з менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямків з використанням сучасних інструментів, критично аналізувати результати власних досліджень і результати інших дослідників у контексті усього комплексу сучасних знань

щодо досліджуваної проблеми; складати пропозиції щодо фінансування досліджень та/або проектів.

РНО7. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту.

РНО8. Розробляти і викладати спеціальні навчальні дисципліни з менеджменту у закладах освіти..

Дисципліна формує інтелектуальний і методологічний фундамент наукової діяльності у сфері менеджменту, сприяє розвитку дослідницьких і аналітичних навичок, необхідних для підготовки та захисту дисертаційних робіт і професійного становлення майбутніх лідерів управлінської науки.

Метою вивчення дисципліни «Сучасні концепції менеджменту» є формування у здобувачів вищої освіти системного наукового бачення сучасних концепцій менеджменту, розвиток здатності продукувати нові ідеї, критично переосмислювати існуючі теорії управління, створювати інноваційні управлінські моделі, розв'язувати складні проблеми у сфері управління та адміністрування з урахуванням глобальних тенденцій, цифрової трансформації, сталого розвитку та етичних принципів ведення бізнесу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

ТЕМА 1. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ І ТРАНСФОРМАЦІЯ НАУКОВОЇ КАРТИНИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Етапи становлення управлінської науки та еволюція управлінських парадигм.
2. Соціально-економічні й технологічні чинники трансформації управлінських концепцій.
3. Класичні, поведінкові та неокласичні школи менеджменту.
4. Сучасна наукова картина менеджменту в умовах VUCA-середовища.



Ключові слова: управлінські парадигми, наукова картина менеджменту, еволюція управлінських теорій, системне мислення, міждисциплінарність, науковий світогляд менеджера, VUCA-середовище.

Keywords: managerial paradigms, scientific framework of management, evolution of management theories, systems thinking, interdisciplinarity, managerial scientific worldview, VUCA environment.

1.1. Етапи становлення управлінської науки та еволюція управлінських парадигм



Управлінська думка формувалася паралельно з розвитком цивілізації, однак як **самостійна наукова галузь** менеджмент оформився лише наприкінці XIX – на початку XX століття. У сучасній літературі еволюцію управлінської науки зазвичай описують як послідовність **управлінських парадигм** – від класичних моделей раціональної організації праці до сучасних концепцій сталого, цифрового та гуманістичного менеджменту.

Парадигма в цьому контексті розуміється як **сукупність базових уявлень, методів і цінностей**, що визначають, як дослідники й практики бачать організацію, роль менеджера та способи розв'язання управлінських

проблем. Сучасні роботи з теорії парадигм у менеджменті підкреслюють, що управлінська наука постійно запозичує ідеї з технічних наук, економіки, соціології, психології та інших дисциплін, що робить її відкритою до змін і міждисциплінарних впливів.

На основі сучасних узагальнень можна виокремити кілька ключових етапів еволюції управлінської науки.

1) Донауковий етап: «ранні внески» (до кінця XIX ст.)

Сучасні огляди еволюції менеджменту зазначають, що **ранні форми управління** існували у військових організаціях, церкві, державному управлінні та великих господарствах задовго до появи терміна «менеджмент». Однак ці практики не мали систематизованого теоретичного підґрунтя:

- ✓ домінували **емпіричні правила**, засновані на традиції й авторитеті;
- ✓ основна увага приділялася дисципліні, ієрархії, нагляду;
- ✓ відсутнє чітке розмежування між управлінням як практикою і як предметом наукового аналізу.

У сучасних навчальних матеріалах цей період часто позначають як етап «**early contributors / pre-scientific era**», що передував формуванню власне наукових теорій менеджменту.

2) Класична парадигма менеджменту (приблизно 1880-ті – 1920-ті роки)

Класична управлінська парадигма виникла в умовах промислової революції та масового фабричного виробництва. Сучасні джерела відносять до цього етапу такі основні напрями:

- ✓ **наукове управління Ф. Тейлора** – пошук «єдиного найкращого способу» виконання роботи, нормування праці, стандартизація операцій;
- ✓ **адміністративна школа А. Файоля** – формулювання функцій управління (планування, організація, координація, контроль) та принципів побудови організації;
- ✓ **бюрократична модель М. Вебера** – формалізовані правила, ієрархія посад, безособовість владних відносин.

Класична парадигма виходила з уявлення про організацію як **раціональну, відносно закриту систему**, де ефективність досягається через поділ праці, жорстку ієрархію і стандартизацію. Сучасні огляди підкреслюють, що саме в цей період менеджмент починає оформлюватися як **наука з власним категоріальним апаратом і набором принципів**.

3) Неокласична та поведінкова парадигма (1920-ті – 1940-ві роки)

Критика «механістичного» бачення людини в класичній парадигмі привела до виникнення **неокласичної (human relations)** та ширше – **поведінкової парадигми**.

Сучасні дослідження пов'язують цей етап передусім із результатами **Хоторнських експериментів**, що засвідчили ключову роль групових норм, лідерства, морально-психологічного клімату та неформальних відносин у продуктивності праці.

Для неокласичної та поведінкової парадигми характерні такі акценти:

- ✓ перехід від «людини економічної» до «**людини соціальної**»;
- ✓ визнання важливості **мотивації, лідерства, комунікації**;
- ✓ поява організаційної поведінки як окремого напряму досліджень;
- ✓ інтерес до неформальних структур і групової динаміки.

Таким чином, управлінська парадигма зміщується від **структурно-процесного бачення до людиноцентричного виміру організації**.

4) Кількісна, системна та ситуаційна парадигми (1940-ті – 1980-ті роки)

Після Другої світової війни на розвиток менеджменту істотно вплинули математика, кібернетика, теорія систем і дослідження операцій. У сучасних узагальненнях цей період описують через:

- ✓ **кількісну (математичну) школу** – застосування моделей, лінійного програмування, теорії черг, імовірнісних методів;
- ✓ **системну парадигму** – розгляд організації як відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- ✓ **ситуаційний (contingency) підхід** – відмова від «універсальних» принципів і визнання того, що ефективні методи управління залежать від контексту (технології, середовища, розміру, культури організації).

Ці підходи заклали основу **сучасної багатофакторної логіки менеджменту**, де керівник має враховувати взаємозв'язок структурних, людських, технологічних і зовнішніх чинників.

5) Сучасні та постмодерні парадигми: від знанневого до сталого й цифрового менеджменту (1990-ті – 2020-ті роки)

Новітні дослідження описують подальший розвиток управлінської науки як низку **парадигмальних зсувів** – від домінування виробничої ефективності до орієнтації на знання, інновації, сталість і цифрову трансформацію.

Серед ключових сучасних концептів, які фіксуються в наукових публікаціях:

- ✓ **парадигма організації, що навчається (learning organization) та менеджмент знань** – використання знань як стратегічного ресурсу;
- ✓ **ресурсно-орієнтований та компетентнісний підходи** – аналіз стійких конкурентних переваг через унікальні ресурси й здібності організації;
- ✓ **парадигма сталого розвитку та ESG-менеджменту** – інтеграція економічних, екологічних і соціальних цілей у стратегію організації;

- ✓ **цифровий та Agile-менеджмент** – адаптивні, гнучкі моделі управління в умовах швидких технологічних змін;
- ✓ **VUCA-парадигма** – усвідомлення управління як діяльності в середовищі волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Концепт VUCA, який бере початок у працях В. Бенніса та Б. Нануса й був інституціоналізований Університетом Армії США (U.S. Army War College), нині широко використовується в стратегічному менеджменті й лідерстві як офіційна рамка опису зовнішнього середовища.

Сучасні монографії про парадигмальні зсуви в менеджменті наголошують, що нинішня наукова картина менеджменту є **плюралістичною**: одночасно співіснують класичні й новітні підходи, причому організації комбінують їх залежно від власного контексту та викликів середовища.

1.2. Соціально-економічні й технологічні чинники трансформації управлінських концепцій



Розвиток управлінської науки ніколи не відбувався у «вакуумі»: зміни в теорії менеджменту безпосередньо пов'язані з **трансформаціями економіки, суспільства та технологій**. Сучасні наукові публікації з менеджменту й офіційні міжнародні статистичні джерела (Світовий банк, ООН тощо) дають змогу окреслити ключові соціально-економічні та технологічні фактори, які зумовили зміну управлінських парадигм у ХХ–ХХІ ст.

1) Соціально-економічні чинники трансформації управлінських концепцій

1. Структурні зрушення в економіці: від індустріального до сервісно-орієнтованого суспільства.

Дослідження Світового банку щодо структурних змін в економіках наголошують на довгостроковому тренді: зменшення частки сільського господарства та промисловості й **зростання ролі сфери послуг** у створенні доданої вартості. Офіційні дані показують, що впродовж останніх десятиліть саме сектор послуг забезпечував близько двох третин економічного зростання в країнах, що розвиваються. Паралельно зростала частка послуг у ВВП більшості держав, що відображено у відповідних індикаторах Світового банку.

Це означає, що менеджмент поступово зміщував фокус:

- ✓ від управління **матеріальним виробництвом** до управління **нематеріальними активами**, сервісами, знаннями, взаємодією з клієнтом;

- ✓ від переважно **операційної ефективності** до **якості сервісу**, задоволеності стейкхолдерів, інноваційності бізнес-моделей.

2. Урбанізація, зростання ролі міст і глобальних агломерацій.

Згідно з офіційними оцінками ООН, у 2018 році близько 55 % населення світу проживало в містах, а до 2050 року цей показник може зрости до приблизно 68 %. У документах UN-Habitat наголошується, що міста стають одночасно і центрами економічного зростання, і простором концентрації соціальних, екологічних та інфраструктурних проблем.

Це посилює потребу в нових управлінських моделях: міський і регіональний менеджмент, управління складними інфраструктурними системами, стійкість міського середовища, взаємодія з багатьма групами стейкхолдерів (мешканці, бізнес, громади, міжнародні організації).

3. Глобалізація та посилення взаємозалежності економік.

Українські та зарубіжні дослідження підкреслюють, що глобалізація трансформує структуру світової економіки, конкуренцію, ринки праці та системи державного управління, формуючи новий контекст для розвитку управлінських парадигм.

Серед ключових наслідків глобалізації:

- ✓ зміщення конкуренції на глобальні ланцюги вартості;
- ✓ зростання ролі міжнародних корпорацій і мережевих форм організації бізнесу;
- ✓ необхідність враховувати міжкультурні відмінності, міжнародні регуляторні режими, стандарти ESG тощо.

Це сприяло формуванню сучасних концепцій глобального менеджменту, міжкультурного управління, мережевих організацій, стратегій корпоративної соціальної відповідальності.

4. Невизначеність, уповільнення довгострокового зростання та VUCA-контекст.

Аналітичні огляди Світового банку фіксують тенденцію уповільнення довгострокових темпів зростання світової економіки та загострення структурних дисбалансів.

Паралельно, у працях, присвячених глобальному соціально-економічному розвитку, наголошується на зростанні волатильності, нестабільності та частоті кризових явищ, що описується через концепції VUCA- та BANI-світу.

Ці умови стимулюють розвиток таких підходів у менеджменті, як:

- ✓ ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент, resilience-менеджмент;
- ✓ сценарне планування, адаптивні та гнучкі (agile) моделі управління;
- ✓ посилена увага до стратегічної стійкості організацій.

2) Технологічні чинники трансформації управлінських концепцій

1. Індустрія 4.0 та цифрова трансформація виробництва й сервісів.

У численних сучасних публікаціях підкреслюється, що технології Індустрії 4.0 (кіберфізичні системи, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), big data, хмарні обчислення, робототехніка, інтегровані ERP- та CRM-системи) спричинили парадигмальний зсув у функціях і методах управління.

Вплив Індустрії 4.0 на менеджмент проявляється у:

- ✓ зміні характеру планування (зменшення горизонту довгострокових прогнозів, зростання ролі коротких і гнучких циклів планування);
- ✓ трансформації контролю та моніторингу (можливість налаштувати контроль «в реальному часі» на основі потоків даних);
- ✓ переорієнтації процесів прийняття рішень (від інтуїтивних моделей до data-driven підходів, де аналітика великих даних є ключовим ресурсом);
- ✓ зміні ролі людини в організації (перехід від рутинних операцій до функцій аналізу, координації та взаємодії з «розумними» системами).

Такі зміни сприяли появі й активному розвитку концепцій цифрового менеджменту, віртуальних організацій, платформених бізнес-моделей, цифрових двійників (digital twins) тощо.

2. Цифровізація управління та аналітичні платформи.

Цифрова трансформація стосується не лише виробництва, а й управлінських процесів: з'являються інтегровані аналітичні платформи (BI-системи), автоматизовані системи контролю, інструменти прогнозу аналітики. Це змінює управлінські концепції в таких напрямках:

- ✓ посилення ролі аналітичних компетентностей менеджера;
- ✓ інтеграція екологічних та соціальних показників у систему управлінського обліку (ESG-аналітика);
- ✓ перехід до безперервного контролю й адаптації замість періодичного планово-звітного циклу.

3. Формування нових вимог до компетентностей менеджера.

Дослідження, присвячені цифровим навичкам фахівців у VUCA/BANI-світі, показують, що для успішної реалізації цифрової трансформації необхідні не лише технічні вміння, а й здатність працювати з даними, мислити системно й адаптивно, поєднувати гуманітарні та технологічні компетентності.

Це стимулює еволюцію управлінських концепцій у бік:

- ✓ гуманістичного та людиноцентричного менеджменту в цифровому середовищі;
- ✓ моделей лідерства змін і трансформаційного лідерства, здатного працювати з невизначеністю й технологічними новаціями.

3) Підсумковий зв'язок чинників і зміни управлінських парадигм

Сучасні соціально-економічні процеси (структурні зміни в економіці, урбанізація, глобалізація, VUCA-контекст) у поєднанні з цифровими й індустріальними технологічними зсувами (Індустрія 4.0, цифрова трансформація, аналітика даних) створюють підґрунтя для переосмислення класичних управлінських парадигм. У результаті відбувається перехід від переважно раціоналістичних, структурно-ієрархічних моделей до гнучких, мережових, даноцентричних і стейкхолдер-орієнтованих концепцій, а також зростає значення стійкості (resilience), сталого розвитку, цифрової зрілості організацій як ключових орієнтирів сучасного менеджменту.

1.3. Класичні, поведінкові та неокласичні школи менеджменту



Сучасні підручники з менеджменту (зокрема роботи С. Робінса та М. Коултера) виділяють в історії управлінської думки окремі **підходи**: класичний (classical approach), поведінковий (behavioral approach) і неокласичний (human relations / behavioural science), які послідовно формували підґрунтя для подальших кількісних та сучасних концепцій менеджменту.

1) Класична школа менеджменту

Класична школа сформувалася наприкінці XIX – на початку XX ст. і пов'язана з іменами Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. У сучасних оглядах її описують як єдиний напрям, що поділяється на три гілки: наукове управління, адміністративну школу та бюрократичну теорію.

Основними характеристиками класичної теорії є:

Раціоналізація праці та ефективність. Ф. Тейлор обґрунтував наукове управління: розчленування операцій, вимірювання часу й рухів, стандартизація інструментів та нормування праці. Мета – знайти «найкращий спосіб» виконання роботи і підвищити продуктивність.

Адміністративні принципи управління. А. Файоль систематизував функції менеджменту (планування, організація, координація, контроль) і сформулював набір принципів – єдність керівництва, розподіл праці, дисципліна, централізація, ієрархія тощо.

Бюрократична модель організації. М. Вебер описав «ідеальний тип» бюрократії: чітка ієрархія посад, формальні правила, безособовість рішень, найм на основі кваліфікації. Така структура мала забезпечити передбачуваність і стабільність управління.

Сучасні аналітичні матеріали підкреслюють, що класична теорія виходила з уявлення про працівника як про раціонального індивіда, мотивованого переважно економічними стимулами; соціальні й психологічні потреби практично не враховувалися. Ця редуція людини до

«гвинтика в системі» згодом стала основним об'єктом критики та стимулом до появи наступних шкіл.

Попри обмеження, сучасні публікації визнають, що чітке структурування організації, регламентація процесів і принципи адміністративного управління залишаються важливими елементами менеджменту в багатьох галузях.

2) Поведінкова школа та рух за людські відносини

Як реакція на «механістичність» класичної теорії виникає поведінкова школа (behavioral approach), у центрі якої – людський фактор, мотивація, групова динаміка. У навчальних матеріалах цей підхід пов'язують насамперед із рухом за людські відносини (Human Relations Movement) та подальшим розвитком організаційної поведінки.

Ключовою подією, що, за сучасною літературою, стала переломною, вважаються Готорнські дослідження на підприємстві Western Electric (1920–1930-ті роки), які проводилися під керівництвом Е. Мейо та його колег.

Основні висновки та ідеї поведінкової / human relations-парадигми:

Соціальні потреби та неформальні групи. Дослідження показали, що продуктивність залежить не лише від фізичних умов праці, а й від соціального контексту, групових норм і відчуття уваги з боку керівництва. Працівники – це не просто виконавці завдань, а члени соціальних груп, які формують власні норми поведінки.

Людина як соціально-психологічна істота. У працях, присвячених руху за людські відносини, наголошується, що працівники мають емоційні, комунікативні, потреби у визнанні, а не лише матеріальні інтереси. Управління, орієнтоване на ці потреби, може значно підвищувати мотивацію і залученість персоналу.

Комунікація й лідерство. Значна увага приділяється двосторонній комунікації, стилям керівництва, ролі неформальних лідерів та участі працівників у прийнятті рішень.

На основі цих ідей надалі формується окрема галузь – організаційна поведінка, що зосереджується на вивченні індивідів, груп і структур у межах організації. У сучасних підручниках поведінковий підхід розглядається як ключовий чинник переходу від «жорстких» структурних моделей до людиноцентричного менеджменту.

3) Неокласична школа менеджменту

Термін «неокласична теорія менеджменту» у сучасних джерелах використовується для позначення етапу, коли класичні погляди були переглянуті й доповнені знаннями з психології, соціології та поведінкових наук. Неокласика розглядається як розширення і корекція класичної теорії з урахуванням людського чинника.

Сучасні огляди та навчальні матеріали підкреслюють такі особливості неокласичної школи:

Фокус на людських відносинах і соціальних факторах. Неокласична теорія, за низкою джерел, по суті інтегрує підхід людських відносин та поведінкових наук, виходячи з того, що працівники мають різноманітні потреби й мотиви, а соціальні взаємодії в колективі істотно впливають на продуктивність.

Організація як соціальна система. Неокласичні концепції наголошують, що організація – це не лише формальна структура, а й мережа взаємодії людей, де важливу роль відіграють неформальні групи, норми, неофіційні лідери, культура.

Індивідуальні відмінності та участь працівників. У публікаціях зазначено, що неокласика визнає індивідуальні відмінності в потребах і мотивах працівників, підтримує ідею участі персоналу в управлінні, більш гнучких форм лідерства і комунікації.

Сучасні критичні огляди неокласичної теорії звертають увагу, що, попри суттєвий прогрес у розумінні людського фактора, багато її підходів залишаються описовими та недостатньо структурованими, а також можуть недооцінювати економічні й технологічні обмеження організацій.

Спираючись на сучасні публікації та навчальні матеріали, можна підсумувати, що класична школа сформувала структурно-функціональне ядро менеджменту: принципи організації, ієрархію, стандартизацію, раціоналізацію праці; поведінкова школа змістила фокус до людських відносин, мотивації, групової динаміки, започаткувавши організаційну поведінку; неокласична школа інтегрувала класичні й поведінкові ідеї, розглядаючи організацію як соціальну систему та підкреслюючи важливість індивідуальних відмінностей, участі працівників та неформальних структур.

1.4. Сучасна наукова картина менеджменту в умовах VUCA-середовища



Сучасна наукова картина менеджменту формується в контексті, який дедалі частіше описують через акронім VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність). Концепт VUCA був запроваджений у навчальних програмах U.S. Army War College наприкінці 1980-х років для характеристики нової, більш складної геополітичної реальності після завершення «холодної війни», а з 2000-х років активно використовується в теорії лідерства та стратегічного менеджменту в бізнесі.

Систематичні огляди наукових публікацій показують, що VUCA сьогодні виступає рамковим поняттям для опису середовища, у якому функціонують організації, і відповідно – для переосмислення концепцій менеджменту, лідерства та стратегічного планування.

У сучасних роботах VUCA розкривається через чотири взаємопов'язані характеристики середовища:

Volatility (волатильність) – швидкість і амплітуда змін (цін, попиту, технологій, регуляторних вимог тощо).

Uncertainty (невизначеність) – неможливість надійно передбачити майбутні події, навіть за наявності значного обсягу даних.

Complexity (складність) – велика кількість взаємопов'язаних факторів та акторів, що ускладнює аналіз причинно-наслідкових зв'язків.

Ambiguity (неоднозначність) – ситуації, у яких важко інтерпретувати наявну інформацію, а різні моделі дають протилежні висновки.

VUCA використовується не лише як опис середовища, а і як аналітична рамка, яка дозволяє структурувати підходи до стратегічного управління, лідерства та організаційного розвитку.

Офіційні аналітичні звіти провідних міжнародних організацій підтверджують, що глобальне середовище для бізнесу й публічного управління характеризується сповільненням зростання та підвищеною невизначеністю. Так, згідно зі звітом World Bank “Global Economic Prospects” (2024–2025), глобальне зростання сповільнюється третій рік поспіль; відзначається вплив жорсткої монетарної політики, геополітичної напруги, фрагментації торгівлі та високої політичної невизначеності.

Оновлені прогнози OECD “Economic Outlook” (2024–2025) також вказують на уповільнення глобального зростання й наголошують, що політична та торговельна невизначеність, волатильність фінансових умов і геополітичні ризики є ключовими факторами, які «затіняють» базовий сценарій.

У матеріалах IMF “World Economic Outlook” окремо підкреслюється розрив між високою економічною невизначеністю та поведінкою фінансових ринків, що створює додаткові ризики для стійкості системи.

Ці дані використовуються в наукових публікаціях як емпіричне підґрунтя для твердження, що VUCA – не лише теоретична метафора, а емпірична реальність глобальної економіки.

Сучасні дослідження стратегічного менеджменту відзначають, що поява VUCA-парадигми призвела до зміщення акцентів у теорії менеджменту: від довгострокового детерміністського планування – до гнучких, адаптивних стратегій (стратегія стає безперервним процесом сканування середовища, швидкого коригування цілей і портфеля проєктів, а не статичним документом на 5–10 років); від стабільних організаційних структур – до мережевих, динамічних конфігурацій (підприємства все частіше описуються як екосистеми, платформи, мережі партнерів, що адаптуються до змін за допомогою тимчасових команд, проєктних офісів, agile-структур); від «контролю й передбачення» – до «побудови стійкості

(resilience) та опції для майбутнього». Публікації, присвячені лідерству у VUCA-середовищі, наголошують на розвитку організаційної стійкості, здатності витримувати шоки, швидко відновлюватися та використати кризу як джерело інновацій.

У результаті формується нова наукова картина менеджменту, у якій класичні, поведінкові, системні, ресурсно-орієнтовані, інституціональні, ESG- та цифрові підходи співіснують і комбінуються залежно від контексту.

На основі сучасних публікацій можна виділити кілька блоків концепцій, які особливо активно розвиваються саме як відповідь на виклики VUCA.

1. Стратегічне лідерство у VUCA-контексті. Лідерам потрібна здатність передбачати тенденції, зберігати гнучкість, мислити системно та працювати з багатьма стейкхолдерами в умовах нестабільності. Визначення стратегічного лідерства, наведених у наукових джерелах, напрямую пов'язують його із середовищем, «позначеним волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю».

Хоча самі по собі динамічні здібності сформульовані до широкої популяризації VUCA, сучасні роботи прямо пов'язують їх із вимогами швидко ідентифікувати можливості та загрози, мобілізувати ресурси і змінювати бізнес-модель у нестабільному середовищі.

2. Сценарне планування та ризик-менеджмент. Наукові публікації з управління ризиками та стратегічного аналізу доводять зростання ролі сценарного мислення, стрес-тестів, розроблення альтернативних стратегій залежно від можливих конфігурацій факторів середовища.

3. Data-driven та цифровий менеджмент. Умови VUCA стимулюють використання аналітики даних, цифрових платформ і систем підтримки прийняття рішень, які дозволяють швидко реагувати на зміни. Зв'язок між цифровою трансформацією та потребами управління в умовах підвищеної нестабільності простежується у звітах OECD та World Bank, де підкреслюється роль цифрових технологій для підвищення стійкості й адаптивності економік і організацій.

4. Sustainability та ESG-орієнтований менеджмент. Частина літератури вказує, що VUCA-середовище посилює увагу до сталого розвитку та ESG-підходів, оскільки екологічні, соціальні та управлінські фактори стають джерелом як ризиків, так і довгострокових можливостей.

Для сучасних досліджень у сфері менеджменту особливого значення набуває усвідомлення зв'язку між управлінськими парадигмами та методологією наукового пошуку. Кожна парадигма визначає характер дослідницьких питань, підходи до збору й аналізу даних, способи інтерпретації результатів та критерії наукової достовірності. У сучасній управлінській науці активно використовуються позитивістський,

інтерпретативний, критичний і прагматичний підходи, а також змішані методи досліджень (mixed methods research). Усвідомлений вибір методологічної позиції дослідника є необхідною умовою проведення оригінальних наукових досліджень та формування нових знань у сфері менеджменту.

ТЕМА 2. ІННОВАЦІЙНІСТЬ І КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНЦЕПЦІЙ

План

1. Інноваційність як фундамент сучасного менеджменту.
2. Креативність і творчий потенціал управлінця.
3. Сучасні концепції інноваційного менеджменту.
4. Інноваційна культура та підприємницьке лідерство в умовах глобальних трансформацій.



Ключові слова: інноваційність, креативність, дизайн-мислення, відкриті інновації, agile-менеджмент, інноваційна культура, підприємницьке лідерство.

Keywords: innovativeness, creativity, design thinking, open innovation, agile management, innovation culture, entrepreneurial leadership.

2.1. Інноваційність як фундамент сучасного менеджменту



Коли ми сьогодні говоримо про сучасний менеджмент, фактично йдеться про управління в умовах, де інноваційність перестала бути «додатковою опцією» і перетворилася на базову умову виживання та розвитку організацій. І на рівні державної політики, і на рівні окремих фірм інноваційність розглядається як ключовий драйвер продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого зростання.

Базовою відправною точкою сьогодні є визначення інновації, запропоноване в Oslo Manual 2018 (спільна розробка OECD та Eurostat). Згідно з цим документом, бізнес-інновація – це новий або істотно вдосконалений продукт чи бізнес-процес (або їх комбінація), що суттєво відрізняється від попередніх рішень фірми і вже впроваджений на ринок чи в практику діяльності.

У цьому визначенні є кілька принципово важливих моментів для менеджменту:

- ✓ інновація – це не ідея як така, а реалізована зміна, що створює цінність;

- ✓ вона може стосуватися не лише технологій, а й організаційних, управлінських, маркетингових рішень;
- ✓ акцент робиться на значущості відмінностей і факті впровадження, а не на «абсолютній новизні для світу».

Тоді як інноваційність можна описати як сталу здатність організації й менеджерів системно генерувати, відбирати, впроваджувати та масштабувати такі інновації. Це вже характеристика менеджменту як практики і культури, а не лише окремих інноваційних проєктів.

Сучасні емпіричні дослідження досить однозначні: там, де зростає інноваційна активність, зростають і продуктивність, і довгострокові шанси на успіх.

У звітах OECD показано, що саме інновації (зокрема в сервісних секторах, а не лише у виробництві) є одним з ключових чинників підвищення продуктивності та зайнятості в економіках країн-членів.

Дослідження OECD про взаємозв'язок інновацій, людського капіталу та організаційного капіталу свідчать: фірми, які інвестують у R&D, розвивають компетенції персоналу та модернізують управлінські практики, мають істотно вищу продуктивність праці порівняно з тими, хто цього не робить.

Окремі статті на фірмових вибірках (наприклад, на основі даних World Bank Enterprise Survey) демонструють позитивний зв'язок між інноваційною активністю (нові продукти, процесні інновації) і фінансовими результатами, зокрема рентабельністю та зростанням продажів.

На макрорівні European Innovation Scoreboard 2024 показує, що країни з вищими інноваційними показниками – так звані Innovation Leaders та Strong Innovators – водночас демонструють кращі результати за низкою економічних і соціальних індикаторів. У середньому інноваційна спроможність ЄС зросла більш ніж на 12 % з 2018 року, хоча в останній рік зафіксовано невелике падіння, що лише підкреслює вразливість інноваційних позицій у глобальній конкуренції.

Для менеджера звідси впливає простий, але важливий висновок: конкуренція дедалі більше відбувається не між окремими продуктами чи цінами, а між інноваційними системами – здатністю компанії постійно оновлювати те, що вона робить і як вона це робить.

Якщо дивитися на інноваційність з позицій менеджменту, то йдеться не лише про R&D-відділи, стартапи чи високотехнологічні галузі. Інноваційність стає горизонтальною управлінською компетенцією, що пронизує:

- ✓ стратегічний рівень – як ми переосмислюємо бізнес-модель, ринки, ціннісні пропозиції;
- ✓ організаційний рівень – як побудовані структури, процеси, рольові моделі, система прийняття рішень;

- ✓ індивідуальний рівень менеджера – його здатність мислити нелінійно, ставити під сумнів статус-кво, працювати з невизначеністю.

У сучасних аналітичних документах Світового банку інноваційна політика для фірм розглядається як формування спроможностей (capabilities): вміння вчитися, адаптувати технології, будувати партнерства, працювати в глобальних ланцюжках доданої вартості. Це розуміння виходить далеко за межі «технічних новацій» і напряду стосується якості менеджменту.

Зокрема, у публікаціях OECD наголошується: організаційний капітал (практики управління, структури, культура) розглядається як один із ключових нематеріальних активів поряд із людським і технологічним капіталом; саме поєднання інновацій та якісного менеджменту дає максимальний ефект для продуктивності. Тобто інноваційність менеджменту – це не «приємне доповнення» до класичних функцій планування й контролю, а інтегральна характеристика того, як ці функції виконуються:

- ✓ чи закладаємо ми простір для експериментів у стратегії;
- ✓ чи даємо командам можливість тестувати гіпотези;
- ✓ чи використовуємо дані та зворотний зв'язок для безперервного вдосконалення.

Сучасні підходи до вимірювання інновацій (той самий Oslo Manual 2018) прямо підкреслюють важливість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на інноваційні результати фірми: компетенції персоналу, стиль управління, партнерські мережі, регуляторне середовище тощо.

Звідси впливає ще один важливий момент: інноваційність – це властивість системи, а не окремої «креативної людини в колективі».

Для менеджера-практика і, тим більше, для менеджера-дослідника це означає:

- ✓ треба працювати з культурою організації, у якій помилки сприймаються як ресурс навчання, а не лише як привід для покарання;
- ✓ потрібно вибудовувати процеси прийняття рішень, де є місце для альтернативних точок зору, сценарного аналізу, швидкого тестування ідей;
- ✓ важливо формувати інноваційні екосистеми – партнерства з університетами, іншими фірмами, громадами, інвесторами.

Не випадково і в європейських, і в глобальних рейтингах інноваційності значна частина індикаторів стосується не просто обсягів витрат на R&D, а інституційного середовища: як працюють ринки, чи є доступ до фінансування, яка якість освіти, наскільки розвинені цифрові інфраструктури тощо.

Якщо узагальнити, чому ми говоримо саме про інноваційність як фундамент сучасного менеджменту, то аргументація виглядає так:

Теоретичний рівень. Сучасні визначення інновації і підходи до її вимірювання охоплюють не лише технології, а й організаційні та управлінські зміни. Менеджмент стає сферою, де інновації створюються і впроваджуються щоденно, у самій логіці управління.

Емпіричний рівень. Дані OECD, World Bank, ЄС переконливо показують: інновації корелюють із продуктивністю, конкурентоспроможністю та довгостроковим зростанням – як на рівні фірм, так і на рівні національних економік.

Управлінський рівень. Інноваційність стає частиною професійного профілю менеджера: уміння бачити можливості там, де інші бачать лише обмеження; вибудовувати системи, які вчаться й адаптуються; поєднувати аналітичність із готовністю до обґрунтованого ризику.

2.2. Креативність і творчий потенціал управлінця



Сьогодні про креативність управлінця говорять не як про «приємний бонус до професіоналізму», а як про базову управлінську компетентність. І міжнародні організації, і роботодавці дуже чітко це артикулюють.

Зокрема, у звітах World Economic Forum “Future of Jobs” креативність, оригінальність та ініціативність послідовно входять до переліку топ-навичок майбутнього, попит на які буде зростати щонайменше до 2030 року.

OECD у своїх освітніх і трудових аналітичних матеріалах так само підкреслює: творчість і творче мислення — ключові умови готовності до інноваційної економіки та до роботи в середовищі, зміненому штучним інтелектом. Отже, питання не в тому, «чи потрібна креативність менеджеру», а в іншому: як її розуміти, розвивати й інтегрувати в управлінську практику.

У сучасній психології й менеджменті домінує підхід, запропонований Терезою Амебайл (Т. Amabile). В її компонентній теорії креативності **творчість** визначається як створення ідей або результатів, які одночасно є новими й доречними (придатними) для певної мети.

За цією моделлю **креативність** окремої людини, зокрема управлінця, спирається на три ключові компоненти:

Знання предметної галузі – професійна обізнаність, досвід, розуміння контексту (галузі, організації, ринку). Без певної «бази» немає й змістовних нових ідей.

Креативне мислення – здатність бачити нестандартні зв'язки, ставити під сумнів припущення, поєднувати віддалені елементи, використовувати дивергентне мислення.

Внутрішня мотивація – інтерес до завдання, відчуття виклику, «включеність» у проблему не лише заради винагороди, а й через внутрішній сенс.

Сучасні офіційні звіти й аналітика чітко фіксують зміщення акцентів у структурі компетентностей:

World Economic Forum показує, що в умовах автоматизації й поширення AI «людські» навички — **креативність, оригінальність, ініціативність, критичне мислення** — не втрачають значущості, а, навпаки, стають ще більш затребуваними, оскільки машині важче їх відтворити.

OECD у звітах з освіти й навичок наголошує, що creative thinking є як окремою навичкою, так і частиною комплексу «інноваційних» умінь, критично важливих для майбутніх ринків праці; результати PISA 2022 із креативного мислення демонструють, що цей вид мислення має і загальний, і предметно-специфічний характер, а отже — його можна цілеспрямовано розвивати в різних доменах, у тому числі в управлінні.

Для управлінця це означає, що креативність перестає бути «особистою рисою» і стає елементом професійного профілю — так само, як уміння аналізувати фінансові показники чи будувати стратегію. До цього додається ще один шар — соціальне та організаційне середовище, яке може або підтримувати, або блокувати творчі прояви.

Таким чином, управлінець «без бази» не буде творчим, як і «суперкреативний» фахівець без мотивації в токсичному середовищі. Творчий потенціал — це не «талант від природи», а результат взаємодії знань, мислення, мотивації та контексту.

Питання, яке закономірно постає: чи існують емпіричні докази того, що креативність управлінця й команди справді впливає на ефективність організації, а не є красивою декларацією?

Відповідь — так, і таких даних дедалі більше:

Дослідження організаційного клімату креативності показують: чинники середовища — підтримка з боку керівника, автономія, наявність ресурсів, відкриті комунікації — істотно пов'язані з рівнем інноваційності організації, причому мотивація співробітників виступає важливою проміжною ланкою.

Окремі роботи наголошують, що креативна поведінка лідера через клімат і обмін знаннями впливає на організаційну креативність — тобто стиль і приклад управлінця задають «тон» всій системі.

Метааналітичні дослідження взаємозв'язку лідерства та креативності підтверджують, що трансформаційне лідерство (інспірування, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована підтримка) позитивно корелює з творчими результатами працівників та інноваційною поведінкою.

Окремі дослідження прямо пов'язують організаційну креативність із конкурентоспроможністю, підкреслюючи, що здатність генерувати нові ідеї і перетворювати їх на інновації стає джерелом стійких конкурентних переваг.

Отже, **творчий потенціал управлінця** — це не абстракція «для натхнення». Це фактор, який через клімат, практики, рішення та приклад лідера перекладається в конкурентоспроможність організації.

Серед практиків досі живучий міф: «є креативні люди й некреативні, і це майже не змінюється». Наукові дані цей міф суттєво коригують.

Свіжа метааналітика програм розвитку креативності в організаційних контекстах показує, що тренінги креативного мислення мають загалом помірний, але стійкий позитивний ефект (узагальнена величина ефекту $g \approx 0,68$ за результатами множини досліджень). Тобто, якщо навчання побудоване якісно (з урахуванням змісту, практики, фідбеку), ми справді спостерігаємо зміни як у мисленні, так і в поведінці й результатах. Компонентна модель Амебайл добре пояснює, що саме варто розвивати:

Предметну експертизу – поглиблення професійних знань, розуміння галузі.

Креативні мисленнєві навички – робота з альтернативами, дивергентне мислення, «what if»-підходи, аналогії, рефреймінг проблем.

Внутрішню мотивацію – створення умов, де завдання цікаве й значуще, а не лише «виконати KPI».

Отже, творчий потенціал управлінця — це предмет цілеспрямованого розвитку, а не «даність».

2.3. Сучасні концепції інноваційного менеджменту



Інноваційний менеджмент у XXI столітті – це вже не просто управління нововведеннями, а цілісна система стратегічного мислення, побудована на інтеграції технологій, творчості, партнерств і соціальної відповідальності. Сучасні наукові публікації визначають його як управлінську діяльність, спрямовану на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій, що забезпечують сталий розвиток організації.

Початково **інноваційний менеджмент** розвивався як функціональний підхід до управління дослідженнями та розробками (R&D). Сьогодні його межі значно розширилися — він охоплює інноваційну культуру, цифрову трансформацію, стейкхолдерську взаємодію, соціальні інновації.

Згідно з рекомендаціями OECD, інноваційна діяльність охоплює не лише створення нових технологій, а й організаційні, маркетингові та управлінські інновації. Тобто об'єктом інноваційного менеджменту стає

будь-яка зміна, що створює нову цінність – від цифрових сервісів до моделей управління знаннями.

Сучасні наукові школи виділяють кілька підходів:

Системний підхід – інновації виникають у результаті взаємодії фірм, університетів, держави та споживачів у межах «національних і регіональних інноваційних систем».

Еволюційний підхід – розвиток інновацій має стохастичний характер і залежить від накопиченого досвіду та знань організації.

Інтегративний підхід – управління інноваціями включає стратегічне лідерство, проектне управління, управління знаннями, цифрову аналітику та культуру підприємництва.

Однією з найвпливовіших концепцій останніх двох десятиліть є модель відкритих інновацій, сформульована Генрі Чесбро. Її головна ідея полягає в тому, що компанії не повинні покладатися лише на власні ресурси R&D, а мають активно залучати зовнішніх партнерів, стартапи, університети, споживачів для спільного створення нових продуктів і рішень. Сьогодні, за даними European Innovation Scoreboard (2024), понад 60% провідних інноваційних компаній ЄС використовують механізми відкритих інновацій – корпоративні акселератори, венчурні програми, спільні лабораторії з університетами, краудсорсинг тощо.

Управлінські наслідки цієї концепції:

- ✓ акцент на мережевій взаємодії та управлінні партнерськими екосистемами;
- ✓ зміна ролі менеджера – від «контролера» до фасилітатора інноваційних процесів;
- ✓ поява нових функцій – управління інтелектуальною власністю, трансфером технологій, спільними проектами.

Дизайн-мислення (Design Thinking) – це людиноцентричний підхід до створення інновацій, який поєднує аналітичне та інтуїтивне мислення для пошуку рішень, що справді відповідають потребам користувачів.

Модель, розроблена IDEO і Stanford d.school, базується на п'яти етапах:

Empathize – розуміння користувача, емпатія;

Define – формулювання проблеми;

Ideate – генерування ідей;

Prototype – створення моделей рішень;

Test – перевірка на практиці й доопрацювання.

Наукові дослідження доводять, що застосування дизайн-мислення знижує ризики невдач у впровадженні інновацій, підвищує залученість команд і якість клієнтського досвіду.

Для менеджера це означає:

- ✓ мислити через потреби користувача, а не через внутрішні процеси;
- ✓ будувати процес інновацій як серію експериментів;

- ✓ створювати середовище, де помилки – це етап навчання, а не покарання.

У сучасному менеджменті дизайн-мислення стало стандартом не лише в продуктовому дизайні, а й у бізнес-моделюванні, HR, освіті, публічному управлінні.

Agile-менеджмент – це філософія та методологія, яка виникла в IT, але нині поширилася на всі сфери управління. Згідно з Agile Manifesto (2001), головними цінностями є:

- ✓ люди та взаємодія понад процеси й інструменти;
- ✓ робочі рішення понад документацію;
- ✓ співпраця із замовником понад контрактні умови;
- ✓ реагування на зміни понад слідування плану.

Сучасні дослідження (Harvard Business Review, 2022; McKinsey Global Survey, 2023) свідчать, що організації, які застосовують agile-підходи, мають:

- ✓ на 20–30% вищу швидкість прийняття управлінських рішень;
- ✓ на 25% вищий рівень задоволеності клієнтів і працівників;
- ✓ більш розвинену культуру командної взаємодії та навчання.

Agile-менеджмент безпосередньо пов'язаний із концепцією інноваційного менеджменту, оскільки він:

- ✓ формує середовище швидкого експериментування;
- ✓ розвиває самоорганізовані команди;
- ✓ забезпечує гнучкість і адаптивність, необхідні для сталого інноваційного розвитку.

Ключовим чинником успішності інноваційних моделей є інноваційна культура – система цінностей і норм, яка підтримує творчість, експерименти та навчання.

OECD у звітах Science, Technology and Innovation Outlook 2023–2024 наголошує: саме культура, що стимулює довіру, відкритість і командне навчання, пояснює різницю в інноваційній ефективності навіть між фірмами з однаковими ресурсами.

Для менеджера-дослідника інноваційна культура означає:

- ✓ постійне навчання і розвиток критичного мислення;
- ✓ делегування повноважень і заохочення ініціативи;
- ✓ інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел знань;
- ✓ створення безпечного простору для експериментів.

Сучасні концепції інноваційного менеджменту – від відкритих інновацій до agile і дизайн-мислення – відображають спільну тенденцію: управління інноваціями більше не зводиться до технологій, воно стає мистецтвом створення умов для новаторства людей і команд.

Таким чином, роль менеджера полягає не лише у плануванні й контролі, а в активації інноваційного потенціалу організації, у розвитку

партнерств, у здатності перетворювати ідеї на сталі цінності для ринку, суспільства та середовища.

2.4. Інноваційна культура та підприємницьке лідерство в умовах глобальних трансформацій



У сучасній управлінській науці інноваційна культура розглядається як один із ключових нематеріальних активів організації, що визначає її здатність до постійного оновлення, адаптації та створення нової цінності. На відміну від окремих інноваційних проєктів або технологічних рішень, **інноваційна культура** охоплює систему цінностей, норм поведінки, моделей взаємодії та управлінських практик, які стимулюють пошук нових ідей, підтримують експериментування та формують готовність до змін.

Згідно з підходами OECD та World Economic Forum, саме організаційна культура дедалі частіше визначає успішність інноваційних трансформацій більше, ніж обсяг фінансових ресурсів або технологічних інвестицій. У сучасній економіці знань конкурентні переваги виникають не лише завдяки доступу до ресурсів, а насамперед через здатність організацій швидко навчатися, генерувати нові рішення та інтегрувати знання із зовнішнього середовища.

Інноваційна культура характеризується низкою **ознак**:

- ✓ відкритістю до нових ідей та альтернативних точок зору;
- ✓ толерантністю до помилок як джерела організаційного навчання;
- ✓ підтримкою творчої ініціативи працівників;
- ✓ розвитком горизонтальних комунікацій;
- ✓ орієнтацією на безперервне вдосконалення;
- ✓ заохоченням міждисциплінарної співпраці;
- ✓ високим рівнем довіри між учасниками організації.

Особливого значення інноваційна культура набуває в умовах VUCA- та BANI-середовища, коли організації функціонують за умов нестабільності, невизначеності, складності та швидких технологічних змін. У таких умовах традиційні механізми управління, побудовані виключно на контролі та регламентації, поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем більш гнучким і адаптивним моделям.

Важливу роль у формуванні інноваційної культури відіграє **підприємницьке лідерство**. У сучасних дослідженнях цей феномен розглядається як здатність керівника виявляти нові можливості розвитку, мобілізувати ресурси для їх реалізації та створювати середовище, у якому працівники готові брати на себе відповідальність за інноваційні рішення.

На відміну від традиційного адміністративного керівництва, підприємницьке лідерство орієнтоване на:

- ✓ пошук нових ринкових можливостей;
- ✓ управління невизначеністю та ризиками;
- ✓ підтримку організаційних змін;
- ✓ стимулювання інноваційної активності персоналу;
- ✓ розвиток внутрішнього підприємництва;
- ✓ формування культури навчання та саморозвитку.

У глобальному контексті підприємницьке лідерство стає важливим чинником цифрової трансформації, розвитку стартап-екосистем, реалізації ESG-стратегій та досягнення Цілей сталого розвитку ООН. Сучасний керівник дедалі частіше виступає не як контролер процесів, а як архітектор організаційних змін, фасилітатор командної взаємодії та каталізатор інновацій.

Для менеджера-дослідника підприємницьке лідерство має особливе значення, оскільки поєднує здатність генерувати нові знання з умінням впроваджувати результати досліджень у практику управління. Саме така інтеграція наукового пошуку, інноваційного мислення та управлінської діяльності формує основу сучасних концепцій менеджменту та забезпечує розвиток організацій в умовах глобальних трансформацій.

ТЕМА 3. СИСТЕМНИЙ І КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Теоретико-методологічні засади системного та комплексного підходів у менеджменті.
2. Системні властивості соціально-економічних організацій: цілісність, синергізм і самоорганізація.
3. Системне мислення та управлінська рефлексія у процесі прийняття управлінських рішень.
4. Системний аналіз і моделювання в менеджменті: можливості, обмеження та міждисциплінарна інтеграція.



Ключові слова: системне мислення, методологія менеджменту, синергетика, системний аналіз, цілісність організації, самоорганізація, управлінська рефлексія.

Keywords: systems thinking, management methodology, synergetics, systems analysis, organizational integrity, self-organization, managerial reflection.

3.1. Теоретико-методологічні засади системного та комплексного підходів у менеджменті



Сучасний менеджмент функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації, зростання невизначеності та взаємозалежності соціально-економічних процесів. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані на аналіз окремих елементів організації або локальне вирішення проблем, виявляються недостатніми для ефективного прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність використання системного та комплексного підходів, які розглядаються сучасною управлінською наукою як фундаментальні методологічні основи дослідження та управління складними організаційними системами.

Системний підхід сформувався в середині ХХ століття під впливом розвитку загальної теорії систем, засновником якої вважають австрійського вченого Людвіга фон Берталанфі. Подальший розвиток системного мислення пов'язаний із працями Норберта Вінера, Кеннета Боулдінга, Рассела Акоффа, Пітера Сенге та інших учених, які довели універсальність системних закономірностей для природних, технічних і соціально-економічних об'єктів. У сучасній управлінській науці системний підхід розглядається не як окремий метод дослідження, а як особлива методологія пізнання, що дозволяє вивчати організацію як цілісне утворення, елементи якого перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем.

Відповідно до системного підходу будь-яка організація є відкритою соціально-економічною системою, яка отримує ресурси із зовнішнього середовища, трансформує їх у певні результати діяльності та повертає результати назад у зовнішнє середовище. При цьому ефективність функціонування організації визначається не лише характеристиками окремих підсистем, а насамперед характером зв'язків між ними, які формують нові властивості та можливості системи загалом.

Системний підхід ґрунтується на низці фундаментальних **принципів**. Одним із найважливіших є **принцип цілісності**, згідно з яким система розглядається як єдине утворення, властивості якого не можуть бути повністю пояснені через аналіз окремих складових. Не менш важливим є **принцип взаємозалежності**, який передбачає наявність численних зв'язків між елементами системи. Будь-яка зміна одного елемента неминуче впливає на функціонування інших складових і системи загалом. Важливе значення має також **принцип ієрархічності**, відповідно до якого кожна система складається з підсистем і водночас сама може бути елементом системи вищого рівня.

Особливістю сучасного системного мислення є акцент на динамічному характері організаційних процесів. Організації розглядаються не як статичні структури, а як складні адаптивні системи, здатні до розвитку, навчання, самоорганізації та пристосування до змін зовнішнього середовища. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах цифровізації, поширення мережових форм взаємодії та формування економіки знань.

Поряд із системним підходом важливе місце в сучасному менеджменті займає **комплексний підхід**. Якщо системний підхід орієнтований передусім на виявлення структури та взаємозв'язків між елементами системи, то комплексний підхід забезпечує всебічне дослідження управлінських явищ із урахуванням економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних, екологічних та інституційних чинників. Комплексний підхід передбачає інтеграцію знань із різних наукових галузей для формування цілісного уявлення про об'єкт управління та вироблення обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах ефективно управління неможливе без поєднання системного та комплексного підходів. Системне мислення дозволяє виявити внутрішню логіку функціонування організації та зрозуміти механізми взаємодії її елементів, тоді як комплексний підхід забезпечує врахування багатofакторності управлінських процесів та різноманіття зовнішніх впливів.

Саме **інтеграція цих підходів** формує методологічну основу сучасного менеджменту, орієнтованого на вирішення складних міждисциплінарних проблем, розроблення інноваційних управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку організацій.

Для менеджера-дослідника системний і комплексний підходи мають не лише прикладне, а й науково-методологічне значення. Вони забезпечують здатність критично аналізувати управлінські явища, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, формулювати наукові проблеми та обґрунтовувати концептуальні моделі дослідження. Саме тому системне мислення сьогодні розглядається як одна з базових компетентностей сучасного науковця та керівника, здатного ефективно діяти в умовах складності, невизначеності та глобальних трансформацій.

3.2. Системні властивості соціально-економічних організацій: цілісність, синергізм і самоорганізація



У сучасній управлінській науці організація розглядається як складна соціально-економічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів, які функціонують для досягнення спільних цілей. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційного уявлення про організацію як

сукупність окремих структурних підрозділів або ресурсів. Системне бачення передбачає розуміння того, що ефективність діяльності організації визначається не лише характеристиками її окремих складових, а й **характером взаємодії між ними**, здатністю до адаптації, розвитку та самовідновлення.

Соціально-економічні організації належать до категорії **відкритих систем**, оскільки постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Вони отримують ресурси, інформацію, знання та людський капітал із зовнішнього середовища, трансформують їх у результати діяльності та повертають суспільству у вигляді продукції, послуг, інновацій, управлінських рішень або соціальних ефектів.

Відкритість системи зумовлює необхідність її постійного пристосування до змін економічного, технологічного, політичного та соціального характеру.

Однією з фундаментальних властивостей соціально-економічних систем є **цілісність**. Принцип цілісності означає, що організація функціонує як єдиний організм, а її властивості не можуть бути повністю пояснені через аналіз окремих елементів. Кожен структурний підрозділ, працівник або управлінська функція є лише частиною більш складної системи взаємозв'язків. Саме взаємодія між елементами створює нові якості, які не притаманні жодному елементу окремо.

Цілісність організації проявляється у взаємозалежності стратегічних цілей, управлінських процесів, ресурсного забезпечення, організаційної культури та зовнішніх зв'язків.

Порушення функціонування одного з елементів системи може впливати на діяльність усієї організації, тоді як позитивні зміни в окремих підсистемах здатні підвищувати загальну ефективність функціонування.

Іншою важливою системною властивістю є **синергізм**. Синергетичний ефект виникає тоді, коли спільна діяльність елементів системи забезпечує результат, що перевищує суму результатів їхнього окремого функціонування. У менеджменті синергізм розглядається як один із ключових механізмів створення доданої вартості, конкурентних переваг та інноваційного розвитку.

Прикладами синергетичного ефекту можуть бути міжфункціональна взаємодія підрозділів, командна робота, інтеграція знань різних фахівців, партнерські мережі та стратегічні альянси. Особливого значення синергізм набуває в умовах економіки знань, коли інновації дедалі частіше виникають на перетині різних галузей знань та професійних компетентностей.

Концепція синергізму тісно пов'язана із розвитком синергетики — міждисциплінарного напряму досліджень, який вивчає процеси самоорганізації складних систем. Синергетичний підхід дозволяє пояснити

виникнення нових структур, моделей поведінки та механізмів розвитку без зовнішнього примусу або жорсткого централізованого управління.

Особливе місце серед системних властивостей займає **самоорганізація**. Самоорганізація характеризує здатність системи самостійно формувати внутрішні механізми адаптації та розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх змін. На відміну від традиційних бюрократичних моделей управління, сучасні організації дедалі частіше використовують принципи гнучкого управління, автономії команд, децентралізації прийняття рішень і мережевої взаємодії.

Самоорганізація не означає відсутності управління. Навпаки, ефективний менеджмент створює умови, за яких працівники та структурні підрозділи здатні самостійно реагувати на зміни середовища, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Саме тому сучасні концепції менеджменту дедалі більше орієнтуються на розвиток організаційної гнучкості, адаптивності та здатності до навчання.

У ХХІ столітті соціально-економічні організації дедалі частіше розглядаються як складні адаптивні системи (Complex Adaptive Systems), розвиток яких визначається взаємодією великої кількості учасників, постійним обміном інформацією та здатністю до еволюційних змін. У межах такого підходу управління трактується не як механічний вплив на окремі елементи, а як процес формування умов для ефективної взаємодії, колективного навчання та розвитку організаційного потенціалу.

Таким чином, цілісність, синергізм і самоорганізація належать до базових системних властивостей соціально-економічних організацій. Їхнє розуміння дозволяє менеджерам і дослідникам формувати більш глибоке бачення закономірностей функціонування організацій, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стійкий розвиток організацій в умовах складності, невизначеності та глобальних трансформацій.

3.3. Системне мислення та управлінська рефлексія у процесі прийняття управлінських рішень



Складність сучасного соціально-економічного середовища зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до прийняття управлінських рішень. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває **системне мислення** як інтелектуальна основа управлінської діяльності, що дозволяє розглядати організацію не як сукупність окремих елементів, а як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, ресурсів, учасників та інтересів. Саме системне мислення

забезпечує здатність менеджера бачити приховані взаємозв'язки між подіями, прогнозувати довгострокові наслідки управлінських дій та враховувати вплив зовнішнього середовища на функціонування організації.

Концепція системного мислення набула широкого поширення завдяки працям Пітера Сенге, який розглядав її як одну з ключових дисциплін організації, що навчається. На його думку, ефективно управління передбачає здатність відмовлятися від лінійного сприйняття причинно-наслідкових зв'язків і переходити до розуміння складних мереж взаємодії між різними елементами системи. У сучасних умовах це означає усвідомлення того, що управлінські рішення можуть породжувати не лише безпосередні результати, а й віддалені наслідки, які проявляються через певний проміжок часу та впливають на різні підсистеми організації.

Системне мислення ґрунтується на декількох ключових положеннях. По-перше, будь-яка управлінська проблема розглядається в контексті ширшої системи взаємозв'язків. По-друге, особлива увага приділяється виявленню причин, а не лише симптомів проблеми. По-третє, управлінські рішення оцінюються з урахуванням їхніх короткострокових і довгострокових наслідків. По-четверте, визнається необхідність врахування множинності інтересів, цілей та очікувань різних груп стейкхолдерів.

Використання системного мислення дозволяє менеджерам уникати поширених помилок управління, пов'язаних із фрагментарним аналізом ситуації або надмірною концентрацією на окремих показниках діяльності. Наприклад, рішення щодо скорочення витрат може позитивно вплинути на фінансові результати в короткостроковій перспективі, але водночас призвести до зниження мотивації персоналу, втрати інноваційного потенціалу та погіршення конкурентних позицій організації в майбутньому. Системний підхід дає змогу враховувати подібні взаємозалежності та оцінювати наслідки рішень у комплексі.

Важливою складовою сучасного управлінського мислення є **управлінська рефлексія**. У науковій літературі рефлексія розглядається як здатність особистості аналізувати власні дії, оцінювати результати прийнятих рішень, усвідомлювати власні припущення та критично переосмислювати управлінський досвід. Для менеджера рефлексія виступає інструментом професійного розвитку, який дозволяє постійно вдосконалювати процес прийняття рішень та підвищувати ефективність управлінської діяльності.

Управлінська рефлексія передбачає здатність ставити під сумнів усталені підходи, аналізувати причини успіхів і невдач, виявляти приховані обмеження власного мислення та враховувати альтернативні точки зору. Особливо важливого значення вона набуває в умовах невизначеності, коли менеджер змушений приймати рішення за відсутності повної інформації або в ситуаціях, які не мають готових алгоритмів вирішення.

У сучасних концепціях менеджменту системне мислення та рефлексія розглядаються як взаємодоповнюючі складові управлінської компетентності. Системне мислення забезпечує здатність бачити складність і взаємозв'язки, тоді як рефлексія дозволяє критично оцінювати власні дії та коригувати управлінську поведінку відповідно до нових умов. Разом вони формують основу адаптивного управління, орієнтованого на навчання, розвиток та безперервне вдосконалення організації.

Особливого значення системне мислення набуває у науково-дослідній діяльності. Для менеджера-дослідника воно виступає методологічною основою формулювання наукових проблем, побудови концептуальних моделей, визначення причинно-наслідкових зв'язків та інтерпретації результатів досліджень. Застосування системного підходу дозволяє уникати спрощеного трактування управлінських явищ і забезпечує більш глибоке розуміння закономірностей функціонування соціально-економічних систем.

Таким чином, системне мислення та управлінська рефлексія є важливими інтелектуальними інструментами сучасного менеджера і дослідника. Їх використання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, розвитку організаційної адаптивності, формуванню інноваційних підходів до управління та підвищенню якості наукових досліджень у сфері менеджменту.

3.4. Системний аналіз і моделювання в менеджменті: можливості, обмеження та міждисциплінарна інтеграція



У сучасній управлінській науці **системний аналіз** посідає важливе місце серед методологічних інструментів дослідження складних соціально-економічних систем. Його призначення полягає у виявленні структури об'єкта дослідження, встановленні взаємозв'язків між його елементами, визначенні ключових чинників впливу та оцінюванні можливих наслідків управлінських рішень. У сфері менеджменту системний аналіз використовується для дослідження організацій, бізнес-процесів, стратегічних змін, інноваційного розвитку, управління ризиками та інших складних управлінських явищ.

На відміну від традиційного аналітичного підходу, який часто передбачає розчленування об'єкта на окремі складові, системний аналіз орієнтується на дослідження взаємодії елементів та виявлення закономірностей функціонування системи в цілому. Такий підхід дозволяє розглядати організацію як відкриту систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, адаптується до змін і водночас впливає на власне середовище функціонування.

Важливо розуміти, що системне мислення і системний аналіз не є тотожними поняттями. **Системне мислення** виступає методологічною основою управлінського пізнання, способом бачення реальності через призму взаємозв'язків, цілісності та динаміки розвитку систем. Воно формує світогляд дослідника, визначає логіку постановки проблеми та вибору напрямів її вивчення. **Системний аналіз**, своєю чергою, є практичним інструментом реалізації системного підходу, який забезпечує структуроване дослідження складних об'єктів і процесів.

У межах системного аналізу важливе місце займає моделювання. Модель являє собою спрощене відображення реального об'єкта, процесу або явища, яке дозволяє досліднику досліджувати його властивості, прогнозувати поведінку та оцінювати можливі наслідки управлінських рішень. У сучасному менеджменті використовуються різноманітні типи моделей: концептуальні, логічні, структурні, графічні, економічні, інформаційні та математичні.

При цьому необхідно чітко розмежовувати системне мислення як методологію та математичне моделювання як інструмент наукового дослідження. Системне мислення відповідає на питання, як необхідно розуміти складні соціально-економічні явища та які взаємозв'язки слід враховувати під час їх аналізу. Математичне моделювання, навпаки, відповідає на питання, яким чином кількісно описати досліджувані процеси та отримати формалізовані результати для прийняття управлінських рішень. Таким чином, моделювання не замінює системного підходу, а виступає одним із засобів його реалізації.

Для менеджера-дослідника важливим є розуміння того, що жодна модель не здатна повністю відобразити реальність. Будь-яка модель є результатом свідомого спрощення складної системи, тому її практична цінність залежить від правильності вибору припущень, меж дослідження та критеріїв оцінювання. Надмірна формалізація може призвести до втрати важливих соціальних, поведінкових або інституційних аспектів управління, які не завжди піддаються кількісному вимірюванню.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту є **міждисциплінарна інтеграція**. Складність сучасних управлінських проблем вимагає залучення знань і методів різних наукових галузей, зокрема економіки, соціології, психології, поведінкових наук, інформаційних технологій, кібернетики, теорії складних систем та науки про дані. Саме міждисциплінарний підхід дозволяє отримати більш повне розуміння механізмів функціонування організацій та забезпечує розроблення ефективних управлінських рішень.

Особливого значення міждисциплінарна інтеграція набуває в умовах цифрової трансформації, розвитку штучного інтелекту, поширення технологій великих даних та мережевих форм взаємодії. Сучасний менеджер

має не лише володіти професійними знаннями у сфері управління, а й розуміти можливості використання інструментів аналізу даних, цифрових платформ, поведінкових моделей та інноваційних технологій для вирішення комплексних управлінських завдань.

У наукових дослідженнях системний аналіз забезпечує формування цілісного бачення проблеми, а моделювання сприяє її формалізації та перевірці висунутих гіпотез. Їх поєднання дозволяє підвищити обґрунтованість наукових висновків, однак не скасовує необхідності критичного осмислення отриманих результатів та врахування складності соціально-економічних процесів.

Таким чином, системний аналіз і моделювання є важливими інструментами сучасного менеджменту, проте їх ефективне використання можливе лише за умови опори на системне мислення як методологічну основу дослідження. Саме поєднання системного бачення, критичного аналізу та міждисциплінарного підходу дозволяє менеджеру-досліднику формувати нові знання, розробляти інноваційні управлінські рішення та ефективно реагувати на виклики сучасного світу.

ТЕМА 4. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ DATA-DRIVEN ОРГАНІЗАЦІЙ

План

1. Цифрова трансформація як сучасна парадигма розвитку організацій.
2. Data-driven менеджмент та використання даних у процесі прийняття управлінських рішень.
3. Big Data, штучний інтелект та цифрові платформи в системі сучасного менеджменту.
4. Цифрова культура, цифрове лідерство та етичні аспекти цифрового управління.



Ключові слова: цифрова трансформація, data-driven менеджмент, аналітика даних, цифрове лідерство, big data, штучний інтелект в управлінні, цифрова культура.

Keywords: digital transformation, data-driven management, data analytics, digital leadership, big data, artificial intelligence in management, digital culture.

4.1. Цифрова трансформація як сучасна парадигма розвитку організацій



Початок ХХІ століття характеризується масштабними змінами в економічному та суспільному розвитку, зумовленими стрімким поширенням цифрових технологій. Цифровізація охоплює практично всі сфери людської діяльності та суттєво змінює принципи функціонування організацій, механізми створення цінності, способи взаємодії зі споживачами й підходи до прийняття управлінських рішень. У цих умовах **цифрова трансформація** розглядається не лише як технологічне оновлення, а як комплексний процес глибоких організаційних змін, що охоплює стратегію, структуру, бізнес-процеси, корпоративну культуру та систему управління.

У сучасній управлінській науці цифрова трансформація визначається як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності організації, що призводить до суттєвих змін способів створення, доставки та споживання цінності. На відміну від автоматизації окремих операцій або цифровізації окремих процесів, цифрова трансформація передбачає переосмислення всієї логіки функціонування організації та формування нових підходів до управління.

Цифрова трансформація стала однією з провідних парадигм розвитку сучасного менеджменту. Вона змінює традиційні уявлення про організаційні межі, структуру влади, розподіл ресурсів та механізми координації діяльності. Якщо в індустріальну епоху ключовими джерелами конкурентних переваг були матеріальні ресурси та виробничі потужності, то в цифровій економіці основними чинниками успіху стають інформація, знання, інновації та здатність швидко адаптуватися до змін.

Однією з найважливіших особливостей цифрової трансформації є перехід від традиційних ієрархічних моделей управління до більш гнучких мережевих структур.

Сучасні організації дедалі частіше функціонують у форматі цифрових екосистем, що об'єднують постачальників, споживачів, партнерів, інвесторів та інші групи стейкхолдерів у єдиному інформаційному просторі. Такі екосистеми забезпечують швидкий обмін знаннями, прискорення інноваційних процесів та підвищення адаптивності організацій.

Важливим наслідком цифрової трансформації є зміна підходів до стратегічного управління. Сучасні організації змушені працювати в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін і постійного оновлення бізнес-моделей. За таких умов стратегія перестає бути статичним документом і перетворюється на динамічний процес безперервного

навчання, аналізу даних та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація також суттєво впливає на організаційну структуру. Традиційні вертикальні системи управління поступово доповнюються або замінюються горизонтальними формами взаємодії, проєктними командами, віртуальними робочими групами та мережевими механізмами координації діяльності. Зростає роль міжфункціональної взаємодії, колективного прийняття рішень і цифрових платформ співпраці.

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу та керівників. У сучасних умовах ефективність діяльності організації дедалі більше залежить від здатності працівників використовувати цифрові інструменти, працювати з інформацією, адаптуватися до технологічних змін та брати участь у процесах цифрових інновацій. Водночас керівники мають володіти стратегічним баченням цифрового розвитку та забезпечувати інтеграцію технологічних можливостей у систему управління організацією.

У наукових дослідженнях менеджменту цифрова трансформація розглядається як багатовимірне явище, що поєднує технологічні, економічні, соціальні, організаційні та поведінкові аспекти. Її успішна реалізація залежить не лише від рівня технологічного забезпечення, а й від готовності організації до змін, здатності формувати цифрову культуру, розвивати людський капітал та підтримувати інноваційну активність.

Таким чином, цифрова трансформація є однією з ключових парадигм розвитку сучасного менеджменту, яка визначає нові підходи до організації діяльності, прийняття управлінських рішень та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Для сучасного менеджера-дослідника розуміння закономірностей цифрової трансформації є необхідною передумовою аналізу сучасних організаційних процесів і розроблення інноваційних управлінських рішень.

4.2. Data-driven менеджмент та використання даних у процесі прийняття управлінських рішень



Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного менеджменту є перехід від інтуїтивного прийняття рішень до **управління, заснованого на даних** (data-driven management). У цифровій економіці дані перетворюються на стратегічний ресурс організації, який поряд із фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами визначає її конкурентоспроможність, адаптивність та здатність до інноваційного розвитку. Саме тому сучасні організації дедалі активніше впроваджують підходи, які забезпечують систематичне використання даних у процесах

планування, організації, мотивації, контролю та прийняття управлінських рішень.

Data-driven менеджмент являє собою концепцію управління, відповідно до якої ключові управлінські рішення приймаються на основі об'єктивних даних, результатів їх аналізу та прогнозування, а не виключно на основі досвіду, інтуїції або суб'єктивних суджень керівників. При цьому дані розглядаються не лише як джерело інформації про минулі події, а й як інструмент виявлення закономірностей, прогнозування майбутніх тенденцій та формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Розвиток концепції data-driven менеджменту став можливим завдяки стрімкому зростанню обсягів доступної інформації, поширенню цифрових платформ, удосконаленню технологій обробки даних та розвитку аналітичних інструментів. Сучасні організації накопичують значні масиви інформації про внутрішні процеси, поведінку споживачів, діяльність конкурентів, ринкові тенденції та зовнішнє середовище. Ефективне використання цих даних створює нові можливості для підвищення якості управлінських рішень і зниження рівня невизначеності.

У сучасному менеджменті прийняття рішень на основі даних передбачає декілька взаємопов'язаних етапів. **Першим етапом** є збір даних із внутрішніх та зовнішніх джерел. **Другий етап** пов'язаний із їх систематизацією, перевіркою достовірності та підготовкою до аналізу. На **третьому етапі** здійснюється аналітична обробка даних з метою виявлення тенденцій, взаємозв'язків та потенційних ризиків. **Завершальним етапом** є використання результатів аналізу для розроблення та реалізації управлінських рішень.

Перевагою data-driven підходу є підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Використання даних дозволяє зменшити вплив когнітивних упереджень, суб'єктивних оцінок та інформаційної асиметрії. Керівники отримують можливість оцінювати альтернативні сценарії розвитку подій, прогнозувати наслідки управлінських дій та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Особливого значення data-driven менеджмент набуває в умовах високої невизначеності та складності сучасного бізнес-середовища. Концепції VUCA та BANI підкреслюють необхідність оперативного отримання достовірної інформації та швидкого реагування на зміни. У таких умовах саме дані стають основою для формування адаптивних механізмів управління та забезпечення організаційної стійкості.

Водночас ефективність data-driven менеджменту залежить не лише від наявності великих обсягів даних, а й від здатності організації формувати відповідну управлінську культуру. Data-driven організація характеризується відкритістю до використання аналітичних підходів, високим рівнем цифрової грамотності персоналу, прозорістю процесів прийняття рішень та

готовністю керівництва спиратися на результати аналізу даних під час формування стратегії розвитку.

Важливим аспектом сучасного data-driven менеджменту є інтеграція кількісних і якісних даних. Незважаючи на зростання ролі цифрової аналітики, багато управлінських рішень потребують урахування поведінкових, соціальних, культурних та інституційних чинників, які не завжди можуть бути адекватно представлені у вигляді числових показників. Тому сучасний менеджмент дедалі частіше використовує комбінований підхід, який поєднує аналітику даних із експертними оцінками, управлінським досвідом та стратегічним баченням керівників.

Для менеджера-дослідника концепція data-driven управління має особливе значення. Вона сприяє формуванню навичок роботи з інформацією, розвитку аналітичного мислення, використанню доказового підходу до прийняття рішень та обґрунтуванню наукових висновків. Саме тому data-driven менеджмент сьогодні розглядається як одна з ключових управлінських концепцій цифрової епохи та важливий інструмент забезпечення ефективності організацій у глобальному середовищі.

Таким чином, використання даних у процесі прийняття управлінських рішень є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Data-driven підхід дозволяє підвищити якість управління, забезпечити обґрунтованість стратегічних рішень, знизити рівень невизначеності та створити передумови для інноваційного розвитку організації в умовах цифрової економіки.

4.3. Big Data, штучний інтелект та цифрові платформи в системі сучасного менеджменту



Розвиток цифрової економіки супроводжується стрімким зростанням обсягів інформації, яка генерується організаціями, споживачами, цифровими сервісами та технічними пристроями. У цих умовах важливим чинником конкурентоспроможності стає здатність організацій ефективно працювати з великими масивами даних, використовувати можливості штучного інтелекту та інтегрувати цифрові платформи у процеси управління. Саме ці технології сьогодні формують основу нової управлінської реальності та суттєво впливають на розвиток сучасних концепцій менеджменту.

Одним із ключових феноменів цифрової трансформації є **Big Data**. Під цим поняттям розуміють великі масиви структурованих і неструктурованих даних, які характеризуються значним обсягом, високою швидкістю надходження та різноманітністю джерел інформації. На відміну від традиційних інформаційних ресурсів, Big Data дозволяють аналізувати не лише результати діяльності організації, а й поведінку споживачів, тенденції

ринку, соціальні процеси та зміни зовнішнього середовища в режимі реального часу.

У сучасному менеджменті технології Big Data використовуються для підтримки стратегічного планування, прогнозування попиту, управління ризиками, оптимізації бізнес-процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та оцінювання ефективності діяльності організації. Завдяки використанню великих масивів даних керівники отримують можливість виявляти приховані закономірності, прогнозувати майбутні тенденції та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту є використання **штучного інтелекту**. У найзагальнішому розумінні штучний інтелект являє собою сукупність технологій, які дозволяють комп'ютерним системам виконувати завдання, що традиційно потребували людського інтелекту, зокрема аналізувати інформацію, навчатися на основі досвіду, розпізнавати закономірності та формувати рекомендації для прийняття рішень.

Управлінська цінність штучного інтелекту полягає насамперед у його здатності обробляти великі обсяги інформації, автоматизувати аналітичні процеси та підтримувати прийняття рішень в умовах складності та невизначеності.

Сучасні організації використовують інструменти штучного інтелекту для прогнозуної аналітики, управління персоналом, оцінювання ризиків, підтримки клієнтського сервісу, оптимізації логістичних процесів та управління інноваціями.

Водночас штучний інтелект не може повністю замінити управлінця. Незважаючи на високий рівень аналітичних можливостей, сучасні алгоритми не здатні повною мірою враховувати соціальні, етичні, культурні та поведінкові аспекти управління. Саме тому в сучасній науковій літературі все частіше використовується **концепція доповненого інтелекту** (Augmented Intelligence), відповідно до якої цифрові технології не замінюють людину, а підсилюють її аналітичні та управлінські можливості.

Не менш важливу роль у сучасному менеджменті відіграють **цифрові платформи**. Цифрова платформа являє собою інтегроване цифрове середовище, яке забезпечує взаємодію між різними учасниками економічних та управлінських процесів. Сучасні цифрові платформи дозволяють об'єднувати постачальників, споживачів, партнерів, інвесторів та інші групи стейкхолдерів у межах єдиної інформаційної екосистеми.

Поширення платформної економіки суттєво змінює традиційні підходи до управління. Якщо раніше організації концентрувалися переважно на управлінні внутрішніми ресурсами, то сьогодні дедалі більшого значення набуває управління мережами взаємодії, потоками інформації та цифровими екосистемами. У таких умовах керівники повинні враховувати не

лише внутрішні процеси організації, а й взаємозв'язки між численними учасниками цифрового середовища.

Використання Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ створює значні можливості для підвищення ефективності управління, проте одночасно породжує нові виклики. Серед них особливого значення набувають питання захисту персональних даних, інформаційної безпеки, алгоритмічної упередженості, прозорості цифрових рішень та відповідальності за їх наслідки. У зв'язку з цим сучасний менеджмент дедалі більше орієнтується на принципи відповідального використання цифрових технологій та розвитку цифрової етики.

Для менеджера-дослідника розуміння можливостей і обмежень сучасних цифрових технологій є необхідною передумовою формування нових управлінських концепцій та проведення актуальних наукових досліджень. Використання Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє отримувати нові знання про функціонування організацій, підвищувати якість аналітичних досліджень та розробляти інноваційні підходи до вирішення складних управлінських проблем.

Таким чином, Big Data, штучний інтелект та цифрові платформи є важливими складовими сучасної цифрової трансформації управління. Їх використання сприяє формуванню data-driven організацій, підвищенню якості управлінських рішень та розвитку нових моделей менеджменту, орієнтованих на ефективне функціонування в умовах цифрової економіки.

4.4. Цифрова культура, цифрове лідерство та етичні аспекти цифрового управління



Цифрова трансформація організацій неможлива без глибоких змін у корпоративній культурі, управлінських практиках і моделях поведінки працівників. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що впровадження сучасних цифрових технологій саме по собі не гарантує успішних результатів. Вирішальне значення має здатність організації формувати відповідне культурне середовище, підтримувати інноваційне мислення, розвивати цифрові компетентності персоналу та забезпечувати ефективне лідерство в умовах постійних змін. Саме тому в сучасному менеджменті особлива увага приділяється розвитку цифрової культури та цифрового лідерства.

Цифрова культура являє собою систему цінностей, норм, моделей поведінки та принципів взаємодії, які забезпечують ефективне використання цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей організації. Вона характеризується відкритістю до інновацій, готовністю до безперервного навчання, підтримкою експериментування, швидкою

адаптацією до змін та активним використанням цифрових інструментів у професійній діяльності.

На відміну від традиційних організаційних культур, які часто орієнтуються на стабільність і дотримання усталених процедур, цифрова культура формує середовище, у якому заохочуються гнучкість, креативність, міждисциплінарна взаємодія та колективне створення знань. У таких організаціях працівники не лише використовують цифрові технології як інструменти роботи, а й беруть активну участь у процесах цифрових змін та інноваційного розвитку.

Однією з ключових складових цифрової культури є розвиток цифрових компетентностей. У сучасних умовах працівники та керівники повинні володіти навичками роботи з інформацією, критичного аналізу даних, використання цифрових платформ, управління цифровими комунікаціями та адаптації до технологічних змін. Особливого значення набуває формування цифрової грамотності як невід'ємного елементу професійної компетентності сучасного менеджера.

Успішне формування цифрової культури значною мірою залежить від якості лідерства. У зв'язку з цим у сучасній управлінській науці активно розвивається **концепція цифрового лідерства**. Цифрове лідерство розглядається як здатність керівника ефективно здійснювати управління організацією в умовах цифрової трансформації, забезпечувати впровадження інновацій, підтримувати розвиток персоналу та формувати бачення цифрового майбутнього організації.

На відміну від традиційних моделей керівництва, цифровий лідер не обмежується контролем виконання завдань. Його роль полягає у створенні умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підтримці командної взаємодії, стимулюванні організаційного навчання та забезпеченні готовності колективу до постійних змін. Цифровий лідер виступає агентом трансформації, який поєднує стратегічне бачення розвитку організації з можливостями сучасних цифрових технологій.

Серед ключових характеристик цифрового лідерства виокремлюють стратегічне мислення, відкритість до інновацій, цифрову компетентність, емоційний інтелект, адаптивність та здатність працювати в умовах невизначеності.

Особливо важливими стають навички управління віртуальними командами, організації дистанційної співпраці та підтримки ефективних цифрових комунікацій.

Разом із новими можливостями цифрова трансформація породжує низку етичних викликів. Однією з найактуальніших проблем є **забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних**. Зростання обсягів інформації, що накопичується організаціями, підвищує ризики несанкціонованого доступу до даних, їх неправомірного

використання або втрати. У зв'язку з цим питання інформаційної безпеки стають важливим елементом сучасного корпоративного управління.

Серйозну увагу науковці приділяють також **проблемі алгоритмічної упередженості**. Системи штучного інтелекту та автоматизованого прийняття рішень можуть відтворювати або навіть посилювати соціальні упередження, які містяться в даних для їх навчання. Тому сучасний менеджмент дедалі частіше орієнтується на принципи прозорості алгоритмів, підзвітності цифрових систем та забезпечення справедливості під час використання цифрових технологій.

Важливим напрямом розвитку цифрового управління є **формування принципів цифрової етики**. Цифрова етика охоплює сукупність моральних норм і принципів, які регулюють використання цифрових технологій у діяльності організацій. До її основних принципів належать повага до прав людини, відповідальність за наслідки цифрових рішень, захист приватності, забезпечення прозорості та дотримання принципів недискримінації. У міжнародному контексті питання цифрового управління дедалі частіше стають предметом правового регулювання. Розвиток цифрової економіки супроводжується формуванням міжнародних стандартів щодо захисту даних, використання штучного інтелекту, цифрової безпеки та кіберстійкості організацій. У зв'язку з цим сучасні менеджери повинні враховувати не лише технологічні можливості цифрових інструментів, а й правові та етичні наслідки їх застосування.

Таким чином, цифрова культура, цифрове лідерство та цифрова етика виступають взаємопов'язаними складовими сучасного цифрового менеджменту. Саме їх гармонійне поєднання забезпечує ефективне використання цифрових технологій, підтримує інноваційний розвиток організацій та сприяє формуванню відповідального управління в умовах цифрової трансформації суспільства та економіки.

ТЕМА 5. ПОВЕДІНКОВІ ТА КОГНІТИВНІ КОНЦЕПЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Теоретичні засади поведінкових і когнітивних концепцій у сучасному менеджменті.
2. Когнітивні процеси та поведінкові чинники прийняття управлінських рішень.
3. Емоційний інтелект, мотивація та розвиток управлінської ефективності.
4. Тайм-менеджмент, самоконтроль і цифрові інструменти особистої продуктивності менеджера-дослідника.



Ключові слова: поведінковий менеджмент, когнітивні моделі управління, емоційний інтелект, тайм-менеджмент, самомотивація, самоконтроль, цифрові інструменти управління часом.

Keywords: behavioral management, cognitive management models, emotional intelligence, time management, self-motivation, self-control, digital time management tools.

5.1. Теоретичні засади поведінкових і когнітивних концепцій у сучасному менеджменті



Упродовж тривалого часу управлінська наука розвивалася переважно в межах раціоналістичної парадигми, відповідно до якої працівники розглядалися як економічні суб'єкти, що діють виключно на основі матеріальних стимулів і прагнення до максимізації власної вигоди. Проте розвиток соціальних, психологічних та поведінкових наук засвідчив обмеженість такого підходу та необхідність глибшого розуміння людської поведінки в організаційному середовищі. У результаті сформувався новий напрям управлінської науки, орієнтований на вивчення поведінкових і когнітивних аспектів діяльності людини.

Поведінкові концепції менеджменту виникли як закономірний етап еволюції управлінської думки у відповідь на обмеження класичних шкіл менеджменту. Важливу роль у їх становленні відіграли дослідження представників школи людських відносин, насамперед Елтона Мейо, який довів, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних стимулів чи умов праці, а й від соціально-психологічних факторів, міжособистісних відносин та морально-психологічного клімату в колективі.

Подальший розвиток поведінкового напрямку пов'язаний із працями Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора, Фредеріка Герцберга, Ренсіса Лайкерта та інших учених, які досліджували мотивацію, лідерство, організаційну поведінку та механізми управлінського впливу. Саме в межах поведінкового підходу працівник почав розглядатися як активний учасник управлінських процесів, носій індивідуальних потреб, цінностей, переконань і професійних компетентностей.

Сучасний **поведінковий менеджмент** ґрунтується на визнанні того, що ефективність організації значною мірою визначається людським фактором. Управлінські рішення, мотиваційні механізми, організаційна культура та стиль лідерства впливають на поведінку працівників, рівень їх залученості, інноваційної активності та готовності до змін. Тому дослідження поведінкових аспектів управління є одним із пріоритетних напрямів сучасної управлінської науки.

Водночас розвиток когнітивної психології, нейронаук та поведінкової економіки сприяв формуванню когнітивного підходу до менеджменту. На відміну від поведінкових концепцій, які переважно зосереджуються на зовнішніх проявах поведінки людини, когнітивні концепції досліджують внутрішні механізми сприйняття, мислення, обробки інформації, формування суджень та прийняття рішень.

Когнітивний підхід виходить із того, що поведінка людини визначається не лише зовнішніми стимулами, а й особливостями інтерпретації інформації, попереднім досвідом, системою переконань та індивідуальними ментальними моделями.

У межах цього підходу менеджер розглядається як суб'єкт, який постійно аналізує інформацію, оцінює альтернативи та формує управлінські рішення в умовах обмеженої раціональності.

Значний вплив на розвиток когнітивних концепцій менеджменту справили дослідження Герберта Саймона, який сформулював концепцію обмеженої раціональності. Науковець довів, що в реальних умовах люди не мають можливості врахувати всі фактори та альтернативи під час прийняття рішень, тому використовують спрощені моделі мислення та евристики. Подальші дослідження Деніела Канемана та Амоса Тверські показали, що на процес прийняття рішень суттєво впливають когнітивні упередження, які можуть призводити до систематичних помилок у судженнях.

У сучасному менеджменті поведінкові та когнітивні концепції дедалі частіше інтегруються між собою. Такий підхід дозволяє одночасно враховувати як зовнішні прояви поведінки працівників, так і внутрішні механізми формування управлінських рішень. Саме на цій основі розвиваються сучасні напрями досліджень, пов'язані з поведінковим менеджментом, когнітивним лідерством, поведінковою економікою, управлінням знаннями та розвитком організаційного навчання.

Особливого значення поведінкові та когнітивні концепції набувають у сучасному цифровому середовищі, де керівники змушені працювати в умовах інформаційного перевантаження, високої невизначеності та швидких змін. За таких умов здатність критично мислити, аналізувати інформацію, усвідомлювати власні когнітивні обмеження та ефективно управляти поведінковими процесами стає важливою складовою професійної компетентності менеджера.

Для менеджера-дослідника поведінкові та когнітивні концепції мають не лише прикладне, а й методологічне значення. Вони дозволяють глибше розуміти природу управлінських процесів, пояснювати причини організаційної поведінки, аналізувати механізми прийняття рішень та формувати нові підходи до вирішення складних управлінських проблем. Саме тому поведінковий і когнітивний напрями сьогодні належать до

найбільш динамічних і перспективних сфер розвитку сучасної управлінської науки.

5.2. Когнітивні процеси та поведінкові чинники прийняття управлінських рішень



Прийняття управлінських рішень належить до найважливіших функцій менеджменту, оскільки саме від якості управлінських рішень значною мірою залежить ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Тривалий час у теорії менеджменту домінувало уявлення про раціональну модель прийняття рішень, відповідно до якої керівник здатний об'єктивно аналізувати всю доступну інформацію, оцінювати альтернативи та обирати оптимальний варіант дій. Проте результати сучасних досліджень у сфері когнітивної психології, поведінкової економіки та нейронаук свідчать про значно складніший характер процесу прийняття рішень.

Когнітивні процеси являють собою сукупність психічних механізмів, за допомогою яких людина сприймає, обробляє, інтерпретує та використовує інформацію. До основних когнітивних процесів належать сприйняття, увага, пам'ять, мислення, уява та навчання. Саме вони формують індивідуальну картину світу керівника та впливають на спосіб оцінювання управлінських ситуацій.

Однією з найвідоміших концепцій сучасного менеджменту є **теорія обмеженої раціональності**, запропонована Гербертом Саймоном. На відміну від класичної економічної моделі, яка передбачає повну раціональність суб'єкта, Г.Саймон довів, що людина приймає рішення в умовах обмеженості інформації, часу, знань і когнітивних можливостей. У реальній практиці менеджери рідко можуть проаналізувати всі можливі альтернативи, тому вони обирають не оптимальне, а достатньо прийнятне рішення, яке відповідає наявним ресурсам і обставинам.

Подальший розвиток когнітивних досліджень пов'язаний із працями Деніела Канемана та Амоса Тверські, які заклали основи **поведінкової економіки**. Науковці довели, що під час прийняття рішень люди часто використовують спрощені ментальні механізми — евристики, які дозволяють швидко оцінювати ситуацію, але водночас можуть призводити до систематичних помилок судження.

У сучасній науці широкого поширення набула концепція **двох систем мислення**, запропонована Деніелом Канеманом. Відповідно до цієї концепції людське мислення функціонує через взаємодію двох когнітивних систем. Перша система характеризується швидкістю, автоматизмом та

інтуїтивністю. Вона забезпечує оперативне реагування на події, але є більш вразливою до когнітивних помилок. Друга система працює повільніше, потребує концентрації уваги та логічного аналізу, однак дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення в складних ситуаціях.

Важливим напрямом сучасних досліджень є **вивчення когнітивних упереджень**, які впливають на управлінську діяльність. Когнітивні упередження являють собою систематичні відхилення від раціонального мислення, що виникають під час оцінювання інформації та прийняття рішень. Серед найбільш поширених упереджень у менеджменті виокремлюють упередження підтвердження, ефект надмірної впевненості, ефект якоря, упередження доступності інформації та групове мислення.

Упередження підтвердження проявляється в прагненні людини шукати інформацію, яка підтверджує її попередні переконання, та ігнорувати дані, що їм суперечать. **Ефект надмірної впевненості** призводить до переоцінки власних знань і здібностей. **Ефект якоря** полягає в тому, що перша отримана інформація суттєво впливає на подальші судження. **Групове мислення** виникає в колективах, де прагнення до збереження консенсусу переважає над критичним аналізом альтернативних рішень.

Поряд із когнітивними механізмами значний вплив на управлінські рішення здійснюють **поведінкові чинники**. До них належать індивідуальні цінності, мотивація, професійний досвід, емоційний стан, рівень стресу, особистісні характеристики та соціальне оточення. Сучасні дослідження свідчать, що навіть за наявності однакової інформації різні менеджери можуть ухвалювати різні рішення залежно від особливостей власного досвіду та системи цінностей.

Особливого значення поведінкові чинники набувають в умовах невизначеності, ризику та швидких змін. У таких ситуаціях керівники змушені діяти за відсутності повної інформації, що підвищує роль інтуїції, професійного досвіду та психологічної готовності до прийняття відповідальності. Водночас надмірна залежність від інтуїтивних рішень може збільшувати ризик управлінських помилок.

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набуває концепція *evidence-based management*, або доказового менеджменту. Її сутність полягає у прийнятті управлінських рішень на основі поєднання наукових доказів, достовірних даних, професійного досвіду та особливостей конкретної управлінської ситуації. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив когнітивних упереджень і підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Для менеджера-дослідника розуміння когнітивних процесів та поведінкових чинників має принципове значення. Воно дозволяє не лише підвищувати якість власних управлінських рішень, а й більш глибоко аналізувати організаційну поведінку, пояснювати причини управлінських

помилки, формувати наукові гіпотези та розробляти ефективні механізми вдосконалення управлінської діяльності.

Таким чином, прийняття управлінських рішень є результатом складної взаємодії когнітивних процесів, поведінкових факторів і зовнішніх умов. Усвідомлення механізмів їх впливу створює підґрунтя для розвитку критичного мислення, підвищення якості управління та формування сучасних наукових підходів до дослідження менеджменту.

5.3. Емоційний інтелект, мотивація та розвиток управлінської ефективності



У сучасній управлінській науці дедалі більшого значення набуває розуміння того, що ефективність діяльності менеджера залежить не лише від рівня професійних знань чи аналітичних здібностей, а й від здатності управляти власними емоціями, підтримувати мотивацію та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції, постійних змін та високої невизначеності емоційні та мотиваційні чинники стають важливими складовими управлінської компетентності та лідерського потенціалу.

Однією з найвпливовіших концепцій сучасного менеджменту є **концепція емоційного інтелекту**. На відміну від традиційного розуміння інтелекту як сукупності когнітивних здібностей, емоційний інтелект характеризує здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших людей, регулювати емоційну поведінку та використовувати емоційну інформацію для досягнення поставлених цілей.

Наукові засади теорії емоційного інтелекту були закладені Джоном Майєром та Пітером Саловеєм, а широкого поширення концепція набула завдяки працям Деніела Ґоулмана. Відповідно до його підходу, емоційний інтелект включає **п'ять взаємопов'язаних компонентів**: самосвідомість, саморегуляцію, внутрішню мотивацію, емпатію та соціальні навички. Саме поєднання цих складових визначає здатність керівника ефективно працювати з людьми, підтримувати конструктивні комунікації та створювати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Самосвідомість передбачає здатність людини усвідомлювати власні емоції, потреби, цінності та особливості поведінки. Для менеджера ця компетентність є основою рефлексивного управління, оскільки дозволяє об'єктивно оцінювати власні сильні та слабкі сторони, аналізувати наслідки прийнятих рішень та коригувати управлінську поведінку.

Саморегуляція полягає у здатності контролювати власні емоційні реакції, управляти стресом та зберігати емоційну стійкість у складних ситуаціях. У сучасному менеджменті ця здатність набуває особливого

значення через постійне зростання динаміки змін, інформаційне перевантаження та необхідність працювати в умовах невизначеності.

Важливим елементом емоційного інтелекту є **емпатія** — здатність розуміти емоційний стан інших людей та враховувати його під час управлінської взаємодії. Емпатія сприяє формуванню довіри, розвитку командної роботи, конструктивному вирішенню конфліктів та підвищенню ефективності міжособистісних комунікацій.

Поряд із емоційним інтелектом важливу роль у розвитку управлінської ефективності відіграє **мотивація**. У найзагальнішому розумінні мотивація являє собою систему внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до діяльності та визначають спрямованість її поведінки. У межах сучасного менеджменту мотивація розглядається не лише як інструмент стимулювання працівників, а й як важливий механізм розвитку людського потенціалу та організаційної результативності.

Теоретичні основи дослідження мотивації були закладені в працях Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга, Девіда МакКлелланда, Віктора Врума та інших учених. Сучасні дослідження свідчать, що найбільш ефективними є ті мотиваційні системи, які поєднують матеріальні стимули з можливостями професійного розвитку, самореалізації, творчості та участі у прийнятті рішень.

Особливого значення для сучасного менеджера набуває **самотивація**. На відміну від зовнішнього стимулювання, самотивація базується на внутрішніх цінностях, професійних цілях та особистій відповідальності за результати діяльності. Для менеджера-дослідника самотивація виступає важливим чинником підтримання наукової активності, професійного розвитку та досягнення довгострокових цілей.

У сучасній науковій літературі дедалі більшого поширення набуває **концепція психологічного капіталу** (Psychological Capital), яка об'єднує такі **характеристики особистості**, як самоефективність, оптимізм, надія та психологічна стійкість. Вважається, що розвиток психологічного капіталу позитивно впливає на продуктивність праці, адаптивність до змін, інноваційну активність та загальну ефективність управлінської діяльності.

Важливим показником управлінської ефективності є здатність керівника поєднувати когнітивні, емоційні та поведінкові ресурси для досягнення організаційних цілей. Ефективний менеджер не лише володіє професійними знаннями та аналітичними навичками, а й здатний підтримувати власну мотивацію, управляти емоційними процесами, надихати інших та формувати сприятливе середовище для розвитку персоналу.

У сучасних організаціях розвиток управлінської ефективності дедалі більше пов'язується з концепцією безперервного навчання та самовдосконалення. Управлінська діяльність потребує постійного оновлення

знань, розвитку емоційної компетентності, вдосконалення комунікативних навичок та формування здатності до рефлексії. Саме тому емоційний інтелект і мотивація сьогодні розглядаються як важливі передумови професійного успіху керівника та його здатності ефективно діяти в умовах складного й динамічного середовища.

Таким чином, емоційний інтелект і мотивація є важливими чинниками розвитку управлінської ефективності. Їхнє формування сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку лідерського потенціалу, зміцненню організаційної культури та забезпеченню стійкого розвитку сучасних організацій.

5.4. Тайм-менеджмент, самоконтроль і цифрові інструменти особистої продуктивності менеджера-дослідника



У сучасній управлінській науці дедалі більшого значення набуває розуміння того, що ефективність діяльності менеджера залежить не лише від рівня професійних знань чи аналітичних здібностей, а й від здатності управляти власними емоціями, підтримувати мотивацію та ефективно взаємодіяти з іншими людьми. В умовах цифровізації, глобальної конкуренції, постійних змін та високої невизначеності емоційні та мотиваційні чинники стають важливими складовими управлінської компетентності та лідерського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business, 1999. 207 p.
2. Fayol H. General and Industrial Management. London : Pitman, 1949. 114 p.
3. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.
4. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley : University of California Press, 1978. 1469 p.
5. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. 313 p.
6. Bennis W., Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York : Harper & Row, 1985. 244 p.
7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
8. Robbins S. P., Coulter M. Management. 15th ed. New York : Pearson, 2023. 736 p.
9. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 3rd ed. New York : Free Press, 2020. 416 p.
10. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995. 304 p.
11. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Revised ed. New York : Doubleday, 2006. 445 p.
12. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 172 p.
13. World Bank. World Development Report 2024: Economic Slowdown and Global Structural Shifts. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr>.
14. United Nations. World Urbanization Prospects 2022. Department of Economic and Social Affairs, Population Division. New York : United Nations, 2022. URL: <https://population.un.org/wup>.
15. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2023/24: Breaking the Gridlock. New York : UNDP, 2024. URL: <https://hdr.undp.org>.
16. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/sti/>.
17. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0. Frankfurt : German Academy of Science and Engineering (acatech), 2013. 82 p.

18. Bawany S. Leadership in Disruptive Times: Navigating the New World of Work. Singapore : Business Expert Press, 2023. 254 p.
19. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 17th ed. New York : Pearson, 2023. 640 p.
20. Barney J. B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 7th ed. New York : Pearson, 2022. 576 p.

Навчальне видання

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій

Укладач: **Полторак** Анастасія Сергіївна

Формат 60x84 1/16 Ум. друк. арк. 4,25.

Тираж 30 прим. Зам. № _____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету.
54008 м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 490 від 20.02.2013 р.