

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені М.П. ДРАГОМАНОВА

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**МОСКАЄВА ОЛЬГА ОЛЕКСАНДРІВНА**

УДК 141.7:005.3 (043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**«М'ЯКИЙ» МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ  
СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ (СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКИЙ АНАЛІЗ)**

09.00.03 – соціальна філософія та філософія історії

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук

О. О. Москаєва

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник – **ЗАБЛОЦЬКИЙ Віталій Петрович**,  
доктор філософських наук, професор

Київ – 2017

## АНОТАЦІЯ

*Москаєва О. О.* «М'який» менеджмент в контексті управлінських стратегій сучасності (соціально-філософський аналіз). – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук (доктора філософії) за спеціальністю 09.00.03 «Соціальна філософія та філософія історії» (033 – Філософія). – Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, Київ, 2017.

### Зміст анотації

У дисертації представлено соціально-філософський аналіз «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності. Проведено аналіз світоглядно-методологічних основ дослідження «м'якого» менеджменту; соціально-філософське обґрунтування концепцій «м'якого» менеджменту; практичні засади дослідження «м'якого» менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності в Україні.

На основі комплексного, системного аналізу досліджено генезис управлінської думки в процесі суспільного розвитку; розкрито становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності – породжень та потреб; сформовано категоріальний апарат дослідження в контексті соціально-філософського аналізу. У результаті дослідження визначено, що «м'який» менеджмент – це концепція, що акцентує увагу на пошуку регулюючих систем, більш ефективних і менш репресивних; система управління процесами, що здатна викликати позитивні зміни, ніж «жорстка» техногенна система.

Охарактеризовано філософську концептуалізацію феномену «м'якого» менеджменту: сутність, зміст та основні передумови виникнення; проаналізовано сучасні тенденції панівного стану «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: між «жорстким» управлінням та

комунікативною гуманізацією; визначено критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності. На основі соціально-філософського аналізу виділено критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту, до складу яких входять критерії формування системи, оптимальності, ефективності. За допомогою вищезазначених критеріїв виділяються відповідні показники функціонування системи.

«М'який» механізм сучасного управління (стратегічного, тактичного, оперативного тощо) розкрито згідно концепції «людини вільної», творчої, креативної, полікультурної, інноваційної з широкомасштабним планетарним мисленням, здатної стимулювати бажані зміни, керувати ними в контексті управлінських стратегій. Управлінська стратегія – загальна концепція зміни стану об'єкта, системи або процесу, яка призводить до досягнення висунутої мети, що за необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності соціальної системи у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, у процесі якої можна вирішити виявлені проблеми, задовольняються нагальні суспільні потреби, відбуваються прогресивні зміни згідно існуючих «запитів» людства з використанням необхідних тактик та технологій, інструментарію.

Визначення «м'якого» менеджменту можна сформулювати у двох підходах – вузькому та більш широкому. З точки зору більш вузького підходу (операціональному, технологічному, прикладному), «м'який» менеджмент – це прогресивна технологія управлінської діяльності, в основі якої лежить опосередкований вплив суб'єкта на об'єкт організаційними умовами, організаційним середовищем, організаційним простором, організаційними взаємовідносинами або організаційною культурою. У більш широкому сенсі «м'який» менеджмент розглядається як фундаментальна основа управлінських стратегій сучасності. Запропоновано визначення м'якого управління в широкому смислі, що репрезентує його як певну універсальну тенденцію сучасного менеджменту (у суспільстві знань, у суспільстві інформаційному тощо), що передбачає «м'якість» як засіб, технологію, механізм та методіку

управління, так і зміну цілей управлінських стратегій, усвідомлення необхідності їх певної «розпливчастості», альтернативності.

Реструктуризація «м'якого менеджменту» створює можливість для довготривалого глибокого впливу управлінської практики на соціальну, економічну, культурну системи.

Жорсткий метод управління побудований на авторитарному стилі управління, де переважає бюрократична, формальна система взаємовідносин. М'яка система управління зосереджує свою увагу на ціннісному рівні управління, що проявляється на засадах самоорганізації та соціально-психологічної комфортності. Змішаний тип менеджменту – це синтез двох вище перерахованих моделей, а саме поєднання формальності з соціальними цінностями.

Проведено соціально-філософське дослідження функціонування «м'якого» менеджменту в суспільних осередках; обґрунтовано напрями оптимізації «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності в ареалі українського простору.

Використання у вітчизняній освітній системі принципів м'якого менеджменту міжнародного освітнього простору приводить до формування креативно-творчої особистості майбутнього. Серед основних принципів нами було виокремлено наступні: «рівномірної участі в управлінні», автономності, «вільного вибору», «особистісного розвитку», застосування інноваційних форм роботи, принцип міжнародної академічної мобільності. Проаналізовано нову модель державно-громадського управління освітою, яку стали називати «Київським трикутником». Тристороння Угода про співпрацю була підписана на трьох рівнях – міському, районних, шкільних, накопичено доволі великий позитивний досвід спільної діяльності адміністрації, батьків учнів та учнівських рад. Нами розроблена модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, що містить три поля взаємодії факторів мікросередовища: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії м'якого менеджменту та третє поле дії – перехресне, змішане. Основна її дія полягає в синхронізованій взаємодії її

внутрішніх елементів. Тобто тих елементів, які її утворюють та які тим самим забезпечують її ефективне функціонування (наприклад, прибуток), а саме: нормативно-правове забезпечення, стратегічне управління, організаційна структура, система управління бізнес-процесами, взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, кадрові ресурси, організаційна культура, система цінностей, система прийняття управлінських рішень, стиль відносин, система контролю, комунікація, документооблік тощо.

Якщо жорсткий метод управління базується на авторитарному стилі управління, у якому превалює бюрократична, формальна система взаємовідносин, то м'яка система управління зосереджує свою увагу на ціннісному рівні управління, що проявляється на засадах самоорганізації та соціально-психологічної комфортності. Змішаний тип менеджменту – синтез двох вище перерахованих моделей, а саме поєднання формальності з соціальними цінностями. Панування «м'якого» менеджменту на терені українського простору формується завдяки оновленій, інноваційній, полікультурній, ірраціональній системі та технології освітньої діяльності.

**Ключові слова:** менеджмент, «м'який» менеджмент, «м'яка» сила, управління, «м'яке» управління, «жорсткий» менеджмент, управлінські стратегії, комунікативна гуманізація.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ

*Наукові статті у фахових виданнях України:*

1. Гордієнко О. О. Принципи м'якого управління в міжнародному освітянському просторі // Філософія і політологія в контексті сучасної культури.: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. Дніпропетровськ, Дніпропетровський нац. ун-т імені О. Гончара, 2016. Вип. 5 (14). С. 4-14.
2. Гордієнко О. О. «Управління» та «менеджмент» : сучасний науковий дискурс // Філософія і політологія в контексті сучасної культури.: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Дніпропетровський національний університет

імені Олеса Гончара. Дніпропетровськ, Дніпропетровський нац. ун-т імені О. Гончара, 2016. Вип. 6 (16). С. 115-124.

3. Гордієнко О. О. Становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності // *VERSUS.*: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького. Мелітополь, Вид-во Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, 2017. Вип. № 1 (9). С. 15-20.

4. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент в дискурсі постмодерну // *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки* : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2017. Вип. 121 (6). С. 98-102.

*Статті у міжнародних наукових фахових виданнях і виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз:*

5. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю // *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки* : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2017. Вип. 122 (7). С. 196-199.

*Інші публікації*

6. Гордієнко О.О. Елементи «жорсткого» та «м'якого» менеджменту в теорії М. Веббера: соціально-філософський аналіз // «Таврійські історичні наукові читання»: за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27-28 січня 2017 року / Таврійський національний університет імені І. І. Вернендського. Київ, 2017. С. 130-131.

7. Гордієнко О.О. «М'які» навички сучасного освітянина як елемент професійного самовизначення // *Філософія формування цілісного світогляду в сучасній освіті: за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-17 травня 2017 року* / Національний педагогічний імені М.П. Драгоманова. Київ, 2017. С. 112-118.

8. Гордієнко О.О. Принципи м'якого управління в міжнародному освітянському просторі // Міжнародна освіта: стан та перспективи розвитку: за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 квітня 2015 року / Національний педагогічний імені М.П. Драгоманова. Київ, 2015. С. 65-69.

### **ABSTRACT**

*Moskaeva O.A.* «Soft» management as a strategies in the context of modern time (social and philosophical analysis). – The Qualifying scientific work on the Manuscript rights.

Thesis for scientific degree of candidate of philosophical sciences (PhD) on the specialty 09.00.03 – «Social philosophy and philosophy of history» (033 – Philosophy). National Pedagogical Dragomanov University. – Kyiv, 2007.

#### **The contents of the abstract**

The dissertation presents the socio-philosophical analysis of «soft» management in the context of managerial strategies of the present. The analysis of the philosophical and methodological foundations of the «soft» management study was conducted; Socio-philosophic substantiation of the concepts of «soft» management; practical principles of the study of «soft» management «in the context of managerial strategies of the present in Ukraine.

On the basis of complex, system analysis, the genesis of managerial thought in the process of social development is investigated. The emergence (formation) of «soft» management in the context of managerial strategies of the present – challenges and needs; the categorical\_research apparatus has been formed in the context of social-philosophic analysis. The study found that «soft» management is a concept. As the result of the research it was found that the soft management is a concept, that focuses on the search the that focuses on finding regulatory systems that are more effective and less repressive; the system of process control that can bring positive changes than «rigid» man-made (technogenic) system.

The philosophical conceptualization of the phenomenon of «soft» management is characterized: the essence, content and basic preconditions of origin; modern

trends of the prevailing state of «soft» management in the context of managerial strategies of the present: between «hard» management and communicative humanization; Criteria of effective functioning of «soft» management in the context of managerial strategies of the present are determined. On the basis of socio-philosophical analysis, criteria are set out for the effective functioning of «soft» management, which includes criteria for system formation, optimality, and efficiency. With the help of the above criteria, appropriate indicators of the functioning of the system are allocated.

The «soft» mechanism of modern management (any: strategic, tactical, operational, etc.) is solved in accordance with the concept of «free man», creative, creative, multicultural, innovative with large-scale planetary thinking, capable of stimulating desired changes, managing them in the context of managerial Strategies. Management strategy – the general concept of changing the state of an object, system or process leading to the achievement of the proposed.

The goal that necessarily causes the process of bringing the subjective activity of the social system in line with their objective nature and potential, in the process of which the identified problems are solved, the urgent social needs are met, progressive changes are made in accordance with the existing «demands» of mankind with the use of the necessary tactics And technologies, tools

The definition of «soft» management can be formed in two approaches – narrow and broader. From the point of view of a more narrow approach (operational, technological, applied), soft management is a progressive technology of management activity, which is based on the indirect effect of the subject on the object organizational conditions, the organizational environment, organizational space, organizational relationships or Organizational culture. In a broader sense, «soft» management is seen as a fundamental basis of managerial strategies of the present. The proposed definition of soft management in the broad sense, which represents it as a definite universal tendency of modern management (in the society of knowledge, in the society of information, etc.), which involves «softness» as a means, technology,



mechanism and management techniques, and change The goals of management strategies, the awareness of the need for their certain «vagueness», the alternative.

The restructuring of «soft management» creates the opportunity for a long-term, deep influence of management practices on social, economic, and cultural systems.

The rigid management method is based on an authoritarian management style, dominated by a bureaucratic, formal system of relationships. Soft control system focuses its attention on the value management level, which manifests itself on the basis of self-organization and social and psychological comfort. A mixed type of management is the synthesis of the two above-mentioned models, namely the combination of formalities with social values.

A socio-philosophical study of the functioning of «soft» management in public centers was conducted; The directions of optimization of «soft» management in the context of the management strategies of the present in the area of the Ukrainian space are grounded.

The use of the principles of soft management of the international educational space in the domestic educational system leads to the formation of the creative and creative personality of the future. Among the main principles we have identified the following: «equal participation in management», autonomy, «free choice», «personal development», the application of innovative forms of work, the principle of international academic mobility. A new model of public-public education management, which was called the «Kiev Triangle», was analyzed. The trilateral Cooperation Agreement was signed at three levels – city, district, school, accumulated a considerable positive experience of the joint activity of the administration, parents of students and students' councils.

**Keywords:** management, soft management, soft power, management, «soft» management, «hard» management, corporate strategy, communicative humanization.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. СВІТОГЛЯДНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ «М'ЯКОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ.....	24
1.1. Еволюція управлінської думки в процесі суспільного розвитку: соціально-філософський аналіз.....	24
1.2. Становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: виклики та потреби.....	43
1.3. Категоріальний апарат дослідження.....	66
Висновки до першого розділу.....	89
Список використаних джерел до першого розділу.....	92
РОЗДІЛ 2. «М'ЯКИЙ» МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ: СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКЕ ОБҐРУНТУВАННЯ.....	100
2.1. Філософська концептуалізація феномену «м'якого» менеджменту: сутність, зміст та основні передумови виникнення.....	100
2.2. Сучасні тенденції панівного стану «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: між «жорстким» управлінням та комунікативною гуманізацією.....	123
2.3. Критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності.....	143
Висновки до другого розділу.....	161
Список використаних джерел до другого розділу.....	165
РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ «М'ЯКОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ» В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ В УКРАЇНІ.....	170
3.1. Соціально-філософське дослідження функціонування «м'якого» менеджменту в суспільних осередках.....	170

	11
3.2. «М'який» менеджмент в контексті управлінських стратегій сучасності на теренах українського простору.....	185
Висновки до третього розділу.....	212
Список використаних джерел до третього розділу.....	214
ВИСНОВКИ.....	218
ДОДАТКИ.....	224

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що, *по-перше*, «м'який» менеджмент в контексті управлінських стратегій сучасності висувається на перший план у третьому тисячолітті в контексті тих глобальних перетворень, у яких перетинаються економічні, фінансові, культурні, соціально-політичні, інформаційні потоки, що прискорюють взаємозумовлені зміни в усіх сферах життєдіяльності як окремої особистості, так і всього суспільства. Дослідження нових управлінських парадигм актуалізується самим життям у всій різнобарвності виявлення проблем третього тисячоліття, тому розробка брендівих управлінських теорій претендує на появу нових можливостей вирішення криз – економічних, політичних, соціальних, екологічних, духовних, в основі яких на першому місці проблематика людського капіталу – культури, науки, освіти. *По-друге*, «м'який менеджмент» як малодосліджене явище розгортає міждисциплінарне поле соціально-філософської рефлексії та сприяє пошуку таких управлінських маркерів, що приводять до використання нових можливостей та ефективного управління вирішення проблем.

У цих умовах загальносуспільної ваги набувають ті економічні явища і процеси, духовно-інтелектуальні, соціальні, які відзначаються гнучкістю, мобільністю, спроможністю до змін, відкритістю та готовністю до нового. *По-третє*, зміна управлінської парадигми простежується в тих сферах, де раніше панувало пряме управління директивного типу. Відповідно, актуальним постає питання пошук причин зацікавленості суб'єктів управління різних рівнів застосування «м'якого менеджменту» для вирішення проблем інноваційного стрибка на основі ефективного застосування наявного потенціалу людського капіталу. Метою «м'якого» менеджменту є інтеграція інноваційних, творчих, креативних, полікультурних, мотиваційних чинників як у системі діяльності вітчизняного «ринку» освіти, так і виходу на міжнародний простір. Саме освітянська система орієнтована на підготовку висококваліфікованих працівників міжнародного рівня, стратегічна матриця яких покликана сприяти

формуванню якісно нових рис та компетентностей особистості, її творчого (креативного) потенціалу. *По-четверте*, у результаті упровадження «м'якого менеджменту» виникає нова особистість – існуюча в параметрах віртуалізації, інформатизації, креативності, гнучкості, яка потребує застосування надсучасних технологій (хмарних, віртуальних, мережевих), новітніх прийомів та методів, інноваційних форм управління, появи креативної особистості та знаннєвого образу життя. Виходячи з концепту нової управлінської парадигми «м'якого менеджменту», класичні управлінські моделі вже не можуть задовольнити потреби якісно нової («надсучасної») особистості суспільства XXI ст. *По-п'яте*, за сучасних умов відбувається повільна відмова від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу у функціонуванні підприємств (що отримала назву «hard management»), та перехід до гуманізації управління, що включає концепти більш «м'якого» управління («soft management»), в основі якого посилення уваги до соціальної відповідальності, організаційної культури, освоєння різних форм демократизації суспільства, формування самоорганізаційного типу суспільства на основі синергії, активного застосування евристичних та творчих методів роботи. *По-шосте*, одним з чинників цього процесу є новий підхід до «м'якого менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності незалежно від форм власності та видів економічної діяльності, що полягає в нагальній суспільній потребі переходу від жорстких технократичних стратегій управління до більш гнучких, пов'язаних із невизначеністю і непередбачуваністю, у контексті яких велику роль відіграє довіра до працівників і команди, культивування творчості, що представляє зачатки соціокультурних матриць майбутнього та слугує драйвером інноваційного стрибка. *По-сьоме*, головним завданням соціально-філософської рефлексії виступає розробка такої управлінської системи у контексті стратегій сучасності, в основі яких конкурентний розвиток держави, ключових сфер сучасного українського суспільства, національної безпеки, що вимагає зміни управлінської парадигми. Сильною стороною цього процесу є наявність освіченого працездатного

людського потенціалу, що засвідчує 34-рейтингова позиція України зі 140 країн за рейтингом Всесвітнього економічного форуму.

**Ступінь наукової розробки проблеми.** Ретроспективний аналіз проблематики «м'якого менеджменту» у контексті управлінських стратегій сучасності дозволив засвідчити, що різнобічному вивченню та критичному аналізу понять «м'якого» менеджменту присвячена значна кількість наукових праць філософського, психологічного, культурологічного, соціологічного і педагогічного спрямування, проте нами виділено кілька напрямків.

*Перший напрямок робіт* – філософська предтеча осягнення феномена управління в роздумах найвидатніших мислителів людства, серед яких: Аристотель, Р. Аркрайт, В. Гегель, Т. Гоббс, І. Кант, М. Макіавеллі, М. Кузанський, Платон, А. Сміт, Сократ, Дж. Стюарт, Р. Оуен, вплив яких на подальший розвиток соціуму й держави був значним, буттєвими маркерами яких слугують важливість тлумачення управлінських понять у стратегічних векторах розвитку людства.

*Другий напрямок робіт* – аналіз творів вітчизняних і зарубіжних учених, філософські рефлексії яких представлені соціальними теоріями осмислення поняття управлінської сфери, що засвідчили актуальність ґрунтовного переосмислення та критичного аналізу фундаментальних понять управлінської науки, а саме: Д. Белл, У. Бек, П. Бергер, П. Бьюкенен, М. Вебер, Г. Герцберг, Е. Гідденс, Г. Гілберт, П. Друкер, А. Маслоу, А. Мескон, Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Фолетт, Дж. Шанк, Й. Шумпетер.

*Третій напрямок робіт* – праці таких вітчизняних вчених, у яких змістовно розглянута управлінська проблематика в рамках українських наукових праць з різноманітних точок зору – філософських, соціальних, економічних, політичних, включаючи і культурологічні, як:

В. Ананьїн, В. Андрущенко, Т. Андрущенко, О. Баєва, В. Бех, Ю. Бех, В. Вашкевич, В. Воронкова, О. Гаєвська, Е. Герасимова, В. Заблоцький, О. Кивлюк, О. Крушельницька, С. Куцепал, М. Култаєва, М. Лукашевич, Д. Мельничук, О. Моргулець, Г. Нестеренко, Г. Осовська, С. Попов,

А. Поршневу, А. Приятельчук, З. Румянцеву, М. Саломатін, В. Співак, А. Слепцов, М. Степико, М. Туленков, В. Федоренко, Ф. Хміль, І. Шавкун, А. Шегда, С. Шекшня, Г. Щокін, А. Ярошенко.

*Четвертий напрямок робіт* – фундаментальні напрацювання щодо виокремлення особливостей та феноменальності застосування «м'якого» підходу в управлінні, що були відтворені в працях закордонних вчених ХХ ст. і особливо на початку ХХІ ст., у яких специфіка управлінської проблематики опиняється в центрі наукової уваги таких вчених, як: Е. Арнал, Е. Басрі, К. Зарембо, Дж. Мак-Грегор, Дж. Мітчел, Дж. Най, А. Ніл, Р. Семлер, Уотерман, Л. Фріфелд, Р. Хеллер.

Позитивний погляд на управління продемонстровано в ідеї пріоритету творчості в теоріях «креативного класу» (Р. Флоріда) та «креативного управління у місті» (Ч. Лендрі), у результаті чого стає очевидним, що управління призводить до якісних, стрибкоподібних змін у житті людини і суспільства.

*П'ятий напрямок робіт* представлений публікаціями, які слугували джерелом розробки сучасних тенденцій панівного стану «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності, що розгортається між «жорстким» управлінням та комунікативною гуманізацією, відтвореною в роботах О. Богуславської, В. Галіцької, Г. Тодосової, М. Карпенка, Н. Лавриченка, О. Матвієнка, В. Ортинського, Д. Пеньковця, О. Пехоти, Л. Пуховської, А. Фоміних, Ж. Чернякової.

*Шостий напрямок робіт* представлений публікаціями, націленими на виявлення критеріїв ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності, у контексті синергетичного підходу у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: В. Буданова, М. Бургіна, В. Василькової, Е. Вітола, Е. Горського, С. Курдюмова, А. Лазаревича, Г. Ніколіса, І. Пригожина, І. Стенгерс; та вітчизняних – Л. Бевзенко, В. Василькової, В. Воронкової, О. Гомілко, Л. Горбунової, І. Добронравової тощо.

*Шостий напрямок* робіт – постмодерністське осягнення методологічно значущої управлінської проблематики в «суспільстві спектаклю», в основі якого втілення нагляду, де домінують симулякри та утворюється гіперреальність буття, а структурам влади протистояють гетеротопії – Ж. Бодрійяр, Ф. Гваттарі, Ж. Дельоз, Ж. Дерріда, Ч. Дженкс, М. Фуко; та вітчизняні вчені – М. Култаєвої, С. Куцепал, В. Попова тощо.

Аналіз представлених напрямків робіт дозволяє відмітити, що численні управлінські концепції отримали ґрунтовну розробку в управлінській та філософській літературі, проте спеціального дослідження «м'якого менеджменту» ще не здійснювалося. Це актуалізує системність соціально-філософського вивчення «м'якого» менеджменту в інтегративній єдності управлінських стратегій, експлікації поняття «м'який менеджмент», яке є ще дифузним і слабко орієнтованим, та праксеологічного виявлення його проблем для мінімізації ентропійних тенденцій у суспільстві.

*Сутність наукової проблеми дисертації* полягає в тому, що існує суперечність між залишком наявних напрацювань у галузі управлінської науки в цілому та відносним дефіцитом досліджень, у яких було б представлено концептуалізацію м'якого менеджменту в управлінських стратегіях сучасності і як часткового їх застосування – в умовах української ментальності. Отже, актуальність та праксеологічне значення дисертаційної роботи зумовлене як недостатньою теоретичною визначеністю проблеми, так і зростанням її практично-світоглядного значення у ситуації трансформації суспільства і визначення векторів теоретичної рефлексії соціальних змін науковою філософською спільнотою.

**Зв'язок роботи з науковими програмами планами, темами.** Загальний напрям дисертаційної роботи пов'язаний з темою дослідження наукової школи доктора філософських наук, професора, члена-кореспондента НАН України, академіка НАПН України В. Андрущенка «Соціально-філософські проблеми розвитку людини, її освіти і культури» (затверджена рішенням Вченої Ради Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, протокол



№ 10 від 24 квітня 2008 р.), що входить до тематичного плану науково-дослідних робіт університету, науковий напрям «Дослідження проблем гуманітарних наук» (затверджений рішенням Вченої Ради Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, протокол №5 від 29 квітня 2008 р.). Тема дисертації затверджена Вченою Радою Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова (протокол № 10 від 24 квітня 2008 р.).

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та конструктивний аналіз концепцій «м'якого менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності з позиції інтегративного підходу та системної єдності чинників різної природи, що розвиваються між «жорстким» управлінням та комунікативною гуманізацією.

**Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних дослідницьких завдань:**

- дослідити еволюцію управлінської думки в процесі суспільного розвитку: соціально-філософський аналіз;
- розкрити становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: виклики та потреби;
- сформулювати категоріальний апарат дослідження;
- охарактеризувати філософську концептуалізацію феномену «м'якого» менеджменту: сутність, зміст та основні передумови виникнення;
- проаналізувати сучасні тенденції панівного стану «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: між «жорстким» управлінням та комунікативною гуманізацією;
- визначити критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності;
- провести соціально-філософське дослідження функціонування «м'якого» менеджменту в суспільних осередках;
- обґрунтувати напрями оптимізації «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності на терені українського простору.

**Об'єктом дослідження** є феномен управлінських стратегій сучасності.

**Предметом дослідження** є соціально-філософський аналіз «м'якого менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності в їх системному взаємозв'язку і взаємообумовленості.

**Методи дослідження.** Провідним у роботі виступає інтегративний підхід, в основі якого системний, синергетичний, мультиплікаційний методи і підходи, що дозволили дослідити соціальні, культурні, економічні виміри управління в їхньому системному взаємозв'язку та взаємообумовленості. Так, синергетична методологія в її експлікації до управлінського буття, з одного боку, посилює пошуковий і пояснювальний потенціал системного підходу, а з іншого – збагачує зміст принципів діалектики. Основними методологічними принципами дослідження виступають принципи об'єктивності та історизму, наукового сходження від абстрактного до конкретного, органічної єдності теорії та практики і основні принципи синергетики (зокрема, принципи поліваріантності розвитку, нелінійності, підкорення, конструктивності хаосу, резонансного впливу та ін.) на тлі конструктивного поєднання системного і синергетичного, діалектичного, історичного та логічного підходів. Для досягнення поставленої мети використано мультиплікаційний метод, який за допомогою конкретизації застосування системного підходу до дослідження процесів, пов'язаних із виникненням і мультиплікацією ефектів у різних підсистемах суспільства дозволив розглянути зміни, що будуть спричинені оновленням інноваційним типом управління – «м'яким». За допомогою мультиплікаційного ефекту результативність впровадження «м'якого» менеджменту в систему соціальних інновацій, в українську систему освіти має досягти множинного рівня, тобто змінити на краще діяльність тих елементів системи освіти, які не є цільовими в рамках зазначеної «програми» впровадження освітньої інновації. Системний метод дозволив розглянути абстрактну модель механізму дії «м'якого» менеджменту як соціально-філософську систему, визначивши її структуру, елементний склад, функції її основних підсистем, а також розкривши її процесуальну природу. Історичний метод забезпечив основне підґрунтя для

з'ясування стану розробки обраної проблематики і для уточнення основних понять дослідження. При цьому аналіз різних концепції управління здійснювався із залученням методів їх класифікації і систематизації. Останні також широко використані при аналізі основних чинників формування «м'якого» менеджменту. Загальна методологічна призма дослідження виявилася інтегративною, заснованою на застосуванні принципу взаємодоповнювання надбань соціальної філософії та філософії історії, соціології управління, філософії управління, постмодерністських підходів, це дало змогу виробити методологічний підхід, що отримав назву «інтегративна соціальна філософія управління», яка вивчає специфіку управлінської проблематики в контексті різноманітних проявів сучасності.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що вперше у вітчизняній соціальній філософії розроблено методологічну стратегію соціально-філософського аналізу «м'якого менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності в їх системному взаємозв'язку і взаємообумовленості. Більш конкретно наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в таких положеннях, що виносяться на захист:

*Уперше:*

– розроблено модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту в контексті оновленого управління соціальної одиниці за рахунок інтеграції існуючих внутрішніх елементів системи у три поля взаємодії: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії м'якого менеджменту та перехресне, змішане. *Відмінність від попередніх досліджень* полягає в екстраполяції поняття «м'який менеджмент» на рефлексію зв'язків між особливостями ментального профілю українства та соціально-інституційними практиками у політиці, економіці, освіті, ідеології через застосування поняттєвого апарату «м'якого менеджменту»;

– розроблено систему групування критеріїв ефективного функціонування «м'якого» менеджменту згідно певного алгоритму дієздатності системи: спочатку формування, оптимізації та ефективності. *Відмінність від*

*раніше доведених наукових положень* полягає в тому, що реструктуризація «м'якого менеджменту» створює можливість для довготривалого глибокого впливу управлінської практики на соціальну, економічну, культурну системи;

– розроблено принципи «м'якого» менеджменту, серед яких автором виокремлено наступні: «рівномірної участі в управлінні», автономності, «вільного вибору», «особистісного розвитку», застосування інноваційних форм роботи, міжнародної академічної мобільності. *Відмінність від раніше доведених наукових положень* полягає в тому, що соціально-філософське дослідження функціонування «м'якого» менеджменту пролонговане на його використання в суспільних осередках з використанням даних принципів.

*Удосконалено:*

– положення про те, що особливості дефініцій «стратегія управління» та «управлінська стратегія» необхідно для більш якісної характеристики понять та порівняльного аналізу «управлінської стратегії» і «стратегії управління». *Відмінність від попередніх досліджень* полягає в тому, що виявлено, що ці поняття тільки на перший погляд є тотожними, але в результаті проведеного аналізу зроблено висновок щодо їх відмінності;

– положення про теоретичні засади процесу адаптації корпоративної стратегії підприємства до стратегічних змін за рахунок мотивації та безупинної актуалізації професійних знань і навичок персоналу до цих змін. *Відмінність від раніше доведених наукових положень* полягає в доведенні теоретичної можливості раціонального і цілеспрямованого використання концепцій «м'якого менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності на терені українського простору, в основі яких на першому місці проблематика людського капіталу – культури, науки, освіти, людини;

– методику виявлення й аналізу факторів, які впливають на процес реалізації стратегії підприємства шляхом виявлення «больових точок», системного аналізу результатів цих впливів. *Відмінність від попередніх досліджень* полягає в тому, що виявлено прийняття ситуативного управлінського рішення щодо стратегічних змін, що забезпечують адаптацію

стратегії до цих змін, та необхідність проведення цих змін за рахунок підготовки висококваліфікованих кадрів міжнародного рівня.

*Набуло подальшого розвитку:*

– дослідження системи управління персоналом підприємства шляхом трансформації її в систему безупинної актуалізації професійних знань та навичок усього персоналу на засадах постійного обміну досвідом, цінностями, тренінгового навчання та створення креативної команди персоналу. *Відмінність від раніше доведених наукових положень полягає* в тому, що, звертаючись до ідеї управлінської проблематики, численні граничні ситуації якої мають особливу напругу, завдяки використанню ідей та принципів «м'якого менеджменту» можна призвести всю систему до ефективного функціонування організацій.

**Теоретичне значення одержаних результатів** полягає в розробці цілісної соціально-філософської концепції «м'якого менеджменту» в контексті управлінських стратегій сучасності на базі оновленого типу управління за рахунок інтеграції існуючих внутрішніх елементів системи у три поля взаємодії: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії «м'якого» менеджменту та поле дії – перехресне, змішане. **Практичне значення одержаних результатів** дослідження концепцій «м'якого менеджменту» визначається актуальністю вивчення управлінських стратегій сучасності в контексті удосконалення вітчизняної управлінської практики та можливого соціотехнологічного унормування окремих диспозицій концепцій «м'якого менеджменту». Запропоновані теоретичні положення та висновки розширюють можливості для подальшого теоретичного дослідження концепцій «м'якого менеджменту» для соціодіагностики управлінської практики і можуть знайти застосування у:

1) підготовці навчальних курсів та спецкурсів із таких загальнотеоретичних та галузевих філософських дисциплін, як «Філософія антикризового менеджменту», «Соціальні технології менеджменту», «Основи соціодіагностики управлінської діяльності», «Управління розвитком складних

систем», «Управління економічними і соціальними процесами», «Соціальні виміри суспільства», «Освітологія», «Філософія управління»;

2) діяльності державних, політичних, мас-медійних організацій і структур, розробці державних програм та впровадження адаптивного механізму реалізації стратегії на підприємстві з метою подолання дисфункціональних явищ і процесів у сучасному суспільстві;

3) подолання негативного впливу динамічного зовнішнього середовища та протиріч, які воно здійснює на підприємствах та організаціях. Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегії управління в умовах трансформації сучасного українського суспільства.

Розроблений у ході дослідження алгоритм функціонування «м'якого» менеджменту згідно існуючих вимог сучасності доведено до рівня практичних рекомендацій.

**Особистий внесок здобувача.** Висновки й основні положення дисертаційного дослідження виконано автором самостійно. Дисертація є завершеним науковим дослідженням здобувача, наукові ідеї, теоретичні розробки та практичні рекомендації, які виносяться на захист, отримано автором самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Ключові положення дисертаційного дослідження доповідалися та обговорювалися на низці методологічних семінарів, отримали схвальну оцінку на міжнародних та всеукраїнських конференціях, зокрема: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Соціальна політика: концепції, технології, перспективи» (м. Київ, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародна освіта: стан та перспективи розвитку» (м. Київ, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Філософія формування цілісного світогляду в сучасній освіті» (м. Київ, 2017 р.); Круглому столі «Історична пам'ять і сучасність в контексті патріотичного виховання молоді» (м. Путивль, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Таврійські історичні наукові читання» (м. Київ, 2017 р.) тощо.

**Публікації.** Основні результати дослідження відображено у 8 публікаціях, із них 4 наукові статті у фахових виданнях України, 1 стаття у міжнародних наукових фахових виданнях і виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 3 – інші публікації.

**Структура та обсяг дисертації.** Мета, завдання і логіка дослідження визначили зміст і структуру роботи, яка складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації – 239 сторінок, у тому числі основний текст – 201 сторінка, список використаних джерел нараховує (206 найменування, з них 18 іноземними мовами). Рукопис містить 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1. СВІТОГЛЯДНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ «М'ЯКОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ

### 1.1. Еволюція управлінської думки в процесі суспільного розвитку: соціально-філософський аналіз

Сучасне століття – епоха змін і нововведень, епоха швидких реакцій на події непередбачуваних криз, епоха не прогнозованих успіхів та невдач, що наштовхує соціум на розробку принципово нових та нестандартних технологій та інновацій, котрі спрямовані на отримання максимального ефекту за умов мінливості. Така реакція на вимоги сучасності спричинена суспільним розвитком. Суспільний розвиток, суспільний прогрес, суспільні зміни...це все не лише ряд словосполучень, які схожі в поодиноких випадках або синонімічно подібні між собою, ні... Кожне з них складає ряд подій і змін, що визначають еволюційні шаблі суспільного розвитку, ряд факторів, політичних подій, новітніх відкриттів, історичних явищ, що значним чином впинули на розвиток кожного етапа сучасної всесвітньовідомої періодизації організованого розвитку. Але чим будь-який суспільний потужний поштовх має бути спричинений? Які феномени брали участь у суспільному прогресі? Яке явище надавало більшої значущості та необхідного вектору розвитку? Яка ж саме дія (діяльність) спонукала до самовдосконалення або ж до перехідного етапу?

З огляду на мультідисциплінарність окреслених нами питань, розпочнемо з того, що відповіді на них криються у царинах наук, які вивчають *специфіку самого суспільства* як такого та *методологію його пізнання*.

Специфічними є «метафізичні» властивості суспільства, які окреслені його компонентами – свобода, відповідальність, мораль, справедливість, право тощо. Ці складники є феноменальними і не мають по своїй суті жодних аналогів у природному світі. Ані справедливість, ані право без меж суспільної свідомості існувати не здатні.



Специфічним є розподіл суспільства на певні прошарки – страти, тобто соціальна стратифікація, структуризація, – це основна форма існування суспільства.

Щодо методології пізнання, – крізь призму соціально-філософського аналізу, «пізнання самого себе, тобто одночасно є і суб'єктом і об'єктом пізнання» [77, с. 305].

Отже, удосконалення, покращення рівня життя суспільства, забезпечення комфортніших умов його існування, власний свідомий вибір потреб та шляхів їх задоволення, організація власного буття, можливість отримання знань тощо забезпечують прогрес та розвиток суспільної системи, але... все це має «законно» обґрунтованим, оптимальним, безпристрасним, навіть, погодженим. Адже покращити власні умови життя та не нашкодити іншим, вилікувати свій недуг та допомогти з рецептами таким самим хворим, вдосконалювати свої здібності та не за рахунок терпіння іншої особи, має бути збалансованим, координованим, узгодженим тощо. Тому в результаті дослідження специфіки методологічного пізнання суспільної діяльності та виявлення її специфічних ознак, ми прийшли до висновку, що одним із найважливіших метафізичних процесів-чинників суспільного розвитку є управління, що постає частково фундаментальним, центральним та невід'ємним. Адже, перші паростки управлінської діяльності зароджувалася з появою перших «*homo sapiens*». І як влучно зазначають автори словника-довідника з державного управління, «наразі сучасне суспільство просто неможливо уявити без управлінської діяльності, хоча нещодавно це явище не мало такого масштабу як в наші часи, це також прояв суспільного розвитку» [10, с. 29].

Чому ж на фоні політичного, історичного, соціокультурного поприща багатьма авторами виокремлюється ще одне поле дії – управлінське? Тому наше завдання, – дослідити яким саме чином управлінські науки, їх спеціальні теорії та наукові системи знань впливали на розвиток суспільства; чи спричинюють вплив елементи системи управління на прогресивні зміни суспільного розвитку, з якими ще чинниками взаємодіє управлінська наука (можливо, політичні устрої чи культурні явща), та чи забезпечує ця взаємодія

певні прогресивні тенденції та зміни? Які саме підходи існують для визначення поняття суспільства та в яких умовах вони застосовують? Отже, мета даного підрозділу – виявити характерні ознаки еволюції управлінської думки в процесі панування різносторонніх поступів суспільства та виокремити основні управлінські тенденції.

На нашу думку, соціально-філософський аналіз еволюції управління в контексті суспільного розвитку – це фундаментальне обґрунтування істотних, необхідних і незворотніх суспільних змін, дослідження причин їх виникнення, прогнозування наслідків та пропозицій, які мають визначатися внутрішніми законами розвитку історичного процесу.

Відповідної думки дотримується і колектив вітчизняних філософів сучасності, які зазначають, що поряд з суспільними науками (історією, економікою, політологією, соціологією) завдання соціально-філософського аналізу полягає у визначенні суспільства в цілісності його системних та структурних зв'язків, незалежно від їхніх конкретно-історичних виявів. Отже, перед нами стоїть задача аналізу поняття «суспільства» в міждисциплінарному дискурсі, та виявлення змін у його функціонуванні взаємності від законів, історичних подій, моделей соціальних впливів та будь-яких інших чинників, що мали вплив на суспільство. Варто відзначити, що ми не ставимо на меті відкриття новітньої періодизації розвитку суспільства згідно управлінського критерію, а лише виокремлюємо наявність елементів управління з моменту першої згадки про групову людську діяльність.

З огляду на все вище зазначене, нами пропонується соціально-філософський аналіз еволюції управлінської діяльності в процесі розвитку суспільства, розпочинаючи з найдавніших часів, – часів виникнення людства та формування первіснообщинного ладу.

Осоливістю первинного етапу розвитку суспільства є його щільна «співпраця» з природою, так би мовити паразитарне існування на лоні природи, без свідомого осягнення своїх власних сил. А ось первіснообщинні зносини як перші паростки суспільних зносин розпочинаються з виокремлення людиною

себе зі «світу тварин». Так як цей етап є початковим, так би мовити, етапом зародження, то в подальшому від нього залежить розвиток матеріальної і духовної культури людського суспільства.

Ця «сива давнина» цікава епоха, тому що є фундаментом виділення людини з тваринного світу, а своїм змістом – подолання таких труднощів, які ніколи вже не зустрінуться майбутнім асоційованим людям» [35, с. 109], – писав про епоху первісно-общинного ладу Фрідріх Енгельс.

За допомогою науково доведених фактів матеріалістів ХІХ ст. щодо становлення людини як такої, виокремлених Ч. Дарвіном (череп, кістки, мозок, полювання та вертикальна ходьба), та ролі праці в формуванні людини, відокремленої від тваринного світу Ф. Енгельса, відбувся основний перехід від тваринної подібності до людської.

У рамках нашого дослідження варто відзначити, що саме на цьому етапі розвитку суспільства зароджуються початки колективної управлінської діяльності в найменших та дуже слабких його проявах. Адже до виокремлення людиною знаряддя праці та відповідної «бурхливої» трудової діяльності, розвиток природи (точніше представників флори і фауни) відбувався за рахунок їх власних іманентних сил, що мало інстинктивний, хаотичний характер. Адже по суті своїй клас ссавців ставить на меті єдину дію – виживання шляхом природного відбору, що забезпечується за допомогою кігтів, лап та кліків. Для цього первісно-тваринному світу природа надала всі необхідні ресурси та матеріали, що саме по собі не викликає необхідності швидкого розвитку мозкової діяльності та додаткових механізмів її стимулювання. На відміну від наших первісних предків.

Дослідження історичного розвитку суспільства з'ясоване в період первіснообщинного устрою з'являються несвідомі управлінські дії, які викликані першочерговими усвідомленими потребами – вижити та поїсти. Це свідчить про те, що на той час вже проявлялася колективна управлінська діяльність, деякі її несвідомо запущені механізми. Розподіл праці був простим: голів сімей вдома чекали общини: чоловіки повинні були прокормити своїх

жінок, дітей та інших родичів. А якщо об'єднати території та заручитися підтримкою колег-здобувачів, можна докласти менше зусиль при отриманні максимального ефекту, а саме: невелика кількість «годувальників-здобувачів» вб'ють мамонта за декілька годин активної боротьби та відразу ж нагодують всю общину, аніж одна людина дуже довго часу проведе за риболовством, збиранням ягід та плодів. На нашу думку, такий розподіл праці виявив наступні аспекти управлінської діяльності первіснообщинного ладу: робота в команді, сила та влада при виконанні своїх обов'язків, визнання своїх повноважень, ієрархія функцій, процеси лідерства тощо.

На сучасному етапі панування управлінської науки, вже відомо безліч технологій, методів, стратегій та парадигм управління, витoki яких беруть початок саме з первіснообщинного ладу. Згідно досліджень вчених-матеріалістів прогресивні фактори розвитку забезпечили прискорену ефективну взаємодію людей. Серед основних учені виділяють: активну мозкову діяльність, трудову діяльність, виготовлення новітніх знарядь праці, життя родинним устроєм, ступінь володіння майном, сфера виробництва, право на власність і т.д., тому з первіснообщинного ладу суспільство вийшло на нові та добре відомі історичній науці «щаблі розвитку» або ж суспільні формації історичного розвитку суспільства.

Як зазначає В. Пазенок визначення суспільства зберіглося у двох основних аспектах: – К. Маркса формаційний підхід (первісна, рабовласницька, феодальна, капіталістична та соціалістична формація); – цивілізаційний – на трьох «хвильових» цивілізаційних етапів» [60].

Цивілізація «першої хвилі» – доіндустріальне, традиційне суспільство, у якому, за О. Тоффлером, переважає релігійна свідомість і повага до минулого й традицій.

Цивілізаційні підвалини «другої хвилі» соціокультурного поступу суспільств закладає філософія епохи Просвітництва, у межах якої обґрунтовується поняття соціального прогресу. Друга хвиля соціокультурного розвитку характеризується виникненням так званого «західного раціоналізму»,

аналізу якого присвячено дослідження М. Вебера. Якщо *перша хвиля* визначалася аграрним способом виробництва, то друга індустріально-промисловим.

Сучасний етап соціокультурного розвитку людства – «третьа хвиля», для якої стає характерною інформаційна революція та еволюція способу виробництва до рівня інформаційних технологій. У такому суспільстві головною рушійною силою його ефективного розвитку стає спосіб використання та застосування інформації або більш досконалого її варіанта – знання [60, с. 305].

Що ж, наша задача ставить на меті з'ясувати, який вплив мала управлінська діяльність при зміні формацій, як основні елементи управління сформувалися у відомі на даний час форми, тобто нас цікавлять не фактори розмежовування формацій, а саме управлінські дії, що мають вплив на розвиток суспільства. Відповідним, таким якісним управлінським революційним стрибком суспільного розвитку є поява держави. У результаті взаємодії общин, племен, різноманітних угруповань із власними знаряддями праці з'явилося первісне, окреслене, первісне поняття «держави». Хоча мова про людину державну та політичну велася ще в Стародавніх «колисках»-центрах розвитку, такими мислителями як Платон, Арістотель, Конфуцій тощо. Історично доведений той факт, що створення фундаментальної конструкції управління суспільством та управління в суспільстві відбулося з появою «держави», що було викликано гострою суспільною потребою управління розвитком суспільних інституцій. Взагалі теорій виникнення держави декілька – теологічна, патріархальна, договірна, органічна тощо, але всі вони побудовані на певній субстанції, основи основ, що є вихідною точкою культури управління.

Н. Глазунова надає наступне визначення поняття «...держави – це спосіб та форма організації суспільства, механізм взаємозв'язку та взаємодії людей, що проживають на одній території, поєднані різноманітними суспільними інститутами, системою влади та права [24, с. 30]. З визначення поняття стає

зрозумілим, що необхідність появи держави як форми устрою, викликана високим рівнем організованості суспільства, необхідністю задоволення умов ефективного функціонування тогочасної громади, її нагальними потребами та відповідями на перешкоди та умови зовнішнього середовища тощо. Зовсім не дарма при визначенні поняття «держави» Н. Глазунова ставить акцент на суспільні інститути, поняття влади та права. Це все є атрибутикою організованого громадського суспільства, що стало фундаментальними при побудові ефективного механізму управлінської теорії.

Отже, відтепер управлінські дії стають дедалі вагомішими в житті суспільства і будуються вже не на власних «неписаних кодах», а в конкретних працях великих мислителів та науковців, їх починають занотовувати, розписувати, притримуватись та досліджувати: роль людини в управлінні, ступінь необхідності управління особистістю, режими, які надають можливість управляти чи бути під «наглядом», суспільні устрої та погляди тощо. Найпершими такі настанови з'являються в Стародавньому Китаї. З огляду на те, що вони мали пробний характер та виносили місію «першопрохідців», їх місія була визначити сутність суспільного життя та встановити механізми, які впливали на форми устрою та самоорганізованості суспільства. Як зазначає В. Андрущенко «...*принцип гуманізму Конфуція «жень»* позначає «людину» та «ставлення» [5].

Отже, характеристика суспільного устрою, його поєднання з конфуціанською філософією була побудована на *морально-правових засадах*. Однак, окрім відомого «гуманізму Конфуція», у Стародавньому Китаї розвивається думка щодо необхідності організації суспільства на ліберальних, напів демократичних, напівпримусових, але однакових для всіх «законних» правах, тобто від такого імперативу як «закон». Даний принцип розвивала одна впливова школа Стародавнього Китаю легізму (фа-цзя), уявлення якої про організованість суспільного життя суспільства було більш бюрократичнішим, аніж конфуціанство.

У рамках нашого дослідження, важливо підкреслити, що тогочасна багатоваріативність суспільного устрою все ж таки не задовольняла потреби роздробленого Китаю. І як казав Г. Гегель «сова Мінерви вилітає опівночі», управлінські концепції соціального розвитку актуальні в умовах соціальних криз.

Не менш визначними мислителями «сивої давнини» в Античній Греції є Платон та Арістотель, які також сформуvalи свої управлінські концепції, але в якісно новому етапі еволюції суспільного життя, на території грецького полісу, вже міста-держави. Необхідно констатувати, що в роботах античних філософів досить багато думок, схожих з конфуціанською концепцією.

Найбільш яскравим та педантичним у питаннях управлінської теорії є платонівська «Держава». У контексті діалогів розробляється модель ідеальної держави, побудова якої обумовлена стратифікацією суспільства на три страти, а саме: ремісників, воїнів і правителів (філософів) [49]. Відповідний суспільний прошарок включає ряд «чеснот»: для ремісників – це стриманість, для воїнів – мужність, а для філософів – мудрість. Відповідно за Платоном, управління суспільним устроєм має ґрунтуватись на законах соціальної стратифікації з огляду на морально-гуманістичний механізм роботи з кожним прошарком суспільства, тому і судження справедливого суспільного устрою мають також відповідати «чеснотам».

Найплідні думки Платона зображено у працях «Держава», «Політик» та «Закони». Основа управління за Платоном є достатнє розмежування основних функцій кожного громадянина: ремісники – працювати, воїни – охороняти, філософи – керувати суспільним станом. Варто наголосити, що Платон перший, хто звернув увагу на управлінську дію, включаючи функціональні зобов'язання: не варто виконувати всю існуючу «роботу» в суспільстві гуртом, а варто віднайти своє призначення (філософ, військовий тощо) та розподіляти своє життя в соціумі згідно власного покликання. В. Муляр у визначенні принципу справедливості в доскональній державі Платона, зазначає,

що апіорний принцип справедливості – це не знищений «ейдос» ідеального суспільного порядку, а кінцева мета функціонування держави [54, с. 605].

Не менш талановитий учень Платона – Арістотель, грецький мислитель античності, пропонує цікаві роздуми щодо управління суспільством через механізм його саморегуляції за рахунок психології та етики одного громадянина до масштабу держави. Автор творів «Нікомахова етика», «Політика» та інших, розглядає широкий комплекс питань – від психології особистості до функціонування таких регулятивних механізмів, як право, соціальні інститути, держава, мораль».

Враховуючи проблематику дослідження, відразу варто зазначити, що Арістотель робить наголос на розумовій діяльності, що сучасниками трактується безпосередньо як управлінська діяльність. Тобто цей стародавній мислитель відзначає важливість виокремлення розумової праці від фізичної та наполягає на її важливості в справах державного масштабу. Людина – істота політична, яка розумовою діяльністю здобуває собі благо» [8]. У визначенні сутності «держави» автором простежується демократично-партисипативний уклад суспільного устрою: «спілкування людей у цілях досягнення кращого існування», тим паче він був противником революційних змін [8]. Особливої уваги заслуговує стан управлінської думки в період Середньовіччя, – той час, коли все діє згідно Закону Божого, коли є єдина наука – теологія, та весь світ підпорядковується виключно написаним правилам. Дуже цікаво, яким саме чином здійснюється управління в цю епоху? Чи взагалі відбувалося покращення умов існування суспільства, та що призвело до змін уставів та канонів суспільного розвитку?

Яскравий представник того часу, мислитель-проповідник релігійного погляду на суспільство А. Аврелій, «систематизує християнський світогляд і в праці «Про град божий» запропонує розглядати двухрівневий суспільний устрій – небесний та земний». І що найважливіше для нашого дослідження, яким же чином має здійснюватися управлінська діяльність на кожному з рівнів, які принципи менеджменту діють на зазначених Августином Аврелієм царствах? І чи



насправді вони сприяють прогресивному розвитку? Та відповідь очевидна лише одна: Закон Божий, Святе письмо є основою всіх правил і чинити треба лише так, щоб потрапити в град піднебесний – ідеал людського існування. Трохи поневірянь на землі відкривають у вічне життя без болю. Тобто повна підпора письму і ніякого внутрішньо організаційного розвитку. А от у трактаті Фоми Аквінського (не менш відомого теолога, філософа, священнослужителя Середньовіччя) «Про правління государів» вже більше простежується схильність до думок Арістотеля «про людину як політичну істоту, загальне благо як ціль держави та мораль як суттєвий вимір суспільного життя» [1]. Однак вимоги часу, чинники культурної та суспільної думки все таки мають вплив на праці священнослужителя, тому трактати Фоми Аквінського не позбавлені релігійного змісту та церковної думки. Саме тому релігійні аспекти управлінської думки виступали основними аргументами при поясненні будови суспільства і характеру впливу на людську діяльність досить довго, що саме по собі несло контролюючий, детермінований, бюрократичний, можна навіть таки сказати жорсткий (тоталітарний) режим управління загальною спільнотою. Та все ж таки, незважаючи на заборони та гоніння еретиків, здійснювався і пошук альтернативного щодо релігійного суспільного світогляду щодо потреб соціуму.

Як нам відомо з історії, диктатура церкви вічною не була, тому наступна управлінська революція викликана змінами культурного осередку та появою капіталістичних відносин, – на зміну релігійної доктрини управління приходять господарсько-капіталістичний (або ж економічний) тип управління. У цей період з'являються нові форми політичного життя суспільства, соціальних сил і способів організації господарської діяльності.

Дослідники соціального управління В. Таран, В. Зотов, Н. Резанова стверджують, що безмовне підкорення Законам Божим не давало змоги досліджувати людину як особистість, а Всесвіт як злагоджену систему, тому одночасно з вивченням релігійних законів, окремим громадам дедалі цікавішим стає «гуманізм», – нове віяння, культурний поштовх, розвиток якого пропагандували представники інтелігенції. Цей факт також вплинув й на управлінські тенденції: «вибуховий»

стрибок менеджменту було забезпечено не тільки за рахунок розвитку гуманізму (як проголошення «культу особистості»), а й за допомогою прогресу світських наук, мистецтва, природознавчих наук тощо. Звідки й назва – епоха Відродження [70]. І найяскравішими представниками цієї епохи виступають концепції ідеального суспільства Т. Мора та Т. Кампанелли, тобто «*утопічні*». У рамках дослідження, нас цікавить організація суспільного устрою та прогресивний розвиток суспільства при пануванні цього політично-ідеологічного режиму. У роботі «Утопія» Т. Мор пропонує створити «ідеальний суспільний устрій» на острові, якого ніде немає, що мало би позбавити суспільство від небажаних конфліктів з негативними наслідками на базі перерозподілу матеріального блага. Отже, на думку філософа, анархія та застосування сили примусу – це хибні методи на шляху до ідеального суспільного устрою.

Схожею працею відомий італійський філософ і політичний діяч Т. Кампанелла підтримав теорію про утопічний характер суспільства: той самий політично-ідеологічний устрій соціальної рівності, переважна кількість громадян середнього статку, де також немає приватної власності. Особливими рисами управління в такому суспільстві є врахування думки народу, добробутність перед Богом та державою. У такому суспільстві фундамент системи управління будується за рахунок розвитку науки й техніки та не має жодних примусів.

На противагу утопістам, відомий політик, мислитель, так би мовити «антиутопіст» епохи Відродження Н. Макіавеллі стверджував, що влада в державі має бути отримана загарбницьким шляхом, а управління державою повинен очолювати завойовник-авторитарист. На думку Н. Макіавеллі, сила та міць формує основу політичного режиму та всього суспільного устрою.

Автор зазначає, що видатний політик зосереджувався на складності та суперечливості людської природи, в основі якої міститься егоїзм, зумовлений матеріальним інтересом. Н. Макіавеллі закликав «привести народ до створення нової держави» та вводити виключно авторитарний стиль управління, навіть, з елементами тиранії, адже природна сутність все таки переможе і матеріальний інтерес буде вирішальним фактором впливу. А як відомо, там, де панує лише матеріальний інтерес, завжди будуть сварки та конфлікти [49].

Епохи змінюються, вимоги часу ставлять перед суспільством нові завдання та викликають нові потреби. Доба Нового часу формує нові механізми управління, які дійшли до нас через аналіз великих творів та відкриттів того часу. Найвидатніші філософи, дослідники, науковці Нового часу – Т. Гоббс та Дж. Локк, а також просвітник Ж.-Ж. Руссо.

Крізь призму теорії суспільного договору, зрозуміло, що англійський філософ Т. Гоббс, характеризує стан взаємовідносин у суспільстві як «війна всіх проти всіх», в умовах якої «людина людині вовк» («Левіафан») [25].

У роботах В. Комарова зазначено, що «...Гоббс вважає за краще монархію іншим формам правління. Допускається, що суверен може бути деспотичним, але навіть найгірший деспотизм краще, ніж анархія». Тому функціонування суспільства повинно частково віддівати свою свободу суверену, державі. Отже, управлінські засади здійснюються на добровільному відведенні частки свого права, впливу та майнового інтересу державі задля контролю, організації, і як наслідок, суспільного блага [3].

Англійський учений, науковець, великий мислитель того часу Дж. Локк також є прихильником теорії «суспільного договору», та однак його вчення відрізняються від позицій Т. Гоббса. Звернемо увагу на таку особливість, запроваджену Дж. Локком, «створити державу, щоб захищати не тільки права та свободи, моралі, а й матеріальну, приватну власність. Зазначимо додатково, що були закладені основи громадянського суспільства та умовно закладені різновиди управління.

Ж.-Ж. Руссо, представник французької спільноти, видатний мислителів того часу, у праці «Про суспільний договір» проголошує революцію та диктатуру чинниками суспільного прогресу. Мислитель вважав такий устрій найбільш комфортний для існування народу та захисту свого морально-правового паю [66].

XVIII ст. шокує промисловою революцією, яка стає причиною появи нового управлінського устрою та нового типу суспільства. Ряд філософів-класиків Німеччини надають потужний матеріал для подальшого розвитку суспільних формацій, тим самим спричинюючи перехід суспільства на модерновий та постмодерновий шлях.

Такими видатними мислителями можна назвати Г. Гегеля, Ф. Енгельса, І. Канта, К. Маркса тощо.

Ідеї І. Канта були викладені в основних його працях «Основи метафізики моральності», «Критика чистого розуму», «Критика практичного розуму», «Ідея загальної історії у всесвітньо-громадянському плані», «До вічного миру», «Метафізичні начала вчення про право» та ін. Г. Плеханов, найвидатніший мислитель нашого часу та активний дослідник спадщини І. Канта зазначає, що в питаннях управлінської сфери І. Кант притримується поглядів «суспільної домовленості» та «категоричного морального імперативу». На думку І. Канта, розумне суспільство має розуміти, що кожен до правління стати не може, тому необхідно вибирати одного правителя (керуючого виключно законом), якому треба покійно служити і визнавати верховну владу, адже правитель керує об'єктивно і безпристрасно. Революційні виступи, мітинги та збори чинять смуту та розбрат в управлінні, що може призвести до розпаду держави. Тому суспільство має розуміти, що сила спричиняє зло, а от толерантна мораль спричиняє розквіт [2]. Правова держава, на думку І. Канта, це сукупність волевиявлення кожної особи: дав згоду на активізацію закону, то притримуйся його: «чини так, як ти хотів би, щоб інші чинили стосовно тебе», – «золоте правило моральності». Згідно цього правила, на думку вченого, суспільство буде прогресивним та самоорганізованим, а одвічна злочинна природа не матиме змоги проявити себе» [2].

На противагу поглядам І. Канта, його «ідеї вічного миру», інший відомий німецький філософ, діяч, політик Г. Гегель розвиває «високе призначення війни», яка «зберігає моральне здоров'я народу» [21]. Соціально-управлінські ідеї Г. Гегеля найповніше викладені у «Філософії права» та лекціях із філософії історії. А. Герасимчук, З. Тимошенко, С. Шейко під час дослідження філософських основ менеджменту визначають Г. Гегеля як «...прихильника республіки, що вихваляв демократичний устрій суспільного життя, критикував феодальні порядки...» [22, с. 61].

Якщо І. Кант був прихильником «миру», Г. Гегель «революцій», то К. Маркс вбачав ефективний розвиток суспільства крізь призму «економічного базису». В епохі

тих часів К. Маркс був метром наукової парадигми, адже всі його ідеї керуючі державою сприймали як ефективні, прогресивні, інноваційні та неодмінними до виконання. На думку класика, усі сфери суспільного життя – культура, політика, ідеологія тощо – є надбудовою над економічним базисом [21, с. 6].

Та все ж таки наукова спільнота тих часів поставила ідею соціалізму К. Маркса під питання, тому на перекір концепції економічного базису та надбудови інший німецький філософ – М. Вебер запропонував розглядати етику *протестантизму* як джерело формування капіталістичного суспільства. У суспільному розвитку базис капіталістичного типу, за М. Вебером, є *релігія*, а не економіка, як у К. Маркса. У працях «Протестантська етика і дух капіталізму» і «Господарство та суспільство» М. Вебер обґрунтовує поняття «цілераціональної дії», введене для позначення ідеального типу соціальної поведінки, яка спрямована на реалізацію схеми «мета-засіб-результат». Однак М. Вебер досить відомий не тільки філософ та соціолог, а й управлінець. Адже до того часу сама наука управління доросла до необхідного рівня самостійності та виокремилась у самостійну галузь знань – управління або ж менеджменту.

Отже, на межі XIX-XX ст. в управлінській сфері стався якісний стрибок: перехід до наукового управління за значимістю дорівнює переходу від використання мускульної сили тварин і людей до парових машин. Це нагадувало інтелектуальний прорив, пов'язаний з розумінням і усвідомленням того, що управляти потрібно, спираючись на науку, більш того, цього необхідно вчити, і, що найголовніше, менеджмент, заснований на теорії, набагато ефективніше інших методів [32].

Відомий український вчений С. Фаренік у роботі «Управління соціальними процесами: побудова та реалізація соціальних моделей» трактує менеджмент як епоху «управління людьми» або ж «соціальне управління» (Д. Белл, Дж. Бернхем, Дж. Гелбрейт, Б. Гурне, П. Друкер, У. Лінерман, Е. Мей, Г. Саймон та ін.) [76].

У 1906 р Фредерік У. Тейлор опублікував свою книгу «Цеховий менеджмент», а в 1911-му – «Принципи наукового управління», і саме цей

період часу традиційно вважається початком становлення управління самостійною галуззю досліджень. Важливо відзначити, Ф. Тейлор підкреслював, що він створив саме «нову філософію управління промисловим підприємством» [71, с. 256]

Остаточну відповідь на запитання, наскільки є універсальною управлінська діяльність, дав Анрі Файоль у своїй книзі «Загальне і промислове управління», що вийшла в 1916 році у Франції. Там він уперше обґрунтував тезу про необхідність і можливості адміністративного утворення. У книзі дається класичне визначення: управляти – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати [84, с. 12].

Творці наукового менеджменту – Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд – користувалися прийомами *природничо-наукового пізнання*, яке вважалось тоді єдино об'єктивним. Як зразок науки для управління виступила *механіка*. Імперія Г. Форда стала практичним втіленням концепції «наукового менеджменту» з її механістичним поглядом на роль і місце людини у виробництві.

Принципово важливий крок у розвитку теорії управління був зроблений в 20-ті роки минулого століття Е. Мейо з його відомими хоторнськими експериментами. У рамках експериментів було опитано більше двадцяти тисяч робочих, зібрано колосальний обсяг даних, отримано результати, що зробили істотний вплив на розвиток теорії і практики управління. Головний висновок, до якого прийшов Е. Мейо, зводився до твердження про те, що вирішальний вплив на зростання продуктивності праці робітника роблять не матеріальні, а, головним чином, психологічні та соціальні фактори. На противагу тейлоровській концепції Е. Мейо показав, що економічна функція людини не є вичерпною у його життєдіяльності, а ставлення індивіда до цієї функції багато в чому залежить від оцінки її людьми, з якими він пов'язаний.

Також дуже потужною та не менш важливою в історії науки управління та менеджменту є теорія «відкритого суспільства» К. Поппера. Узявши за основу концепцію «відкритого суспільства» А. Бергсона, К. Поппер «обґрунтовує ідею

самодостатності та максимальної ефективності *ліберальної демократії* як найбільш ефективної форми суспільного устрою. Особливої популярності у цій царині набула праця К. Поппера «Відкрите суспільство та його вороги», у якій автор чітко розмежовує два типи суспільств. К. Поппер виокремлює суспільство на два протилежних типи суспільств: закритого та відкритого типу, які відрізняються не тільки особливостями функціонування, але й управлінським устроєм у середині кожної системи, що певним чином впливає на взаємодію кожного окремо з зовнішнім середовищем. «На думку Карла Поппера «відкрите» суспільство – це вища форма організації суспільства, яку він називає «великим», «благим» суспільством [62]. «Відкритим» назване суспільство, у якому особа має право на особисті рішення, затверджуючи в конкурентних умовах свій суспільний статус. Протилежністю до відкритого суспільства є суспільство закрите, тобто таке, у якому заборони «жорстко все регулюють і домінують над усіма аспектами суспільного життя, не допускаючи суттєвих відхилень». Характерним зразком закритого суспільства є суспільство родоплемінне, або кастове – зі своїми непорушними нормами та нездоланими груповими поділами.

Знову ж таки динамічні рухи суспільних інтересів, здійснення наукових відкриттів, вплив глобалізаційних, євроінтеграційних, трансформаційних факторів сприяють зміні цивілізацій: і вже зараз ми існуємо в ері «постмодерну» як нового типу суспільства, основною цінністю якого стає подолання «репресивних» настанов модерної цивілізації. Термін постмодерн (або епоха постсучасності), зазвичай протиставляє терміну модерн (епоха сучасності), позначає якісно новий стан, ймовірно досягнутий сучасними передовими індустріальними суспільствами. Вважається, що постмодерн відрізняє безліч рис, які можуть бути розділені на чотири групи: соціальні, культурні, економічні та політичні. І як зазначає І. Немчинов у статті щодо переосмислення історії філософії історії «постмодерна філософія у сфері дослідження історії використовує минуле як поле роздумів про сьогодення. Ф. Анкерсміт, Г. Вайт, П. Рікер та інші наполягають на діалогічному характері осягнення історії. Кожний історичний наратив має право на участь у діалозі історичних оповідань без претензії на виключність» [56, с. 255].

Постмодерн знецінює надбання системного підходу в управлінні, пропагує децентралізацію в усіх його проявах: від державного управління (денцентралізація влади) до найменших одиниць (віртуальні підприємництва). У порівнянні з суспільством модерну (єдине ціле з виокремленими елементами), суспільство постмодерну навпаки намагається розподілити всі існуючі соціальні сфери та відповідно рівні управління: такі центри як державний, економічний, політичний мають бути переформатовані та децентралізовані. Ієрархія змінюється на мереживо, віртуалізацію. Важливу роль у такому суспільстві відіграє освіта, що є основою стратегічного ресурсу розвитку суспільства та основою соціалізації. Ще однією суттєвою рисою цього типу суспільства стає його фрагментизація. Згідно тенденцій суспільного устрою постмодернізму розвивається й менеджмент постмодернізму. Перш за все, зазначимо, що сучасні управлінські науки, в т.ч. й менеджмент, розпочинають дослідження *фрагментів* управлінської організації, на тлі загальнонаукових дисциплін виокремлюються, так би мовити, новітні системи знань або ж молоді науки: мотиваційний менеджмент, операційний менеджмент, будівельний менеджмент, медичний менеджмент, освітній менеджмент тощо. У соціальному управлінні багато уваги приділяється мережевому суспільству, віртуальній реальності, що є фундаментом для побудови новітніх технологій менеджменту. Як зазначають дослідники сучасності, у суспільстві постмодерну поняття «методу» відходить на задній план, а актуальності набирають «технології» та «концепції». Але наукова спільнота сучасності вбачає в тенденціях постмодерну певний деструктивізм, що, на їх думку, може призвести до небезпеки та розпаду соціального організму, тому досить багато дослідників сучасності намагаються закликати до «перегляду існуючого стану речей» аби не втратити глузд та розвивати соціальні звязки. Основні роботи, які характеризують такий стан суспільства: «смерть соціального» (Ж. Бодрійяр) або «не-суспільство» (А. Турен).

Однак, ситуація переходу «модерну до постмодерну» вплинула на розвиток управлінських наук, тому досить багата кількість сучасних вчених філософії управління та філософії освіти пропонують концепції та стратегії



розвитку суспільства на загальнодержавному рівні. Великі мислителі, управлінці-теоретики та менеджери-практики у своїх роботах пропонують безліч технологій та концепцій для сфери соціального управління, державного освітнього рівня змін, що допоможе вивести суспільство на новий щабель розвитку, та не завдасть жодної деструктивної дії на його синхронний розвиток. Серед найвидатніших можна зазначити наступні: Д. Блохінцев, В. Вернадський, В. Затонський, О. Палладій, В. Покась, С. Семківський, М. Холодний, Г. Щерба, В. Юринець (дослідженням філософських проблем природознавства, спеціальної та загальної теорії відносності, квантової механіки і електродинаміки, мікробіології і фізіології рослин, біології головного мозку, сучасних філософських стратегій розвитку суспільства); В. Андрущенко, В. Бех, В. Воронкова, В. Заблоцький, С. Куцепал, М. Михальченко, Н. Мозгова, В. Муляр, І. Немчинов, О. Овчарук, В. Савельєв тощо [5, 12, 19, 47, 52, 54, 56] (філософсько-культурологічний аналіз особистості в системі «індивід-суспільство», суспільні цінності населення, дослідження проблематики соціальної філософії, філософії освіти та філософії історії: освіта в інформаційному суспільстві, осмислення історії як соціальної реальності: нова парадигма філософсько-історичного значення, компетентнісний підхід у сучасній освіті, критичне мислення в освіті, оцінка «smart» суспільства, планетарного суспільства в існуючій епохі тощо); В. Вашкевич, М. Велижанина, О. Кивлюк, В. Кушерець, А. Слепцов, І. Степаненко, К. Харченко, А. Ярошенко [15, 16, 39] («м'яке» управління як тактика чи стратегія, «м'яке право», концепція «м'якого» знання з математичним нахилом, особливості формування життєвого потенціалу особистості в умовах сучасного суспільства, маніпуляція свідомістю як спосіб панування в суспільстві, філософський аналіз становлення інформаційної педагогіки в умовах глобалізації, знання як стратегічний ресурс суспільних трансформацій, філософія мистецтва жити: концептуальні контури і освітні імплікації у суспільстві ризику) тощо.

У результаті соціально-філософського аналізу, стає очевидним, що взаємодія таких явищ як суспільство та управління є прямо пропорційною: причини розвитку суспільства включають управлінські дії, а управлінські технології модернізуються виключно в рамках суспільного розвитку. Та це не все, основним компонентом такої взаємодії, елементом, без якого не можливий розвиток взагалі, є політично-ідеологічний режим та освітньо-культурний рівень. Це суттєві чинники впливу на розвиток як суспільного благополуччя так і науки управління на загальнодержавному рівні, у результаті якої науковці вивели багато управлінських понять, в т.ч. й «менеджмент». Відповідно, під час проведеного нами аналізу еволюції управлінської думки в процесі суспільного розвитку (див. Додаток А), досить часто надавалось визначення існуючого політичного режиму, державного устрою, ідеологічним нормам та політичним поглядам, що спричиняли ту чи іншу управлінську революцію або ж соціальний прогрес (регрес). Наразі, наше завдання розкрити специфіку їх використання в запропонованому дослідженні. Адже, як зазначає відомий історик, українознавець, філософ та політолог сучасності В. Заблоцький, «за допомогою ліберальної політики долалися кризи й відбувалися докорінні трансформації в житті народів. Немає такої значимої соціальної сфери або інституції, на існування і функціонування якої не вплинув лібералізм» [36].

Суспільство вже досить давно вимагає «випаду» за рамки стабільності, просто таки бунтує проти закоренілих стандартних форм та бюрократичних конструкцій, намагаючись продукувати щось нове, інноваційне, нестандартне. Не дарма, науковці звернули увагу на те, що кожен наступний етап розвитку суспільства є досить стрімким, хаотичним, обмеженим у часі та на просторі. Етап постіндустріального суспільства вже набирає обертів, концепції управління мають створювати м'який та досить безпечний перехід до нової формації, якої так давно потребує соціум.

## 1.2. Становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: виклики та потреби

У попередньому підрозділі (1.1. Еволюція управлінської думки в процесі суспільного розвитку) нами було розкрито особливості зародження, становлення та повноцінного функціонування управлінських концепцій, механізмів та основних принципів менеджменту в процесі суспільного розвитку, з виокремленням існуючих політичних режимів, що тим самим дало змогу виокремити ті чи інші фундаментальні засади розвитку певного типу управління на різних етапах прояву «м'якості» чи то «жорсткості» в суспільстві. Розпочинаючи з первіснообщинного ладу, людство просто таки «вимагало» залучення механізмів менеджменту в сферу свого буденного вжитку на підсвідомому рівні: общині потрібен був «вожак», місту – той, хто очолює, машинним механізмам – програміст-налаштувальник, процесам – упорядник тощо. Тому, з прогресивними змінами в суспільстві все більш вдосконалювалися й інструменти управління та менеджменту (а це було викликано нагальними суспільними потребами в результаті стрімких змін навколишнього середовища), що в результаті призвело до появи жорстких або м'яких правил, норм управління. Якщо казати доступніше: в управлінні з'явилося два умовних знаряддя менеджменту – «батіг» та «пряник», що й були використані в різних напрямках управління з різною сферою діяльності. Саме на вивчення даного контенту в працях філософів, соціологів, економістів, істориків, мислителів минулого та сучасного, управлінців теоретиків та практиків спрямоване наше дослідження. Відповідно *метою* цього підрозділу є дослідження становлення саме «м'якого» менеджменту з-поміж уже існуючих теорій управління сучасності, ознайомлення з причинами його виникнення, взаємозв'язками з оточуючими науковими теоріями та позиціями в суспільстві.

Для досягнення зазначеної мети, нам необхідно дослідити, яких змін потребує сучасне суспільство, які актуальні фактори стали причиною появи нового типу управління, як впливають сучасні канони та норми на дієздатність

особистості та які управлінські дії сприяють веденню інновацій, що забезпечить бажаний результат, які саме політичні режими та устрої допомагають ефективно функціонувати та досягати максимальної «точки» самоорганізації, чи потребують деякі прошарки соціуму корективів з огляду на досліджувані в попередньому підрозділі концепції науковців-філософів та соціологів. Як вже було зазначено, особливістю дослідження соціальної системи є те, що водночас соціум є і об'єктом і суб'єктом дослідження. Так от, люди встановлюють закони *самостійно* для того, щоб підкорятися їм або ж все життя боротися з ними, створюючи при цьому певні правила свого кругозору, що й являє собою ідеологію. Концептуалізація менеджменту розкривається централізовано, через детальний аналіз його складових в ідеології та світогляді прошарків соціальної маси.

Відповідно історичний генезис розкрив перед нами цікаві горизонти з точки зору ідеологізації суспільства та дозволив виокремити певні типи управління, що забезпечуються конкретним механізмом менеджменту та ідеологізацією суспільства. Серед найголовніших нами виокремлено: «жорстке» управління (*hard management*), «м'яке» управління (*soft*), самоврядування та відсутність управління взагалі. Відразу варто відзначити, що в контексті нашого дослідження самоуправління та анархія будуть розглядатися на досить дотичному рівні, адже вони не складають основу предмету дослідження.

Отже, згідно соціально-філософського аналізу еволюції управлінської думки, проведеного нами в попередньому підрозділі дисертаційного дослідження, найпершим та найвпливовішим на той час (а в деяких системах і в період сьогодення) є *управління згідно науково обґрунтованого підходу* або ж *механістичне управління* – це певний тип управління, що характеризується застосуванням, насамперед, технічних методів і нововведень у прогнозуванні та координації. Організація розглядається як механічна система [55]. Таке визначення авторів-теоретиків з менеджменту Т. Назарчука та О. Косіюка нас повністю задовольняє, адже концептуальні елементи визначення поняття взято

з історії розвитку науки менеджменту. Жорстке управління, на початку ХХ ст. сприяло революційному перевороту у сфері виробничого менеджменту і вклад тогочасних шкіл управління до нашого часу вважається ефективним, хоча вже й не таким розповсюдженим. Серед таких шкіл можна виокремити школи наукового управління та формальної бюрократії.

Також в основу «жорсткого» управління ввійшли принципи механістично-бюрократичної школи М. Вебера. Згідно з теорією, знання чіткості справи кожного працівника (згідно інструкції) сприяє праці підприємства як чітко злагодженого *механізму* – годинника.

Особливо це простежується в наш час: компанії-бюрократії сприяють відповідальності тільки у своїх межах, межах функціонального поля, що призводить до механістичності в діях працівника, без можливості роздумів над справами та внесення будь-яких пропозицій. Що ж, представники даних шкіл, а відповідно й «жорсткого» управління, недооцінюють роль індивідуалізму, не впливають на потреби працівників.

З розповсюдженням поглядів бюрократично-механістичного управління, «жорсткий» менеджмент набуває масштабу державної стратегії управління та в поєднанні з політичним режимом та відповідною ідеологією протягом досить довгого періоду часу проявляє себе у формі тоталітарного або ж авторитарного управління. Найвидатнішими літературними виданнями, що характеризують соціальний устрій того часу є антиутопія англійського письменника Джорджа Орвелла, написана у 1948 року (у назві роману цифри 4 і 8 переставлені місцями) й опублікований 1949-го року. Поряд із «Прекрасним новим світом» (англ. Brave new world) Олдоса Гакслі і «451° за Фаренгейтом» Рея Бредбері, це найвідоміша і найцитованіша антиутопія в літературі. Роман розповідає історію Вінстона Сміта і його деградації під впливом тоталітарної держави, у якій він живе [59].

На нашу думку, тоталітаризм – це троллінг особистісного розвитку, причина регресу, адже не така й давня відмова від науки-кібернети керівниками

тогочасного СРСР виявилася потужною помилкою, яка призупинила розвиток націй як мінімум на 10 – 15 років.

Більш лояльний, але також антидемократичним є авторитарний режим (від грец. – самовладдя) управління, за якого влада зосереджується в руках окремої людини або групи людей. Теорія і практика авторитарного правління виражені в афоризмі «Держава – це я», що належить Людовикові XIV. Зазвичай авторитаризм поєднується з диктатурою. Політична опозиція при авторитаризмі неможлива, проте в неполітичних сферах, наприклад в економіці, культурі або приватному житті, зберігаються автономія особи і відносна свобода [29]. Яскравим представником авторитаризму серед бізнес-концепцій управління персоналом виступає методична розробка Д. Кеннеді.

«Ставитися до співробітників, як до родичів, – нерозумно. Вони ніколи цього не оцінять» [38]. Кеннеді «Жорсткий менеджмент: примусьте людей працювати на результат». Згідно правил «жорсткого» менеджменту Д. Кеннеді, люди повинні працювати в жорстких умовах, націлені на результат виключно компанії і взагалі не важливо, чи є в них своя особиста думка з вирішення певного питання чи ні. «Викреслити зі списку своїх обов'язків пункт «подобатися персоналу». Жорсткість – найздоровіший підхід до бізнесу» [38]. Така модель управління вимагає 75% часу приділяти стратегічним питанням, а 25% – поточним; постійно відстежувати і знати в цифрах ключові показники результативності компанії; пред'являти до претендентів жорсткі вимоги, – тоді прийдуть кращі, і не буде витрачено багато часу на слабких претендентів. Цей тип менеджменту, звичайно ж таки, знайшов своїх прихильників, а його автор до сих пір розповсюджує свою теорію серед бізнес-управлінців. У контексті нашого дослідження, варто відзначити, що управління деякими стратегічними об'єктами, державними конгломератами не можливо залишити без «жорстких» правил. Наприклад, управління інфраструктурою. Серед функцій Міністерства інфраструктури розрахункові тарифи займають ключове місце, та майже вся діяльність цієї установи побудована на довгих та постійних облікових даних, у яких проявляти творчий та креативний підхід не так і важливо. Або ж, касир-

операціоністи банківської установи – їх задача також досить проста та зрозуміла: отримувати кошти та проводити їх через касовий апарат, що має бути підтверджено чеком. Воєнні установи також частково підлягають «жорсткому» керівництву: задля перемоги частина солдат має безпеліційно виконувати накази керівництва, навіть, розуміючи, що їх дії можуть призвести до загибелі.

Варто відзначити множинність підходів щодо особливостей *самоуправління* в різного роду системах, що й зумовлюють визначення цього поняття. У контексті обґрунтування сутності процесу самоуправління та його змістовної складової, не відзначається єдиної позиції щодо тлумачення такого поняття серед наукової спільноти. Справа в тому, що визначення «самоуправління» можливе крізь призму поняття управління. А підходи щодо визначення суті управління та систем, у яких може відбуватися такий високо впорядкований процес, досить дискусивні. Однією з визначних праць такого масштабу є критичний аналіз існуючих підходів до розуміння сутності управління науковця в галузі філософії управління, вітчизняного академіка В. Кремня. Досить обґрунтовано й конструктивно автор позиціонує критику через методологію визначення поняття управління та висвітлює думки та позиції інших авторів [45].

Академік В. Афанасьєв у монографії з наукового управління суспільством виокремлює різноманітні типи систем «...системи механічного, фізичного, хімічного, біологічного і соціального типів; природні системи і штучні, створені людиною (машини, механізми, споруди; системи змішаного порядку, які утворені компонентами і природно історичної, і штучної природи («людина-машина»). Є системи матеріальні, речовинні та ідеальні тощо». І найголовніше для нашого дослідження є те, що ці системи «...можна розчленувати на два великих класи: системи самоврядні та системи не самоврядні» [9]. Критерієм такого поділу є наявна можливість здійснення управлінської діяльності в цих системах, тобто якщо даною системою можна управляти/організувати її функціонування, то й самокерованою вона також може бути. При чому,

В. Афанасьєв підкреслює, що «...процеси управління притаманні лише складним динамічним системам, які зовсім не являють собою загальну форму буття матерії», тому «природні системи неживої природи не мають властивості до самоорганізації, самоврядування: не зберігає свої форми під дією мінливості зовнішнього середовища. В. Афанасьєв також наголошує на властивості гомеостазису керованих систем, тобто здатність зберігати постійними свої основні параметри в умовах мінливого середовища [45].

Отже, згідно двох різносторонніх підходів, ми притримуємося думки, що процес *самоврядування* найкраще виражений в *соціальних системах*, з наявністю якого погоджується вся наукова спільнота.

Цікавим є те, що слово *самоврядування* активно використовується авторами журнально-публіцистичної прози вже у 60-х років XIX ст. В «Історії слів» В. Віноградова [18]. наводяться цитати з літературних творів, у яких вживається слово *самоуправління*. І варто відзначити, що вже на той час *самоуправління* вживалося в контексті надання свободи дій, свободи прийняття рішень, становлення демократії, тобто можливості творити історію своїми руками та обирати для себе кращий шлях самостійно в усіх сферах розвитку суспільства, особливо в політичній.

З цитати стає зрозумілим, що *самоуправління* найбільш широкого вжитку набирає в контексті тематики місцевого *самоврядування*, особливо з розвитком «теорії вільної громади». І як зазначає М. Михальченко «дерево» політичних цінностей змінюється і актуалізується згідно розвитку поступів громадянського суспільства [52, с. 7]. Тому поняття *самоврядування* є витвором «політичного» мистецтва, який з часом розповсюджується на всі сфери суспільного життя, особливо прогресивно на філософсько-психологічну, за якої *самоврядування* постає як процес управління своїм внутрішнім світом, своїм світоглядом, своїми індивідуальними цінностями, потребами, бажаннями тощо.

Та все ж таки, яке визначення такого процесу надає сучасна спільнота, який його зміст та призначення.



Відомий мислитель сучасності І. Львов в онтологічних роздумах щодо філософії життя визначає самоврядування – основою всього існуючого порядку в соціумі. За визначенням автора, *самоврядування* – стан, за якого суб'єкт і об'єкт управління збігаються, такий характер процесів об'єкта, що є *умовно замкнутою* системою, при яких не відбувається безпосереднього контролю над ними – цілепокладання здійснюється самим об'єктом згідно своїм властивостям [48]. На нашу думку, надане автором визначення досить конструктивне, хоча не вистачає деякого методологічного уточнення, – у процесі свого умовно замкнутого функціонування об'єкт не повинен змінюватися, а отже зберігати постійними свої основні параметри за рахунок власних іманентних сил.

Згідно з визначенням фахівців у цій сфері В. Кравченка, Е. Моньйо, М. Пітцика та інших, «під самоврядуванням розуміють відносно автономне функціонування певного колективу людей, що забезпечується самостійним прийняттям членами цього колективу рішень, що стосуються його життєдіяльності. Спрощено, це вид управлінської діяльності, який передбачає сумісництво суб'єктів і об'єктів управління» [61, с. 7]. Зауважимо, що можна внести деякі суттєві правки. Перша полягає в тому, що «самостійне прийняття рішень» приймається також й уповноваженими особами у сфері прийняття рішень та друга: ці рішення можуть стосуватися як життєдіяльності колективу, так і його розвитку.

Отже, з вищенаведених визначень самоврядування можна вивести три форми існуючого самоврядування. Перша – колективна на основі виробничо-професійної діяльності, та людей, яких поєднують спільна політична програма, віросповідання чи спільні творчі прагнення та інтереси. Друга форма самоврядування притаманна територіальним спільнотам людей як стійким групам з відповідною системою взаємозв'язків та взаємовідносин, які історично склалися в результаті постійного мешкання цих людей в межах певної спільної території. У таких соціальних системах має місце самоврядування територіальної громади або місцеве самоврядування, яке являє собою форму

реалізації народовладдя і посідає особливе місце у правово-політичній системі держави та механізмах управління суспільством і країною [44].

Та в рамках нашого дослідження, найважливіша третя форма самоврядування – особистісна або ж форма індивідуального менеджменту – самоменеджменту. Самоменеджмент як індивідуальне самоврядування викликав значний інтерес наукового світу до проблем взаємодії людини і оточуючого світу, громадянина й держави, окремих особистостей в усіх сферах життєдіяльності як на психоемоційному, так і на організаційно-господарському рівнях. Завданням самоменеджменту є максимальне використання власних можливостей, свідоме управління власним життям і перемога над зовнішніми обставинами під час трудової діяльності та в особистому житті [37, с. 18].

Однак самоменеджмент як складна система формування філософії життєдіяльності ефективного менеджера, пристосованого до сучасних реалій, як зазначає Г. Чайка [79, с. 14], включає підсистеми самоорганізації та самореалізації, які є ключовими для професійного зростання людини, та інші – самопізнання, самоосвіта та самовиховання, які, спираючись на професійне та особистісне самовизначення людини, повинні зробити її успішною та щасливою.

До речі, щодо позицій самоорганізації. Монографія В. Андрущенка «Організоване суспільство: на сьогоднішній день, на думку багатьох вчених, велике значення в суспільних процесах відіграють не тільки механізми організації, але й чинники самоорганізації, які є недостатньо дослідженими. Одним з основних питань у цьому контексті є співвідношення організації та самоорганізації в суспільних процесах» [4, с. 126].

По закінченню надання характеристики самоврядування як виду управлінської діяльності, відзначимо, що самоврядування має здійснюватися в соціальних системах і в залежності від спокійного чи енергетично збудженого стану об'єкта дослідження, застосовувати дії синергетичного, детермінаційного, емпіричного, системного та інших підходів. Також варто відмітити, що префікс «само-» позначає внутрішню активну дію, і ставить на

меті підсилення процесу: управління – самоуправління, організація-самоорганізація, менеджмент – самоменеджмент, регуляція – саморегуляція тощо. Такий вид управління варто застосовувати, обираючи будь-яку стратегію розвитку суспільства, окрім, звичайно ж таки, тоталітарного, але обов'язково в комплексі.

Яскравим прикладом дії самоврядування є академічна спільнота науковців, які працюють за покликом та інтересом. Справа в тому, що академіки, науковці, співробітники дослідних лабораторій все менше бажають створювати праці «на замовлення», та все більше піддаються створенням інновацій за «покликанням душі та інтересом». Варто надавати можливість впроваджувати новітні дослідження в життя, навіть якщо вони не становлять гострої потреби громади, адже сучасність вимагає іншого, – самостійно викликати потребу в новому елементі, розвинути бажання отримати щось нове, не прогножуючи цей факт.

«М'який» менеджмент або ж «*soft management*» – це досить новий та адекватний метод управління в епоху ідей, таланту, креативності, творчої наснаги, гуманості тощо. Як один із сучасних інструментів, методів, концепцій, технологій управління оперує за допомогою організаційної культури, корпоративних цінностей, взаємозв'язків, організаційних умов, організаційного простору тощо.

Прийнято вважати, що менеджмент укорінився з позицій жорсткого управління (науково обґрунтовані, бюрократичні та механістичні принципи управління), та на початку ХІХ ст. його «м'яку» науково-практичну основу заклав англійський філософ, соціаліст-утопіст Роберт Оуен (1771-1858 рр.) [22, с. 51]. Згідно принципів управління Оуена: працівник має своє почуття гідності, підвищилась продуктивність праці, система управління зацікавила зовнішніх інвесторів тощо.

У роботі «Новий погляд на суспільство, або досвід про формування характеру» (1812-1813 рр.), Р. Оуен констатує «людину змінюють обставини».

До речі, у рамках жорсткої моделі управління персоналом існує думка, що чим вище відповідальність та більше влади зосереджено в руках топ-менеджерів, тим більш жорсткішим має бути стиль управління менеджера. Так от, дуже слушним зауваженням є думка Мері Паркер Фолет щодо цієї моделі. Дослідниця вважала, що влада й відповідальність – це ілюзія, побудована на неправильному сприйнятті влади. Передбачити заздалегідь успіх (або невдачі) кожної окремої події, індивідуального здійснення неможливо через велику кількість випадкових факторів (форс-мажорні обставини), які супроводжують цей процес. Звичайно, необхідно робити наголос на результат дії і не обов'язково вважати, що відповідальність за роботу всієї компанії розподілена виключно по зонам своєї *роботи*, а не перед керівником департаменту. Тому не обов'язково «давати авторитетом», а достатньо мотивувати на виконання *бажаного результату* своєї роботи.

Що ж, нарешті настав час, коли суспільство та реалії сьогодення сприймають та навіть вимагають кардинальних змін, які свого часу намагалися ввести Р. Оуен, М.-П. Фолетт та інші. Відповідно, становленню «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності сприяють чинники *сучасності*, які водночас й обумовлюють положення, інструменти, принципи дії сучасного м'якого управління:

1. *Комплементарність оточуючого середовища*. Взагалі-то, принцип комплементарності має своє походження з фізики, а також плідно розкривається в молекулярній біології та генетиці. *Комплементарність* – взаємна відповідність молекул біополімерів або їх фрагментів, що забезпечує утворення зв'язків між просторово взаємодоповнюючими (комплементарними) фрагментами молекул або їх структурних фрагментів унаслідок супрамолекулярних взаємодій (утворення водневих зв'язків, гідрофобних взаємодій, електростатичних взаємодій заряджених функціональних груп тощо) [13]. Відповідно, можна стверджувати, що фактори дії зовнішнього середовища в сучасних умовах діють досить щільно та доповнюють один одного таким чином, що їх тісний взаємозв'язок або ж взаємозв'язок їх елементів, частин,

фрагментів спричинює надто швидкісний вплив на існуючі об'єкти. За принципом комплементарності чиники зовнішнього середовища часово та просторово взаємопов'язані, що повністю блокує здатність об'єкта реагувати адекватно на оточуючі події, кризові явища тощо. Відповідно, існування об'єкта в сучасних умовах має бути інтеграційне, гнучке, креативне, творче, не шаблонне, менш прогнозоване та більш гуманне.

2. *Соціальна адекватність* існуючих управлінських систем вимогам управлінської дійсності. У контексті роботи «Соціально адекватний менеджмент: концептуалізація моделі» В. Буреги, стає зрозумілим, що «адекватність виступає як характеристика відповідності певної моделі менеджменту провідній меті розвитку суспільної системи [14].

3. *Накопичення масивів інформації Big Data*. Сучасне суспільство – це суспільство інформаційної епохи. Накопичення та управління інформацією, її розподіл стають основним фактором успішного функціонування компаній та життєдіяльності соціальних організмів, тому мова йде не про обробку даних у гігабайтах та терабайтах, а про їх зберігання, сортування та групування. Відповідно, одним з факторів, що сприяє становленню м'якого менеджменту є вміння працювати з масивами Big Data.

Однак більшість фахівців вважають, що поняття Big Data треба співвідносити не з об'ємом, а зі *швидкістю зростання даних*, при якій підприємство не встигає реагувати на виникаючі проблеми [64, с. 144].

4. *Взрощення сіліконових долин та епоха управління інтелектуалів*. Справа в тому, що сучасний світ досить нестабільний, невизначений, складний та неоднорідний, – за визначенням американців спрощено його називають VUCA-світ, який потребує розвитку креативу, цікавих стартапів та позитивних інноваційних зрушень. Тому в сучасному суспільстві створюються соціальні конгломерати, які засновані на управлінні талантами та інноваціями, що отримали назву «сіліконових або кремнієвих долин». Відомий дослідник тенденцій розвитку ІТ-технологій Г. Громов, що проживає безпосередньо в Каліфорнії (США), публікує ряд посібників, статей, циклів щодо

інформаційних технологій, дає наступне визначення поняттю «кремнієвої долини» – таку назву має територія США, штат Каліфорнія, на якій зосереджено приблизно половина всього науково-технічного потенціалу країни в сфері електроніки та обчислювальної техніки. На території «кремнієвої долини» зосереджені найбільш масштабні та стабільні компанії-мільярдери, задіяні сотні тисяч молодих вчених, інновації, креатив, талант яких призводить до появи нових високоінтелектуальних технологічних продуктів.

5. *Ускладнення структури соціальних систем*, особливо, взаємовідносин між елементами структури соціальної системи. Управління простими, прозорими системами робить можливим прорахування всіх змінюваних параметрів, особливо їх кількісної інтерпретації та алгоритмізації. Алгоритм – це не що інше, як набір інструкцій, директив, однаково зрозумілих як людині, так і машині. Такий вид управління ґрунтується на припущенні того, що суб'єкт управління знає проблемну ситуацію значно краще, ніж підлеглі. Навпаки, складні системи («чорні ящики») важкі для прямого (жорсткого, директивного) управління тим, що вони живуть за своїми законами, які керівник не здатний прорахувати наперед. Типова ситуація, коли керівник фірми виконує роль організатора, але, не знаючи особливостей бухгалтерської справи і прав, не може використовувати директивних методів по відношенню до професіоналів відповідного профілю. Відповідно, в загальнодержавному масштабі ефективність управління все більш визначається не силою адміністративного тиску, а характером делегування повноважень (що є однією з сутнісних ознак м'якого управління).

6. *Орієнтація управління на зовнішні системи з нечіткою структурою*. За твердженням С.А. Сивова, ріст ролі управління в сучасному суспільстві проявляється в тому, що «в тих сферах, яких традиційно домінували не управлінські підходи вирішення проблем, тепер все частіше застосовуються управлінські технології» [69, с. 4]. Хоча нам необхідно підкреслити, що й суть управління, менеджменту та маркетингу змінює своє якісне наповнення, та обіймає зовсім іншу «посаду» на варті розвитку суспільства. Варто зазначити,

що менеджмент стає більш «м'якою» технологією, основна риса якого прояв неординарності, нелінійності та спонтанності подій.

У цьому ключі інтерес представляють два протилежні погляди.

З одного боку, згаданий нами автор пропонує концепцію соціально-управлінського стилю мислення, важливим компонентом якого є вміння розпізнавати системи, актуальні для управління [69, с. 22]. З іншого боку, останнім часом на Заході поширена ідея обмеження процесу регулювання, яка знайшла відображення в технології оцінки регулюючого впливу, що передбачає детальне обґрунтування переваг втручання в природні процеси перед зберіганням існуючого стану справ [46]. Управління системами з нечіткою структурою, найважливішою з яких є свідомість людей, неможливо без опори на самоорганізацію, тобто на пошук джерела розвитку всередині самої системи. Звернемо увагу на те, що переорієнтація управлінської методології з жорстких методів на м'які відбувається майже одночасно зі зміною наукової методології, у якій все більшої ваги набуває синергетика [78].

7. Поширення непрямих управлінських методів – *невідповідність* директивного, «жорсткого» управління «сучасним модним тенденціям», джерело якої – умови життя сучасної людини. Ймовірною причиною панування прямого управління за радянських часів був мілітаристський характер суспільства, що на нашу думку був спричинений ідеологією. «Командирський» стиль управління, у разі потреби використовувався у воєнний час, закріплювався і в мирних умовах через готовність одних людей командувати, а інших – підкорятися наказам [68].

До речі, на Заході перехід до мирного життя в післявоєнний період призвів до появи нових теоретичних моделей прийняття рішень в організації, які можна вважати похідними від усталених ідей м'якого управління. Це модель Карнегі з характерним для неї акцентом на невизначеності і конфліктах; модель інкрементального пошуку рішень, у якій процес досягнення управлінських результатів поставав як частково обіговий; а також модель «сміттового ящика», автори якого стверджували, що з'єднання проблеми і

рішення – випадковий акт, який має місце на тлі безлічі невирішених проблем, «безпроблемних» рішень [30]. Метафора «моди», вжита автором щодо м'якого управління, підкреслює, що зміна управлінської парадигми у багатьох випадках зачіпає лише зовнішню сторону процесу управління. У сучасних умовах жорсткі по натурі керівники, які не бажають здавати свої позиції, змушені звертатися до м'якого управління в тактичних цілях.

Отже, особливою ознакою та вимогою становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій є вимоги *сучасності*, тобто існуюча в даний момент реальність, реальність з потребами часу і його вимогами. Пропонуємо проаналізувати праці науковців, теоретиків та практиків з менеджменту, бізнес-управлінців та консультантів на предмет виокремлення елементів *актуальності, соціальної адекватності* «м'якого» менеджменту сучасним потребам соціуму.

Перш за все, варта уваги праця «Maverick: історія успіху самої надзвичайної компанії в світі» Рікардо Семлера. Рікардо Семлер зробив справжню революцію в менеджменті: скасував багатоступеневу ієрархічну модель і зробив працівників співучасниками процесу управління, які самостійно визначали стратегічний напрям розвитку «групового» об'єднання, що відповідає менеджменту постмодерну.

У «Семко» у топ-менеджерів немає особистих помічників і секретарів – вони самі приймають відвідувачів, роблять копії документів і готують каву. Містер Семлер стверджує, що у його компанії немає ніякої структури, є лише певні особливості організації роботи. «Робочі у виробничих осередках не тільки самі контролюють виробничий процес, а й беруть на себе контроль якості готової продукції, а також самі набирають і звільняють співробітників у своїх групах» [88]. Справа в тому, що Р. Семлер проявив неабиякі зусилля для формування досить потужного та дієвого профспілкового комітету, на його рахунок роки прояву демократії та толерантності до працівників як важливих осіб, а не гвинтиків механічної системи. «Я виконую роль каталізатора.



Намагаюся створити середовище, у якому інші зможуть приймати рішення. Успіх – це коли тобі не доводиться їх приймати самому» [88].

Сучасні реалії розвитку демократичних засад, креативності, високо інтелектуальності та інноваційності дій в управлінні формують саме таку згуртовану команду з вектором дії на результат. Справа в тому, що наша епоха вимагає засад людяності, аніж засад тотального контролю.

Наступною працею, що побудована також на засадах самоорганізації колективу та його вільного руху в освітянській сфері є праця Олександра О'Нілла «Саммерхілл: виховання свободою». Вже з самої назви ми розуміємо, що у цій праці автор розкриває основні управлінські аспекти, принципи та методи виховання, в основі яких лежить власна свобода вибору як вчителя так і учнів [58]. З часом, на думку автора, суспільні вимоги та стандарти, бажання учня бути успішною та самодостатньою особистістю вкаже на вірний шлях розвитку учню, згідно його внутрішніх мотивів та потреб, однак варто пам'ятати, що ніхто не має права зазіхати на його гідність, свободу слова, творчість, креативність тощо. Навіть якщо він не йде по стандартам загальної стандартизованої системи освіти і не отримує «еталонних» відміток, по закінченню Саммерхілла, учень розуміє як правильно мислити, як впевнено висловлювати свою думку, як бути майстром своєї справи, як створювати інновації та знаходити вихід із кризових ситуацій.

Ще одна досить актуальна праця з менеджменту ставить акцент на виокремленні інновацій та креативності при виявленні конкурентних переваг при завоюванні нових нішевих ринків – «теорія блакитного океану», що була розроблена представником китайської школи Чаном Кімом у співпраці з Рене Моборн [40]. У своїй праці «Стратегія блакитного океану» (2007), автори вперше зробили акцент на те, що сучасне підприємство не повинно здійснювати постійну боротьбу з конкурентами, не має необхідності порівнювати власні показники діяльності із підприємством-еталоном. Таку стратегію розвитку підприємства Кім Чан визначає як «стратегію блакитного океану».

Отже, стратегія розвитку бізнес-структури, заснована на конкурентних перевагах як основних показниках стратегії «блакитного океану» вимагає від менеджерів зміни логіки мислення. Що маєтсья на увазі? Як зазначають дослідники, «вивчаючи бізнес-проекти в більш ніж 108 компаніях, ми виявили, що 86% цих підприємств займалися покращенням існуючих пропозицій галузі і лише 14% ставити собі за ціль створити нові ринки». А необхідно щоб було навпаки, адже менеджери повинні створювати нові «обрії бажання» покупців, щоб відповідати потребам суспільства, які постійно оновлюються. Людина весь час знаходиться в активному пошуку різноманітних альтернативних шляхів існуючої потреби, пропонувані бізнес-структурами варіанти та пропозиції мають задовольняти потреби «саме таким неординарним чином» або ж викликати «новітні потреби» на свідомому рівні. Цього можна досягнути лише при «м'якому» ставленні серед менеджерів компанії. Необхідно, щоб на підприємстві з обраною «стратегією блакитних океанів» панувала атмосфера невимушеності, креативу, бажання творити, уміння вислуховувати, творчо надихати та надавати свободу в діях. Якщо весь час цькувати працівника, то рівень його інноваційних пропозицій буде знижено до мінімуму: на рівні «отримав-автоматично (бездумно) виконав-виправив (якщо треба)». Нові «блакитні океани» роблять акцент на «інакомисленні» працівників, на застосуванні вже відомого для створення нового тощо.

Не менш важлива праця японського бізнес-консультанта Акіо Моріта «Зроблено в Японії», яка розкриває важливу ознаку «м'якого» менеджменту сучасності – робота з вільним, креативним, творчим колективом, результатами зусиль якого є формування нових потреб та бажань споживачів [53]. На нашу думку, книга-автобіографія А. Моріти є практичним втіленням теорії Ч. Кіма та Р. Мобборна «Стратегія блакитних океанів». Справа в тому, що «Зроблено в Японії» описує створення новітніх інноваційних продуктів та їх просування на вітчизняні японські та закордонні ринки. Автор практикума розповідає як він з напарником втілювали свої ідеї у продукт, а потім викликали інтерес та штучно створювали гостру потребу в такому винаході. Звернемо увагу, що технічні

майстри не копіювали існуючі товари відомих брендів (хіба що на початку роботи, коли працювали на виробництво «на замовлення»), а розкривали нові «блакитні океани» нішевих ринків. Та в контексті дослідження нас цікавить саме аналіз управлінського поля дії Акіо Моріти. Яка саме технологія роботи видатного менеджера сучасності? Перш за все, зазначимо, що менеджери-управлінці компанії Моріти не мали окремих робочих кабінетів (як і у Семлера), але всі працівники були забезпечені достойним робочим місцем. Він вважав, що успіх в бізнесі залежить від кожного окремого співробітника, незалежно від його ієрархії, а отже хороших умов праці заслуговують усі. Акіо намагався багато часу проводити з рядовими співробітниками, тим самим пояснюючи, що топ-менеджмент – це фундаментальна конструкція організації. «...Зробити ставку на людей варто, поки це вимагає великої суворості і може виявитися ризикованим справою. Але в кінці кінців – і я підкреслюю це – якими б ви не були хорошими або вдачливими і якими б ви не були розумними та спритними, ваша справа та її сутність знаходяться в руках людей, яких ви наймаєте» [53].

Досить чітко Акіо Моріта висловлює позицію на захист виробничої демократії: «Працюючи в промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони працюють не тільки заради грошей і те, коли ви хочете їх стимулювати, гроші не є найефективнішим засобом. Щоб стимулювати людей, треба зробити їх членами сім'ї і поводитися з ними, як з її шанованими членами. Звичайно, у нашій однорідній в національному відношенні країні це, ймовірно, легше зробити, ніж де-небудь ще, але при певному рівні культури населення це все ж таки можливо» [53]. Отже, на думку бізнес-консультанта, працівник повинен бути задоволений (щасливий), перебуваючи на роботі, інакше він повинен її змінити. Також цікава думка автора щодо протистояння поглядів керівництва (у конфлікті народжується істина), – дуже погано, коли в компанії дотримуються всі одного погляду, різні точки зору – це привід до успішного функціонування. Акіо завжди запитував зворотний зв'язок у робітників, адже саме вони краще за інших знають, як запитати та покращити робочий процес. Цікаве ставлення

підприємця до прийому на роботу і виходу на пенсію. Волею Моріти досвідчені керівники, які досягли пенсійного віку, могли залишитися на роботі в якості консультантів. Нові співробітники під час навчання знайомляться з усіма аспектами роботи компанії: інженери місяць проходять практику у відділі збуту, а продавці – на фабриці. Підприємець виражає зневагу до досліджень ринку: Моріта одного разу заявив, що маркетологи не змогли б передбачити успіх Walkman.

Особливої уваги заслуговує бестселер відомого американського менеджера Лі Якокка «Кар'єра менеджера». Постійний інтерес до книги пояснюється унікальністю особистості автора, який завдяки інтуїції і невтомності менеджера зміг зробити запаморочливу кар'єру і стати одним із знаменитих людей ділового світу Америки. У контексті нашого дослідження ця праця зацікавила «м'якими» підходам та інструментам менеджменту, які використовував Лі Якока. У главі «Ключі до секретів управління» Якока зазначає про те, що ніякі комп'ютери ніколи не замінять творчість, інтуїцію і здоровий авантюризм талановитого менеджера і маркетолога [82]. Лі Якока – відомий реформатор, інноватор, фундаментатор нової системи управління нашого часу. Ось його основні думки щодо прийняття рішень: «У будь-якого серйозного рішення повинно бути мінімум два варіанти. Для прийняття вірного рішення ніколи не вийде зібрати 100% інформації, у зв'язку з чим час від часу потрібно йти на ризик».

Щодо системи мотивації персоналу, – на думку автора – спілкування є основним і єдиним способом мотивувати людей до енергійної діяльності. Будь-які господарські операції зводяться до трьох факторів – ними є люди, продукт і прибуток. На першому місці є саме люди, і якщо ви не будете володіти надійною командою, то і з іншими факторами нічого путнього не зробити [82].

Оскільки дослідження проводиться в рамках соціально-філософського підходу, особливу увагу необхідно приділити *культури особистості* як ключового фактору становлення «м'якого» менеджменту. Справа в тому, що зміни в управлінні будуть мати позитивний результат за наявності особистості

«оновленого» формату, тобто її оновленого культурного контенту. У контексті сучасних соціокультурних і глобалізаційних змін, у період зростаючої складності світу, невизначеності кризовості і ризиковості розвитку, коли фундаментальні конструкції буття багато в чому втрачають свою актуальність та адекватність, поступово виникає нова особистість – існуюча в параметрах віртуалізації, інформатизації, креативності, гнучкості, яка задля власного розвитку потребує використання надсучасних технологій (хмарних та ін.), новітніх прийомів та методів, інноваційних форм організації тощо. Тільки така особистість, що відповідає новим вимогам часу, здатна активно реформувати управлінську сферу та створювати відповідні умови на вимоги сучасності. Та основне питання, яке цікавить нас в контексті дослідження – якими компетенціями та навичками має володіти така особистість? Які умови створює сучасний соціум задля адекватного пристосування до динаміки та комплементарності оточуючого середовища? Відповідь очевидна – «soft skills» – гнучкі компетенції або ж «м'які» навички. Справа в тому, що зазначений вид навичок з'явився відносно недавно на карті компетенцій, та багато авторів стверджують, що він є таким самим необхідним як і навички директивні, спеціалізовані, професійні: технічні, політичні, академічні тощо. Гнучкі навички являють собою, як правило, особистісні риси характеру, поведінки та стилю життя, що так чи інакше впливають на ефективність діяльності. У контексті цього питання варто звернути увагу на Проект «Workforce connections: Moore Child Trends (Кадрові поєднання: сучасні навички у молоді сфери освіти)», розроблений в 2015 році сучасними дослідниками Міністерства освіти США. Лаура Х. Ліппман, Рене Рюберг, Рейчел Карні, Крістін А. Мур доводять, що в контексті сучасних вимог до ведення бізнесу варто зосередити увагу на формуванні «гнучких навичок» у сучасного учня, студента, освітянина. На думку авторів, гнучкі навички (англ. «Soft skills») – це комплекс неспеціалізованих непрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь в робочому процесі і високу продуктивність. М'які навички відносять до широкого набору навичок, компетенцій, поведінки, відношення до роботи, і

особистих якостей, які дозволяють людям ефективно взаємодіяти, добре працювати з іншими співробітниками і досягати своїх цілей [86]. У результаті дослідження автори виокремлюють 5 основних гнучких навичок, що орієнтують особистість на успіх: соціальні навички; комунікація; навички мислення вищого порядку (у тому числі рішення проблем, критичного мислення і прийняття рішень); внутрішньо особистісні навички самоконтролю і позитивної самооцінки [86].

Іншими проектантами Хеленою Д. Аміко, Симонеттою Вероною в роботі «Cross-country survey on soft skills mostly required by companies to medium/high skilled migrants», що перекладається як «Загальний огляд м'яких навичок, які необхідні в основному компаніями для середніх висококваліфікованих мігрантів» наголошується, що на противагу м'яким навичкам існують і жорсткі навички особистості. Їх особливості наступні: тісно пов'язані зі знанням, легко розпізнаються, вимірюються: основні професійні вимоги роботи. М'які навички представляють собою набір нетехнічних навичок і знань, які лежать в основі успіху участі в роботі. Вони не є конкретними, і робота таких навичок тісно пов'язана з особистими атрибутами і відносинами (довіра, дисципліна, самоврядування тощо), соціальні (спілкування, робота в команді, емоційний інтелект) і управлінські здібності (час зберігання, рішення проблем, критичне мислення) тощо. У зв'язку з певним рівнем невідчутності, деякі з них досить важко визначити кількісно і розвиватися [83].

Гнучкі навички, на відміну від професійних навичок в традиційному розумінні (що розглядаються в цьому дискурсі як «жорстких»), що не залежать від специфіки конкретної роботи, тісно пов'язані з особистісними якостями і установками (відповідальність, дисципліна, самоменеджмент), а також соціальними навичками (комунікація, робота в команді, емоційний інтелект) і менеджерськими здібностями (управління часом, лідерство, рішення проблем, критичне мислення). Навички цього класу складно відстежувати, вимірювати і розвивати у зв'язку зі значною гуманітарною складовою, яка не піддається простим чітким визначенням і метрикам [83].

Отже, з плином часу і під впливом зміни умов, вимоги до сучасних менеджерів змінюються. Той, хто ще вчора вважався успішним, сьогодні може виявитися збоку, поступившись місцем на сцені менеджеру нового покоління.

Взаємодія між керівними органами та виконавчими має бути максимально спрощеною: результат (готовий якісний продукт чи геніальна інтелектуальна програма) має бути інноваційна та створена будь-яким чином, зручним для працівника, а не для директора. Робота має проводитись на засадах особистісної зацікавленості працівника, власного інтересу до продукту, бажанні ввести цю інновацію тощо, тому і розвиваються в сучасному суспільстві виробнича демократія, учнівська, академічна тощо.

Звернемо увагу на форму управління за відсутності директивної структури органів управління та директивних навичок – це управління за формами анархія, охлократія тощо, які ніби-то побудовані на владі народу та максимальної свободи, волевиявлення та мінімальної відповідальності.

Знову повернемося до понять В. Андрущенка: «Демократія перетворювалася в нічим не регульований розгул збуджених політичною риторикою шарлатанів...». На думку автора це і є охлократією. Загроза ж охлократії – формування «масового (маргінального) суспільства» в його найбільш огидних політичних, моральних і соціокультурних вимірах [4, с. 215].

Інша форма правління без примусу – це анархія (з дав.-гр. *ἀναρχία* – відсутність влади), тобто «не мати ніякого уряду» або «бути без уряду» [61, с. 31] Із самого зародження, ідея анархії полягала в тому, що суспільство може і повинно бути організоване без участі держави як органу примусу. Хибне уявлення про анархію як стан хаосу та насилля збереглося донині.

У висновку необхідно зазначити, що було досягнуто поставленої мети та виокремлено особливості наявних форм управління (які є цікавими в контексті наукового дослідження) та розкрито процедуру становлення «м'якого» менеджменту в контексті факторів сучасності.

Генезис наукових підходів до розуміння сутності «управління» розкрили перед нами певні типи управління, що забезпечуються конкретним механізмом

менеджменту та ідеологізацією суспільства. Серед найголовніших нами виокремлено: «жорстке» управління (*hard management*), «м'яке» управління (*soft*), самоврядування та відсутність директивного управління взагалі. Відразу варто відзначити, що в контексті нашого дослідження самоуправління та відсутність директивного управління будуть розглядатися на досить дотичному рівні, адже вони не складають основу предмету дослідження.

Отже, *управління згідно науково обґрунтованого підходу* або ж *механістичне управління* це – певний тип управління, що характеризується застосуванням, насамперед, технічних методів і нововведень у прогнозуванні та координації. Організація розглядається як механічна система. За цим підходом управління в організації досить формалізовано і регламентовано, прийняті і встановлені початкові установки, чітко розподілена ступінь і межа відповідальності кожного працівника.

Під самоуправлінням розуміють відносно автономне функціонування певного колективу людей, що забезпечується самостійним прийняттям рішень членами цього колективу, яке стосується його життєдіяльності. Спрощено – це вид управлінської діяльності, який передбачає сумісництво суб'єктів і об'єктів управління.

*«М'який» менеджмент* або ж *«soft management»* – це досить новий та адекватний напрям управління в епоху ідей, таланту, креативності, творчої наснаги, гуманості тощо. Як один із сучасних інструментів, методів, концепцій, технологій управління оперує за допомогою організаційної культури, корпоративних цінностей, взаємозв'язків, організаційних умов, організаційного простору тощо.

Управління за відсутності директивної структури органів управління та директивних навичок – це управління за формами анархія, охлократія тощо, які ніби-то побудовані на владі народу та максимальної свободи, волевиявлення та мінімальної відповідальності.



Охлократія – це антидемократичний, беззаконний та нерегульований нормами та традиціями суспільний устрій. Анархія – це без урядовий усрій, без правил та норм в управлінні, заперукою якого є хаос.

Становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності відбувається завдяки вимогам та потребам *сучасного суспільства*, вплив на які відбувається за рахунок чинників *сучасності*, які водночас й зумовлюють положення, інструменти принципи дії м'якого управління: комплементарність оточуючого середовища, соціальна адекватність існуючих управлінських систем вимогам управлінської дійсності, накопичення масивів інформації Big Data, зрощення сіліконових долин та епоха управління інтелектуалів, ускладнення структури соціальних систем, орієнтація управління на зовнішні системи з нечіткою структурою, поширення непрямих управлінських методів – невідповідність директивного, «жорсткого» управління «сучасним модним тенденціям» тощо.

### 1.3. Категоріальний апарат дослідження

Для визначення поняттєво-термінологічного інструментарію дослідження «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності важливо встановити сутнісні зв'язки між поняттями, які застовуються в роботі.

У процесі гносеологічно-практичної діяльності кожен науковець оперує поняттями, що притаманні саме його роботі, які не тільки визначають сутність предмету дослідження, а й розкривають результат усієї роботи. Сукупність таких понять називається понятійним полем або понятійним апаратом дослідження.

До понятійного поля нашого дослідження можна віднести основні терміни: управління, менеджмент, «м'який» менеджмент, стратегія, сучасна управлінська стратегія, стратегія управління, соціум, суспільство, система, модель, установа, а також допоміжні – управлінський вплив, ідеологічний режим, соціальний розвиток, сучасне суспільство тощо.

Сформований термінологічний апарат запропонованого дослідження є комплексним, бо акумулює поняття з таких галузей знання як теорія управління, філософія, психологія, соціологія, менеджмент, політологія, державознавство, історія тощо.

Різномічному вивченню та критичному аналізу понять «управління» та «менеджмент» присвячена значна кількість наукових праць філософського, психологічного, культурологічного, соціологічного і педагогічного спрямування. Ці поняття цікавили найвидатніших мислителів людства: Арістотель, Р. Аркрайт, Г. Гегель, Т. Гоббс, І. Кант, цар Кир, А. Ксенофонт, О. Македонський, Р. Оуен, Платон, Птаххотеп, А. Сміт, Сократ Д. Стюарт, Хамураппі та ін., які через обґрунтування значення управлінських процесів в суспільстві та їх вплив на подальший розвиток соціуму й держави продемонстрували важливість тлумачення управлінських понять у стратегічних векторах розвитку людства.

Також необхідно зазначити цілу плеяду вітчизняних і зарубіжних учених, які представляючи різні галузі знання та осмислюючи поняття управлінської сфери (в т.ч. «управління», «менеджмент») у межах дослідницького поля власної думки, засвідчили актуальність ґрунтовного переосмислення та критичного аналізу фундаментальних понять та категорій, а саме: В. Андрущенко, А. Афонін, О. Баєва, В. Бех, М. Веббер, Г. Герцберг, Г. Гілберт, П. Друкер, В. Заблоцький, О. Крушельницька, Н. Лукашевич, А. Маслоу, А. Мескон, Д. Мельничук, О. Моргулець, Г. Нестеренко, Г. Осовська, А. Поршнева, З. Румянцевой, Н. Саломатина, В. Співак, А. Слепцов, Ф. Тейлор, М. Туленков, А. Файоль, В. Федоренко, М. Фолетт, Ф. Хміль, Дж. Шанк, А. Шегда, С. Шекшня, Г. Щокін та ін.

Відповідно варто звернути увагу на вираз В. Кноррінга, що «...для кожної галузі знань існує свій специфічний понятійно-категоріальний апарат, який історично склався...» [41, с. 73].

Необхідно зазначити, що починаючи з моменту появи у світі першої наукової праці «батька» директивної теорії управління Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» [71] і до періоду сьогодення питання розподілу понять та їх вільного тлумачення у сфері управління є досить «гарячим», що, навіть, сприяло виокремленню декількох підходів щодо взаємозалежності «управління» та «менеджменту». Але перш ніж розглянути ці підходи, вважаємо за необхідне вивести поодинокі дефініції «управління» та «менеджменту».

Отже, що ж таке управління й у чому полягає його сутність?

З точки зору мислителів-практиків управлінців (Ф. Тейлор, А. Файоль), управління в широкому розумінні являє собою особливий вид діяльності, який здатний перетворити неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю спільних дій. Система управління як сфера суспільної практики включає чотири головні групи елементів: механізм

управління, структуру управління, процес управління, розвиток управління [18, с. 153].

Науковець в області психології управління, авторка навчального посібника Л. Орбан-Лембрик зазначає, що управління – це функція, спеціальний вид діяльності в організації; певний прошарок людей, спеціальна категорія тих, хто виконує роботу з управління; спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність. Як зазначено, таке визначення має мультиплікаційний характер, адже сутністю управління за науковцем є і вид діяльності, і люди, і категорія тощо. На нашу думку, це визначення заслуговує на існування, але не дає вичерпного розуміння управління [63, с. 321].

Звернемося до визначення поняття «управління» зі словників.

У великому тлумачному словнику сучасної української мови під *управлінням* розуміємо свідомий цілеспрямований вплив з боку держави, економічних суб'єктів на людей та економічні об'єкти, який здійснюється з метою направити їх дії в необхідне русло і одержати бажані результати [17].

В економіко-математичному словнику приводиться наступне визначення цього терміна: «управління – це вироблення і здійснення цілеспрямованих дій, що управляють, на об'єкт (систему), що включає збір, передачу і обробку необхідної інформації, прийняття і реалізацію відповідних рішень. Часто цим терміном називають саму дію, що управляє» [34]. Суть визначень зрозуміла: вплив управлінця на об'єкт, але у сфері економіки та інформатики, що методологічно охоплює лише частину сутності управління.

Раціонально підходить до визначення сутності управління Є. Бабосов. Автор вказує, що є «такі види соціальних спільнот, які створюються і функціонують для досягнення спільної мети чи цілей, а взаємодії індивідів (груп), що входять до їх складу, їхні соціальні ролі і функції, права і обов'язки відповідним чином організуються і управляються» [45, с. 9].

Найсуттєвішим, що відрізняє соціальне управління від інших видів управління (технічного й біологічного) є те, що воно здійснюється шляхом

впливу на свідомість і волю, а, отже, інтерес людини для досягнення поставленої мети.

Необхідно зазначити, що з розвитком науки поширювалась роль *системного* підходу в усіх сферах діяльності людства, тому і більш сучасні визначення пронизані «системністю». Наприклад, Г. Тимошко в роботі «Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії та практиці» зазначає, що управління – це вплив на будь-яку соціально-економічну систему, яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх цілей і програм [72].

Б. Гаєвський дає наступне визначення: *«управління – це будь-яка зміна стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності людей у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, розкриваючи певні внутрішні і зовнішні можливості для постійного досить ефективного його використання в інтересах людей»* [20, 9]. Як бачимо, автор виходив з *кібернетичного* бачення управління.

Достатньо ґрунтовно дослідивши термін «управління», наступним кроком є надання дефініцій поняттю «менеджмент».

Термін «менеджмент» походить від англ. «to manage» і означає «керувати», «очоловати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою» [72, с. 5].

Менеджмент (як вид соціальної практики) у тій чи іншій формі завжди існував там і тоді, де і коли виникала потреба в організації спільної діяльності людей. Зачатки менеджменту, на думку Г. Саймона, з'являються тоді, коли дві людини прагнуть спільними зусиллями, наприклад, пересунути камінь, який поодиноці їм не зрушити з місця. Це, на думку вченого, пов'язується з тим, що будь-яка проста людська дія набуває двох засадничих організаційних ознак: *мети* (пересунути камінь) і *об'єднання зусиль* кількох людей заради виконання конкретного завдання, яке неможливо реалізувати без об'єднання дій [67, с. 21]. Та часи змінюються, і з новими поступами суспільства, сутність менеджменту

також оновлюється та набуває певних актуальних (відповідних вимогам часу) елементів.

З ґрунтового Оксфордського словника англійської мови можна отримати такі тлумачення менеджменту:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво управління;
- особливого роду вміння та адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця [89, с. 5].

Як бачимо, поняття «менеджменту» досить широкого вжитку й досить часто вживається в досить тісному зв'язку з управлінням.

На нашу думку, всі зазначені визначення поняття «менеджменту» – це деталізований перелік дій в процесі здійснення управлінської діяльності, тому все більше виникає запитань щодо взаємозв'язку понять «управління» та «менеджмент». Відповідно у тлумаченнях понять «менеджмент» і «управління», сучасні автори-науковці вказують на дещо спільне та дещо відмінне, або ж, взагалі, взаємовиключне.

*Перший підхід* обґрунтовує синонімізм понять «менеджмент» та «управління», зазначаючи, що їх визначення – це практично гра в дефініції. З переходом економіки України до ринкових відносин словосполучення «управління організацією» стало широко вживатися як «менеджмент організації». Сьогодні вони часто функціонують як ідентичні, що підтверджується у наукових працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Представниками такої думки є наступні вітчизняні та зарубіжні науковці: А. Шегда, Г. Осовська, О. Крушельницька, А. Мескон, М. Альберт, М. Кінг тощо.

*Другий підхід* полягає в розмежуванні ідентичності понять як таких, що зовсім різні за своєю сутністю, які мають практично одну сферу вживання, при чому управління більш широкого змісту, а менеджмент – більш вузького. Серед представників-одномумців цього підходу необхідно зазначити А. Рульєва,

С. Гуткевича, В. Семенова, М. Туленкова, Г. Нестеренко, З. Румянцева, Дж. Шанка тощо.

За першим підходом, як зазначає А. Шегда, П. Друкер як визнаний авторитет у галузі теорії менеджменту пояснює, що слово «менеджмент» в англійських країнах вживається дуже вільно й у різних значеннях, хоча термін «менеджмент» винятково важкий для розуміння. По-перше, він має специфічно американське походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, у тому числі й на англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, що її виконують; він указує на соціальне або посадове становище й одночасно означає навчальну дисципліну й галузь наукових досліджень. Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг вбачає у менеджменті «...сполучну ланку між працею та капіталом, котра здатна анулювати класові суперечності» [80].

Як зазначає колектив авторів М. Мескон., М. Альберт, Х. Хедоури, «менеджмент» (українською – управління) – це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності [51]. Як видно з визначення, автор цього визначення стверджує, що поняття менеджмент та управління є практично взаємозамінними по значенню. Нам, як прихильникам розмежування понять «менеджмент» та «управління», варто зазначити, що ототожнювати ці визначення не можливо, адже діяльність по виконанню функцій є саме управлінням, а от конкретні дії по виконанню управлінських функцій (механізми, методи, алгоритми) є надбанням саме менеджменту.

Щодо доцільності нашого твердження, розглянемо думки представників другого підходу.

Науковці з менеджменту А. Рудьєв та С. Гуткевич зазначають, що термін «менеджмент» не є в повній мірі аналогом терміну «управління». Термін «управління» значно ширший і застосовується до різних видів людської

діяльності (наприклад, управління автомобілем), сфер діяльності (управління живою і неживою природою, управління державою), органів управління (підрозділів управління в різних формах власності, підприємствах та їх об'єднаннях), особливо враховуючи, що термін «менеджмент» застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні організації (підприємства, фірми), діючої в ринкових умовах [65, с. 11].

В. Семенов зазначає, що твердження про те, що поняття «менеджмент» та «управління» синоніми – досить суперечливе. Доказом цьому слугують сталі формулювання щодо традиційних понять науки управління.

Є спроби розмежувати ці два поняття, використовуючи ознаки розходження співвідношення і ступінь уваги до внутрішнього і зовнішнього середовища організації. В англійській літературі таке розходження робиться для чіткого розмежування понять «управління бізнесом» (management) і «управління в державному секторі» (administration). Щоправда, є і симбіози – public management, business administration та ін. І тут кінцевим виходом інвентаризації визначень може стати глосарій основних термінів за видами управління (табл. 1). Правомірно ці дефініції поширити і на сферу управлінських відносин.

У науковій статті М. Туленкова «Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі», автор зазначає, що «...У ході еволюційної трансформації світової управлінської думки термін «менеджмент» набув істотного змістового розширення. Завдяки впровадженню системного підходу він все більше трактується як універсальний спосіб раціональної організації не тільки виробничих, але й соціальних, політичних і культурних процесів. Це зумовило зміну парадигми в трактуванні змісту понять «менеджмент» і «управління»...» [74].



## Глосарій основних понять науки управління [33]

Поняття	У широкому розумінні	У вузькому розумінні
Управління	Уся система класів, відносин і явищ управління в природі і суспільстві	Технологічна (тактична) організація об'єкта управління
Менеджмент	Загальний принцип соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; процесу вироблення плану управління	Управління виробництвом, діяльність по організації досягнення поставлених цілей; розробка бізнес-плану тощо.
Адміністрування	Адміністративно-державне управління; соціально-політичний менеджмент	Розробка і постановка цілей, визначення політики організації

З методологічної точки зору ототожнення змісту понять «менеджмент» і «управління» не зовсім коректне, оскільки у цих феноменів існують різні керовані об'єкти [74]. Іншими словами, управління (порівняно з менеджментом) меншою мірою артикулює соціально-психологічними (неформальними) важелями впливу на людей, завдяки чому більше значення в ньому надається суто бюрократичним, формальним важелям впливу. Отже, для реалізації мети організації управління спирається, як правило, на силу розпоряджень, а менеджмент – на особистісні якості, внутрішню культуру і лояльність менеджерів до організації. Якщо ж проводити паралелі, то в менеджменті не стільки використовується культура розпорядження, скільки культура дипломатії. Відповідно настає епоха «м'якого» менеджменту, адже період сьогодення характеризується мінливістю середовища та розвитком науки і техніки, факорами сучасності, що вимагають інструментарію, методик та концепцій розвитку в умовах невизначеності, кризовості та хаосу, де жорсткі формалізовані моделі не мають свого впливу та не досягають покладених заздалегідь на них завдань.

У зв'язку з цим «м'який» менеджмент постає в сучасній управлінській системі як інноваційний її елемент, який покликаний для підвищення ефективності та результативності управлінських дій.

Дослідженням основних засад, принципів, механізмів взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту займалися як вітчизняні так і закордонні науковці. Серед найголовніших варто зазначити наступні прізвища: С. Аль-Баррака, К. Бейлі, В. Бурега, М. Велижанина, А. Гапоненко, Б. Литвак, О. Косіюк, А. Марандо, Дж. Най, Т. Назарчук, Г. Нестеренко, Є. Нестеренко, А. Панкрухин, М. Петерсен, О. Савельєва, В. Семенов, С. Уолкер, К. Фрифелд, К. Харченко, Р. Хеллер, В. Хоп-Хейлі, В. Цапко, О. Яхонтова та ін.

Декілька слів з етимології поняття «м'який»:

– який угинається, змінюється від дотику, натискування тощо – на противагу слову «твердий»;

– *перен.* який не містить нічого різкого, неприємного, дратівливого; тихий, приглушений, ледве чутний; повільний, плавний;

– *перен.* який має невиразні, розпливчасті риси, межі;

– *перен.* який легко піддається впливу, поступливий, піддатливий, лагідний;

– *перен.* добрий, сердечний, чутливий;

– несуворий, поблажливий – на противагу слову «суворий»; позбавлений грубості, різкості, ввічливий [73].

Відповідно, класичний менеджмент абсорбує основні характеристики визначення поняття «м'який» та в результаті отримуємо наступне визначення «м'якого» менеджменту – це позбавлений грубості, різкості, ввічливий менеджмент; гнучкий менеджмент; протилежний суворому та жорсткому менеджменту.

Однією з фундаментальних праць, що сприяла виокремленню «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності, розкрила його характерні ознаки, є «М'яка сила: шляхи досягнення успіху у світовій політиці» Джозефа С. Найя (Joseph Nye ) (1990 р.), американського політолога,

колишнього декана Гарвардського інституту державного управління імені Джона Ф. Кеннеді, розробника теорій неолібералізму в міжнародних відносинах, автора концепцій «м'якої» та «розумної сили». За визначенням автора, м'яка сила (англ. «Soft power» – м'яка сила, м'яка влада, м'яка міць) – це концепція, розвинена для опису можливості отримати бажане через кооптацію (співробітництво) і привабливість на відміну від «твердої сили», що характерна застосуванням примусових заходів або прямої оплати». Автор констатує, що «м'яка сила» криється саме у спроможності досягати поставлених цілей завдяки власній привабливості, а не через примус» [87]. Щодо складових, дослідник вивів три компоненти, з яких складається цей феномен:

- «культура держави» (у тому, чим вона приваблює інших),
- політичні *цінності* (чи дотримується вона їх у внутрішній та зовнішній політиці)
- зовнішні *відносини* (чи сприймаються вони як легітимні та морально обґрунтовані)».

Отже, завдяки праці «М'яка сила» Дж. Ная, нам відомо, що «м'який» менеджмент складають культура, цінності та взаємовідносини та має відповідний вплив через ці три вказані компоненти на всю систему управління бізнес-процесами. Відповідно, «м'який менеджмент» – це описова, а не нормативна концепція, створена для розгляду отримати бажане через кооптацію (співробітництво) і привабливість на відміну від «жорсткої сили», тобто застосування примусових заходів або прямої оплати.

Сучасними вітчизняними науковцями з менеджменту Т. Назарчуком та О. Косіюком наведено принципову різницю між «м'яким» та «жорстким» менеджментом. «Жорсткий» менеджмент характеризується застосуванням, насамперед, технічних методів і нововведень під час управління ресурсами і структурою організації [55, с. 99]. На думку авторів, організація – це механічна система. У той самий час, «жорсткими» елементами управління ми можемо назвати ті елементи, які «відображають її формальну сторону». Згідно даного

визначення, процес управління є жорстко регламентованим та формалізованим, «прийняті і встановлені початкові установки, чітко розподілена ступінь і межа відповідальності кожного працівника». Працівники організації з даним типом управління постають як компоненти «загального великого механізму організації». І що найголовніше, емоції, думки, почуття, світогляд не має значення аби працівник виконував належно віднесену йому роботу [55, с. 99].

Отже, «жорсткий» менеджмент застосовують при управлінні формальними структурами та стійкими конструкціями організації – організаційна структура, функціональне розподілення, інструкції, накази тощо. «М'який» менеджмент доповнює «жорсткий» і виконує допоміжні, що засновані на гуманізації, демократизації, синергії аспекти управління. На нашу думку, варто відзначити, що такий підхід варто регламентувати специфікою використання в різного роду організаціях: воєнних, релігійних, медичних, освітніх тощо.

У циклі статей доктора філософських наук, професора Г. Нестеренко, у контексті самоорганізаційного управління досліджується проблематика взаємодії «м'якого» та «жорсткого» управління. Одна з таких статей «Філософія «м'якого» управління» досить концептуально розкриває значення терміна «м'яке» та аналізує його англійське походження [57, с. 275].

«М'яке управління – 1) нежорстке, несурове, нерізьке, плавне регулювання колективної діяльності людей; 2) вплив, при якому притаманні доброта, сердечність, чутливість, який і сам легко піддається зворотному впливові» [57, с. 3]. Автори статті цитують сутність понять «м'якого» та «жорсткого» менеджменту як вітчизняних науковців, так й англійських. Як зазначено, «...будемо мати на увазі, що англійські антоніми «soft» та «hard» в контексті проблематики менеджменту коректніше перекладати як «м'який» – «жорсткий», але не як «м'який» – «твердий» згідно англійського словника» [57, с. 4]. Г. Нестеренко та Є. Нестеренко, спираючись на цитати «Harvard Business Review», роблять висновок, що перехід від «hard» до «soft» management є концептуальною зміною ставлень». Саме «м'яке» управління є

ефективністю, заснованою на гуманізмі. «М'яке» управління – це концепція і технологія менеджменту, в основі якої лежить опосередкування впливу суб'єкта на об'єкт організаційними умовами, організаційним середовищем, організаційним простором, взаємовідносинами або організаційною культурою. В основі жорсткого управління лежить розуміння людини як раціонально керованого суб'єкта діяльності, що виконує наперед продумані дії, результати яких постають для нього головною стимулюючою силою» [57, с. 10].

Представник «Harvard Business Review», Р. Хеллер презентує роботу під назвою «М'який менеджмент проти жорсткого», у якій зазначає історичні обставини того, що менеджмент прийнято завжди розглядати як «жорсткі» формальні відносини. Тобто більшість управлінців в апріорі вважають менеджмент виключно жорстким механізмом управління. Відповідно, чим вище посада менеджера, тим більше його повноваження, тим більша кількість підлеглих (команда) і тим більше число людей, які повинні підкорятися його наказам, – алгоритм, що по суті своїй має бути формальним та централізованим задля ефективності.

У той самий час, як зазначає Р. Хеллер, значний зсув у відносинах відбувається, і все завдяки «м'якій» тенденції [85]. Що ж, «м'який» менеджмент є дійсно концептуальною зміною ставлень, навіть, так би мовити «модною тенденцією». За Р. Хеллером, ознаки «м'якого» підходу в управлінні наступні: чутливість, вразливість і чесність проти слабкості, тенденція на досконалість, допустима межа простоти людської (дайте їм знати, що ви з «плоті і крові»), співпереживання при досягненні успіху, заохочення розподіляти відповідальність, відмова від ідеї про те, що доля фірми повністю залежить від одного менеджера [85].

Отже, «жорсткість» поступається місцем «м'якості» в управлінських тенденціях, що характерно й для системи менеджменту персоналу: формальні відносини підкріплюються дружнім ставленням до працівників. У контексті тематики менеджменту персоналу, колектив англійських авторів на чолі з Веронікою Хоп-Хейлі в статті «М'яка та жорстка моделі управління

персоналом: переоцінка» відкриває свою точку зору на особливі ситуації застосування «м'якої» чи «жорсткої» моделі управління персоналом.

Основним критерієм розподілу «м'якої» та «жорсткої» моделей управління персоналом на думку англійських науковців, є протилежність *поглядів на людську природу і генеральну управлінську стратегію*.

Відповідно, авторами робиться висновок, що через таку кардинальну відмінність, ці дві моделі не можуть бути поєднані в єдиній стратегії управління персоналом. На нашу думку, це твердження можна спростувати, адже існує безліч прикладів серед бізнес-еліти, де формування стратегій розвитку підприємства, а відповідно й персоналу, побудовані в контексті «м'яких» поглядів на людську природу досить ефективно. Одне з таких видань має назву «Maverick: історія успіху самої надзвичайної компанії в світі» Рікардо Семлера. Рікардо Семлер зробив справжню революцію в менеджменті: скасував багатоступеневу ієрархічну модель і зробив працівників співучасниками процесу управління, які самостійно визначали стратегічний напрям розвитку «групового» об'єднання. Містер Семлер стверджує, що у його компанії немає ніякої структури, є лише певні особливості організації роботи. «Робочі в виробничих осередках не тільки самі контролюють виробничий процес, а й беруть на себе контроль якості готової продукції, а також самі набирають і звільняють співробітників у своїх групах» [88]. Отже, згідно поставленої мети, в процесі дослідження нами було узагальнено концептуальні положення «м'якого» менеджменту в контексті сучасних управлінських стратегій та розкрито взаємозв'язок «жорсткого» та «м'якого» менеджменту.

«М'який» менеджмент оперує культурою, цінностями та взаємовідносинами, умовами, простором, та завдяки цим складовим має довготривалу дію та опосередкований вплив на систему управління бізнес-процесами. Іншими словами, «м'який менеджмент» – концепція, створена для розгляду отримати бажане через кооптацію (співробітництво) і привабливість на відміну від «жорсткої сили», тобто застосування примусових заходів або прямої оплати. Деякими науковцями наводиться твердження, що «жорсткий»

менеджмент застосовується при управлінні формальними структурами та стійкими конструкціями організації – організаційна структура, функціональне розподілення, інструкції, накази тощо, а «м'який» менеджмент доповнює «жорсткий» і виконує допоміжні, що засновані на гуманізації, демократизації, синергії аспекти управління. На нашу думку, варто відзначити, що такий підхід варто регламентувати специфікою використання в різного роду організаціях: воєнних, релігійних, медичних, освітніх тощо.

Отже, в рамках нашого дослідження визначення «м'якого» менеджменту можна сформулювати у двох підходах – вузькому та більш широкому. З точки зору більш вузького підходу (операціональному, технологічному, прикладному), м'який менеджмент – це прогресивна технологія управлінської діяльності, в основі якої лежить опосередкований вплив суб'єкта на об'єкт організаційною культурою, цінностями, взаємозв'язками, організаційними умовами, організаційним простором тощо.

У більш широкому сенсі «м'який» менеджмент розглядається як управлінська концепція сучасності. За сучасних умов відбувається перехід від жорстких технократичних площинних версій і стратегій управління до більш гнучких, опосередкованих, пов'язаних із невизначеністю і непередбачуваністю (творчим елементом діяльності), де велику роль починає відігравати довіра до працівників і команди, самоорганізація, мотиваційні (заохочувальні) та творчі моменти – адже жорсткий менеджмент був зорієнтований переважно на «лінійне», стандартизоване розуміння цілей і продукту (чи промислового, чи освітянського) – а зараз починає мати значення невизначеність, багатоманітність, великого значення набуває працівник із його людськими якостями (HR) та ін. Тобто запропоноване нами визначення м'якого управління у широкому сенсі репрезентує його як певну універсальну тенденцію сучасного менеджменту (у суспільстві знань, у суспільстві інформаційному тощо), що передбачає «м'якість» як засобів, технологій та методів управління, так і зміну цілей управлінських стратегій, усвідомлення необхідності їх певної «розпливчастості», альтернативності.

Надалі категоріальний апарат дисертаційного дослідження наштовхує нас на визначення сутності «управлінської стратегії».

А. Чандлер у своїй праці, яка вже стала класичною, писав: «Стратегія являє собою визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дії та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Оскільки прийняття нової стратегії може обумовити залучення нових типів робітників або виробничих потужностей, перекроїти горизонти бізнесу, які бачать керівники компанії, це може мати значний вплив на форму організації компанії» [81, с. 26].

За останні роки з'явилося ряд публікацій вітчизняних та зарубіжних видавництв, присвячених проблемам стратегічного управління, у яких теж доволі велика кількість визначень поняття «стратегії». За загальними ознаками ці визначення можна розбити на три групи. До першої групи входять такі визначення, у яких стратегія розглядається як засіб, що використовується підприємством:

- стратегія – набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються цілі розвитку підприємства [28, с. 115];

- стратегія – спосіб дій, який зумовлює цілком визначену і відносну стійку лінію поведінки в достатньо тривалому інтервалі [34, с. 21];

Досить поширеним є визначення, що становлять другу групу, за якими стратегія є певним плановим документом:

- стратегія – об'єднаний план, який пов'язує всі складові елементи фірми і різні аспекти її діяльності [11, с. 31];

- стратегія – план дій фірми для досягнення ринкового успіху і, де тільки можливо, набуття конкурентної переваги над фірмами-суперниками [75, с. 429];

- стратегія – довгостроковий план організації [34, с. 6].

У таблиці 2 Додатку Б наведено версії тлумачення та змісту поняття «стратегія» найбільш відомих авторів.



Проаналізувавши визначення найбільш відомих авторів, приходимо до висновку, що строгого понятійного змісту терміну «стратегія» поки не склалося. І. Ансофф, намагаючись дати визначення цього поняття, змушений був визнати, що «систематизоване формулювання стратегії – річ досить заплутана і неефективна» [7]. У сфері бізнесу замість поняття «стратегія» часто використовують «політика» [6]. Пропоноване в навчальній літературі розуміння стратегії як плану [51], набору правил [7], засобів [42], системи заходів [23], напрямки [70] і т. д., скоріше, свідчить про різноманітність підходів до розуміння стратегічного управління. Для розкриття суті стратегії, її елементів здійснимо поглиблений огляд найбільш відомих ідей і характеристик поняття «стратегія».

Таким чином, можна сказати, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на задоволення потреб суб'єктів та об'єктів управління та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, у якому напрямку будуть розвиватись явища, події, суб'єкти та об'єкти метою покращення їх діяльності до максимально ефективної, враховуючи певні трансформаційні умови. Процес удосконалення стратегії безкінечний. Стратегія завжди повинна сполучати в собі заплановану і продуману лінію поведінки, а також можливість реагування на все незаплановане нове.

Наступним кроком є визначення суті поняття «стратегія управління» – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії управління полягає в розробленні планів досягнення цілей, у якому передбачені можливості фірми. У роботі вітчизняних вчених Т. Калінеску, Ю. Романовської, О. Кирилова пропонується [50, с. 21] «...за доцільне розглядати стратегію управління як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства». Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або

забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

В той же час стратегія управління – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [26].

Відповідно в рамках нашого дослідження, стратегією управління ми вважаємо певний набір дій щодо формування конкурентоспроможного потенціалу організації з урахуванням теперішніх і майбутніх змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі.

Натомість, управлінська стратегія – це загальна концепція зміни стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності соціальної системи у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, в процесі якої вирішуються виявлені проблеми, задовольняються нагальні суспільні потреби, відбуваються прогресивні зміни згідно існуючих «запитів» людства з використанням необхідних тактик та технологій, інструментарію тощо.

Управлінська стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку соціальної системи з метою зміни її (системи) стану або поведінку у зв'язку зі зміною обставин (чинників зовнішнього середовища) задля підвищення ефективності функціонування системи та досягнення поставлених цілей, розкриваючи певні внутрішні і зовнішні можливості для постійного досить ефективного його використання в інтересах соціуму.

Для більш зрозумілої та якісної характеристики понять виникла необхідність порівняльного аналізу «управлінської стратегії» та «стратегії управління». На перший погляд, ці поняття є тотожними, але якщо провести детальний аналіз, то можна зробити висновки не тільки щодо їх подібності, але й щодо відмінності.

У результаті дослідження спільних рис та характеристик взаємозв'язку управлінської стратегії та стратегії управління (див. Додаток В), необхідно зазначити, що УС та СУ піддаються впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що значною мірою впливає на процес здійснення основних функцій, тому з'являється необхідність швидкої реакції на нестандартні, незаплановані події та явища, що спричинені потребами суспільства; на постановку та досягнення намічених цілей та мети УС та СУ; функціональні дії УС та СУ націлені на забезпечення розвитку соціальної системи – спочатку окремого елемента системи, що призведе до видозміни соціальної системи в цілому протягом десятка років; УС та СУ оперують достатньо різноплановими технологіями, методами та методиками, що забезпечують результативність перебігу подій згідно масштабу функціонування: наприклад, технологія «м'якого» менеджменту застосовується на підприємствах в підсистемі управління персоналу і водночас є технологією розвитку соціальної системи згідно обставин, що викликані потребами суспільства.

Основні критерії відмінності дають нам змогу зробити висновок, що розмежування понять управлінська стратегія та стратегія управління, на нашу думку, проводиться за рахунок їх цільового призначення, критерієм якого є формування трансформаційних здібностей розвитку системи. Саме управлінська стратегія («м'якого» менеджменту, блакитних океанів, електронної культури) здатна формувати новітні конфігурації соціуму, які за своєю суттю є випереджуючими, прогресивними, регенеруючими, тими, що виходять за межі стандартного, повсякденного, стабільного тощо. Динаміка розвитку суспільства відбувається саме за рахунок глобалізаційних впливів та перетворень, викликаних запитом суспільства та відповідями на них новітніми управлінськими стратегіями, але за участі чіткої поетапної «інструкції», якою саме є стратегія управління. Адже стратегія управління – це добре сконструйований, методологічно оформлений план дій, що більш ретельно аналізує, які ж саме конкретні ресурси, механізми, вчинки призведуть до

бажаних результатів. Ми не можемо стверджувати, що УС та СУ взаємовиключні поняття – це було б дуже некоректно з нашого боку, адже кожна з стратегій несе своє функціональне навантаження, при взаємодії якого виникає синергетичний ефект та запускається механізм створення «нової формації» суспільства. Більш того, за рахунок критерію прямопропорційної взаємозалежності управлінська стратегія та стратегія управління мають одночасно взаємодіяти для підтримки цілісного стану соціальної системи, щоб адекватно реагувати на подразнення чинників зовнішнього середовища.

Надалі зосередимо увагу на сутності дотичних до основного концепту дисертаційного дослідження понять «соціальне, соціум, суспільство, соціальні інститути тощо. Оскільки ці поняття не є ключовими, але мають безпосередній зв'язок з ним, наведемо визначення виключно в соціально-філософському концепті.

У зарубіжній і вітчизняній літературі можна зустріти величезну кількість визначень суспільства. В одному разі його розуміють як велику групу людей, які сформували загальну культуру, в іншому – як складну соціальну систему з населяють її людьми, в третьому – як соціально-політичне об'єднання, асоційоване з якоюсь територією, і т. д. Зокрема Р. Мілі розумів суспільство як конфігурацію інститутів, які при своєму функціонуванні обмежують свободу дії людей.

На думку сучасного соціолога, А. Кравченко, *суспільство* – це організована сукупність людей, об'єднаних характерними для них відносинами на певному етапі історичного розвитку. Суспільство також соціальна самодостатня система, заснована на взаємовідносинах людей у процесі реалізації особистих потреб. Відносини людей у межах суспільства називають *соціальними* [43].

У суспільстві існують, як правило власні культурні та історичні надбання, суспільні норми та установи. У кожному суспільстві є свої власні суб'єкти соціального спілкування – особа, сім'я, клас, група, нація, держава та інші.

Основними елементами, що визначають суспільство, є власність, праця, сім'я. Суспільство – основоположна категорія філософії, соціології та антропології.

Термін суспільство іноді замінюють запозиченим з латинської мови словом *соціум*. Відповідно, прикметник соціальний у багатьох контекстах синонімічний прикметнику суспільний. Отже, *соціум* – велика стійка соціальна спільність, для якої є характерною єдність умов життєдіяльності людей у певних суттєвих відносинах, що пов'язано зі спільністю культури. Соціум – це система спільного співіснування людей, особливий спосіб життя живих організмів, головною ознакою яких є свідомість, цілеспрямована діяльність, спілкування, генетичний і функціональний зв'язок, що призведе до створення відмінного від природи предметно-духовного світу культури.

*Соціум* – діяльне спілкування людей, їх творчість в усіх галузях суспільного життя: створення матеріальних і духовних цінностей, перетворення природи, формування певних якостей у людини. Вища форма соціуму – суспільство як цілісна система. Інші різновиди соціуму – родові та сімейно-споріднені, соціально-класові, національно-етнічні, територіально-поселенські спільності. Для кожного соціуму характерна властива йому система регулювання діяльності соціальних спільностей, груп та індивідів, які охоплені саме соціумом. Це соціальні норми, закріплені в традиціях; певна система правових нормативів та прописної моралі [31].

Колектив авторів на чолі з Н. Мозговою, констатують, що *соціальні норми* – правила поведінки загального характеру, що складаються у стосунках між людьми в суспільстві у зв'язку з проявом їх волі (інтересу) і забезпечуються різними засобами соціального впливу. Соціальні норми – це загально визначені правила, зразки поведінки та діяльності індивідів і соціальних груп. Соціальні норми визначають межу допустимої поведінки індивідуума, соціальної групи, організації. Суттєвою рисою будь-якої норми є корисність та обов'язковість реалізації у поведінці людей [5].

Еволюція суспільних норм сприяє формуванню і трансформації соціальних інститутів. *Соціальний інститут* – суттєвий елемент структури

соціуму, важлива форма організації та регулювання суспільного життя. Соціальні інститути виконують функцію упорядкування відносин між індивідами, їхньої діяльності та поведінки в суспільстві.

Соціальні групи – одна з основних структурних одиниць соціуму, на що звертається увага в багатьох соціологічних та соціально-філософських концепціях. *Соціальні групи* – це відносно стійкі єдності людей, які мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки, що історично сформувалися у межах конкретного суспільства. Одне з перших визначень соціальної групи належить Т. Гоббсу, який у праці «Левіафан» пропонує розглядати суспільні групи як «певну кількість людей, об'єднаних спільним інтересом або спільною справою» [43].

*Соціальні відносини* є важливою формою вияву відносно стійких соціальних зв'язків між індивідами та соціальними групами і аналізуються передусім у контексті їхнього протиставлення відносинам природним. Соціальні зв'язки об'єднують індивідів у цілісну соціальну систему, а відносини постають як система взаємозалежностей індивідів у процесі їхньої поведінки в суспільстві, спрямованої на задоволення соціальних потреб. Вони становлять систему соціальних зв'язків, основу яких складає обмін інформацією у межах соціальної взаємодії. Регулятором соціальних відносин є морально-етичний вимір суспільної свідомості, або суспільні та індивідуальні цінності.

У якості висновку зазначимо, що в розглянутому підрозділі нами були визначені основні поняття дослідження з подальшою їх детальною характеристикою та сутнісним наповненням в контексті дослідження. Відповідно, у рамках нашого дослідження:

*Управління* – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

*Менеджмент* як «м'який» механізм сучасного управління (стратегічного, тактичного, оперативного тощо), скомпільовати його в контексті соціокультурних і глобалізаційних змін, зростаючої складності світу,

невизначеності кризовості і ризиковості розвитку згідно концепції «людини вільної», творчої, креативної, полікультурної, інноваційної з широкомасштабним планетарним мисленням, яка має бути не тільки на рівні вимог та викликів сучасності, але й бути здатною стимулювати бажані зміни, керувати ними – саме тому такі великі надії покладаються на м'який менеджмент.

*Стратегія* – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на задоволення потреб суб'єктів та об'єктів управління та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, у якому напрямку будуть розвиватись явища, події, суб'єкти та об'єкти метою покращення їх діяльності до максимально ефективної, враховуючи певні трансформаційні умови. Процес удосконалення стратегії безкінечний.

*Стратегією управління* ми вважаємо певний набір дій щодо формування конкурентоспроможного потенціалу системи з урахуванням теперішніх і майбутніх змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі.

*Управлінська стратегія* – це загальна концепція зміни стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю породжує процес приведення суб'єктивної діяльності соціальної системи у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, у процесі якої вирішуються виявлені проблеми, задовольняються нагальні суспільні потреби, відбуваються прогресивні зміни згідно існуючих «запитів» людства з використанням необхідних тактик та технологій, інструментарію тощо;

Визначення «м'якого» менеджменту можна сформулювати у двох підходах – вузькому та більш широкому. З точки зору більш вузького підходу (операціональному, технологічному, прикладному), м'який менеджмент – це прогресивна технологія управлінської діяльності, в основі якої лежить опосередкований вплив суб'єкта на об'єкт організаційними умовами,

організаційним середовищем, організаційним простором, організаційними взаємовідносинами або організаційною культурою.

У більш широкому сенсі «м'який» менеджмент розглядається як фундаментальна основа управлінських стратегій сучасності. За сучасних умов відбувається перехід від жорстких технократичних площинних версій і стратегій управління до більш гнучких, опосередкованих, пов'язаних із невизначеністю і непередбачуваністю (творчим елементом діяльності), де велику роль починає відігравати довіра до працівників і команди, самоорганізація, мотиваційні (заохочувальні) та творчі моменти – адже жорсткий менеджмент був зорієнтований переважно на «лінійне», стандартизоване розуміння цілей і продукту (чи промислового, чи освітянського) – а зараз починає мати значення невизначеність, багатоманітність, великого значення набуває працівник із його людськими якостями (HR) та ін. Тобто пропоноване нами визначення м'якого управління у широкому смислі репрезентує його як певну універсальну тенденцію сучасного менеджменту (у суспільстві знань, у суспільстві інформаційному тощо), що передбачає «м'якість» як засіб, технологію, механізм та методику управління, так і зміну цілей управлінських стратегій, усвідомлення необхідності їх певної «розпливчастості», альтернативності.

Суспільство – це особлива соціокультурна реальність, яка являє собою об'єднання громадян як самодостатню систему, засновану на взаємовідносинах людей в процесі реалізації особистих потреб.



## Висновки до першого розділу

У першому розділі розглядуваного наукового дослідження нами було проаналізовано світоглядно-методологічні основи дослідження «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності. Згідно поставлених завдань дисертаційного дослідження можна зробити наступні висновки.

Перш за все було розглянуто еволюцію наукових поглядів на формування понять «управління» та «менеджменту».

Вплив мала управлінська діяльність при зміні формацій, як основні елементи управління сформувалися у відомі на теперішній час форми, тобто нас цікавлять не фактори розмежовування формацій, а саме управлінські дії, що мають вплив на розвиток суспільства. Відповідним, таким якісним управлінським революційним стрибком суспільного розвитку є поява держави. У результаті взаємодії общин, племен, різноманітних угруповань з власними знаряддями праці з'явилося первісне, окреслене, первісне поняття «держави». Хоча мова про людину державну та політичну велася ще в Стародавніх «колисках»-центрах розвитку.

Генезис наукових підходів до розуміння сутності «управління» розкрили перед нами певні типи управління, що забезпечуються конкретним механізмом менеджменту та ідеологізацією суспільства. Серед найголовніших нами виокремлено: «жорстке» управління (hard management), «м'яке» управління (soft), самоврядування та відсутність директивного управління взагалі. Відразу варто відзначити, що в контексті нашого дослідження самоуправління та відсутність директивного управління будуть розглядатися на досить дотичному рівні, адже вони не складають основу предмету дослідження.

*«М'який» менеджмент або ж «soft management»* – це досить новий та адекватний напрям управління в епоху ідей, таланту, креативності, творчої наснаги, гуманості тощо. Як один із сучасних інструментів, методів, концепцій, технологій управління оперує за допомогою організаційної культури,

корпоративних цінностей, взаємозв'язків, організаційних умов, організаційного простору тощо.

Управління за відсутності директивної структури органів управління та директивних навичок – це управління за формами анархія, охлократія тощо, які ніби-то побудовані на владі народу та максимальної свободи, волевиявлення та мінімальної відповідальності.

Охлократія – це антидемократичний, беззаконний та нерегульований нормами та традиціями суспільний устрій. Анархія – це без урядовий усрій, без правил та норм в управлінні, запорукою якого є хаос.

Становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності відбувається завдяки вимогам та потребам *сучасного суспільства*, вплив на які відбувається за рахунок чинників *сучасності*, які водночас й обумовлюють положення, інструменти принципи дії м'якого управління: комплементарність оточуючого середовища, соціальна адекватність існуючих управлінських систем вимогам управлінської дійсності, накопичення масивів інформації Big Data, зрощення сіліконових долин та епоха управління інтелектуалів, ускладнення структури соціальних систем, орієнтація управління на зовнішні системи з нечіткою структурою, поширення непрямих управлінських методів – невідповідність директивного, «жорсткого» управління «сучасним модним тенденціям» тощо.

Також було розглянуто основні поняття дослідження з подальшою їх детальною характеристикою та сутнісним наповненням в контексті дослідження. Відповідно, у рамках нашого дослідження визначення «м'якого» менеджменту можна сформувати у двох підходах – вузькому та більш широкому. З точки зору більш вузького підходу (операціональному, технологічному, прикладному), «м'який» менеджмент – це прогресивна технологія управлінської діяльності, в основі якої лежить опосередкований вплив суб'єкта на об'єкт організаційними умовами, організаційним середовищем, організаційним простором, організаційними взаємовідносинами або організаційною культурою.

У більш широкому сенсі «м'який» менеджмент розглядається як фундаментальна основа управлінських стратегій сучасності. За сучасних умов відбувається перехід від жорстких технократичних площинних версій і стратегій управління до більш гнучких, опосередкованих, пов'язаних із невизначеністю і непередбачуваністю (творчим елементом діяльності), де велику роль починає відігравати довіра до працівників і команди, самоорганізація, мотиваційні (заохочувальні) та творчі моменти – адже жорсткий менеджмент був зорієнтований переважно на «лінійне», стандартизоване розуміння цілей і продукту (чи промислового, чи освітянського) – а зараз починає мати значення невизначеність, багатоманітність, великого значення набуває працівник із його людськими якостями (HR) та ін. Тобто пропоноване нами визначення м'якого управління у широкому смислі репрезентує його як певну універсальну тенденцію сучасного менеджменту (у суспільстві знань, у суспільстві інформаційному тощо), що передбачає «м'якість» як засіб, технологію, механізм та методику управління, так і зміну цілей управлінських стратегій, усвідомлення необхідності їх певної «розпливчастості», альтернативності.

## Список використаних джерел до першого розділу

1. Августин Аврелій. Сповідь / пер. з латин. Н. Григор'єва. Київ : Грані, 1997. 286 с.
2. Аляєв Г.Є. І. Кант і сучасність // Філософські семінари: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Полтавський національний технічний ун-т ім. Юрія Кондратюка. Полтава, 2005. Вип. 5. С. 98-112.
3. Андрущенко В. П. Конституціоналізація освітнього простору Європи: аксіологічний вимір. Київ : «МП Леся», 2014. 460 с.
4. Андрущенко В. П. Організоване суспільство: проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть : досвід соціально-філософського аналізу. Київ : Атлант ЮемСі, 2005. 498 с.
5. Андрущенко В. П. Філософія політики. Київ : Знання України, 2003. 400 с.
6. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
7. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
8. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию. Москва : Аспект Пресс, 1998. 517 с.
9. Афанасьев В. Г. Большая советская энциклопедия / под. ред. гл. ред. А. М. Прохоров. Москва : Советская энциклопедия, 1969. с. 23.
10. Бакуменко В. Д. Державне управління. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2011. 536 с.
11. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Київ : Абсолют-В, 1998. 352 с.
12. Бех В. П. Генезис соціального організму країни. Запоріжжя: Просвіта, 2000. 288 с.

13. Бородіна О. С. Комплементарність соціального та економічного розвитку: науково-прикладний аспект // Український соціум. 2014. Вип. 4 (51). С. 96-103.
14. Бурега В. В. Соціально-адекватний менеджмент: концептуалізація моделі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. соц. наук : 22.00.01 «Теорія та історія соціології» / М-во освіти і науки України, Донецька державна академія управління. Київ, 2003. 32 с.
15. Вашкевич В.Н. Культурно-історична традиція та історична свідомість [Електронний ресурс] // Національна та історична пам'ять. 2013 Дата оновлення: 12.08.2013. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntip\\_2013\\_8\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntip_2013_8_9) (дата звернення: 07.07. 2017).
16. Велижанина М.Ю. «Мягкое право»: его сущность и роль в регулировании международных отношений : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: 12.00.10 «Международное право, Европейское право» / Министерство образования и науки России, Дипломатическая академия министерства иностранных дел Российской Федерации. Москва : 2007. 30 с.
17. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
18. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу. Москва : Юристь, 2002. 512 с.
19. Воронкова В. Г. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2016. Вип. 67. С. 13-28.
20. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. Київ : МАУП, 1997. 112 с.
21. Гегель Г.В.Ф. Энциклопедия философских наук. Т. 1. Наука логики / Пер. Б. Г. Столпнера, отв. ред. Е. П. Ситковский. Москва : Мысль, 1974. 452 с.
22. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту і бізнесу. Київ : Вид-во Укр.-фін. ін-ту менедж. і бізнесу, 1999. 111 с.

23. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 480 с.
24. Глазунова Н.И. Система государственного управления. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 551 с.
25. Гоббс Т. Сочинения. Москва : Мысль, 1991. 590 с.
26. Гордієнко О.О. Елементи «жорсткого» та «м'якого» менеджменту в теорії М. Веббера: соціально-філософський аналіз // «Таврійські історичні наукові читання»: за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 27-28 січня 2017 року / Таврійський національний університет імені І. І. Вернендського. Київ, 2017. С. 130-131.
27. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
28. Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы. Санкт-Петербург : Специальная література, 1995. 184 с.
29. Данильян О. Г. Тоталітарна свідомість і правова культура та їх характерні ознаки // Державне будівництво та місцеве самоврядування. Харків : Право, 2007. Вип. 14. С. 27-35.
30. Дафт Р. Управленческие решения. Секреты успеха [Електронний ресурс]. Дата оновлення 03.03.2016. Режим доступа: <http://www.vusnet.ru/biblio/archive/daft> (дата звернення 16.01.2016).
31. Дворецька Г. В. Соціологія. Київ : КНЕУ, 2002. 472 с.
32. Диев В.С. Философия управления: область исследования и учебная дисциплина // Вестник Томского гос. ун-та. Философия. Социология. Политология: зб. науч. тр. 2012. Вип.2(18). С. 5-15.
33. Екологічний менеджмент. Навчальний посібник / В. Ф. Семенов, О. Л. Михайлюк, Т. П. Галушкіна, Г. В. Крусір та ін.; За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк; М-во освіти і науки України, ОДЕУ. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 407 с.
34. Економіко-математичний словник / Уклад. і голов. ред. Л. І. Лопатников. Москва : Дело, 2003. 520 с.

35. Маркс К., Энгельс Ф. Роль труда в процессе превращения обезьяны в человека. Москва : Политиздат, 1961. 827 с.
36. Заблоцький В. П. Сучасний лібералізм: соціально-філософський аналіз: автореф. дисс. на здобуття наук. ступеня д-ра філос. наук: 09.00.03 «Соціальна філософія а філософія історії» / М-во освіти і науки України, НПУ імені М. П. Драгоманова. Київ, 2002. 35 с.
37. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время. Москва : Экономика, 1990. 232 с.
38. Кеннеди Д. Жорсткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. Москва : «Альпина Паблишер», 2016. 288 с.
39. Кивлюк О. П. Становлення інформаційної педагогіки в умовах глобалізації: філософський аналіз: автореф. дис. на здобуття наук. ст. д. філос. н.: 09.00.10 «Філософія освіти» / М-во освіти і науки України, НПУ імені М. П. Драгоманова. Київ, 2013. 31 с.
40. Кім Чан, Моборн Рене. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ : «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.
41. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Москва : НОРМА, 2001. 528 с.
42. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент. Київ : МАУП, 2005. 752 с.
43. Кравченко А. И. Социология. Москва : ПЕРСЭ; Логос, 2002. 640 с.
44. Кремень В. Г. Новий етап модернізації освіти // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, НТУ «Харківський політехнічний інститут». Харків: НТУ «ХПГ», 2002. С.3-6.
45. Кремень В. Г. Філософія управління. Київ : Знання України, 2007. 360 с.

46. Крючкова П. В., Шаститко А. Е. Оценка регулирующего воздействия и модернизации системы государственного регулирования // *Общественные науки и современность*. 2006. Вип. 4. С. 21-31.
47. Куцепал С. В. Необхідність зміни системи політичного рекрутування в Україні в умовах політичних ризиків та нестабільності // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. 2016. Вип.3 (30). С. 214-216.
48. Львов Иосиф Георгиевич – Что такое жизнь? [Електронний ресурс]  
Дата оновлення: 02.10.2014. Режим доступу:  
<http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/94708/44-Lvov.pdf?sequence=1> (дата звернення: 10.05.2016).
49. Макиавеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець / Пер. з іт. А. Перепаді. Київ : Основи, 1998. 524 с.
50. Менеджмент: навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ / Дикань Н. В., Борисенко І. І. Київ: Знання, 2008. 389 с.
51. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1992. 701 с.
52. Михальченко М. Суспільні цінності населення України в теоретичних і практичних вимірах. Київ : ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2013. 336 с.
53. Морита Акио. Sony. Сделано в Японии = Made in Japan: Akiо Morita and Sony. Москва : «Альпина Паблишер», 2007. 290 с.
54. Муляр В. І. Принцип справедливості в досконалій державі Платона // *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова*. Київ, 2013. Вип.72. С. 605-611.
55. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
56. Немчинов І. Г. Осмислення історії як соціальної реальності: нова парадигма філософсько-історичного значення // *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і*



науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова, 2014. Вип 84 (№ 5). С.255–257.

57. Нестеренко Г. О., Нестеренко Є. А. Філософія м'якого управління // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : ВІР УАН, 2010. Вип. 41. С.274-281.

58. Нилл А. Саммерхилл: Воспитание свободой. Москва : Педагогика-Пресс, 2000. 296 с.

59. Оруел Дж. 1984: роман-антиутопія / пер. з англ. В. Данмер. Львів: Видавництво Гуртом, 2013. 321 с.

60. Пазенок В. С. Філософсько-методологічні засади сучасної вищої освіти // Філософія освіти ХХІ століття: проблеми і перспективи. Зб. наук. праць. Київ : «Знання», 2000. С.31–35.

61. Платон. Держава / Пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ : Основи, 2000. 355 с.

62. Поппер К. Открытое общество и его враги / пер. с англ., под ред. В. Н.Садовского. Москва : Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992. 448 с.

63. Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. Київ : Академвидав, 2010. 544 с.

64. Розова Т. В. Пострадянський соціальний простір у форматі діалогу з провідними акторами глобалізації: філософсько-політичний аспект [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми філософії та соціології. 2016. Дата оновлення: 10.03.2016. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc\\_2016\\_10\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2016_10_34) (дата звернення: 02.08.2017).

65. Рувльєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

66. Руссо Ж.-Ж. Об Общественном договоре, или Принципы политического Права / пер. с франц. А. Д. Хаютина и В. С. Алексеева-Попова. Москва : «КАНОН-пресс», «Кучково поле», 1998. 416 с.

67. Саймон Г., Смитбург Д., Томсон В. Менеджмент в организациях /: пер. с англ. В. Томсон. Москва : Экономика, 1995. 335 с.
68. Сенявская Е. С. Человек на войне: опыт историко-психологической характеристики российского комбатанта // Отечественная история. 1995. Вип. 3. С. 7-16.
69. Сивова С. А. Социально-управленческий стиль мышления: дис. докт. соц. наук : 22.00.08 «Социология управления» / Министерство образования и науки России, Саратовский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского. Саратов, 1999. 353 с.
70. Таран О. М. Стратегічне управління. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2004. 145 с.
71. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А. И. Зак. Москва : Контроллинг, 1991. 104 с.
72. Тимошко Г. М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії та практиці // Теорія та методика управління освітою. 2011. Вип. 7. С. 10-17.
73. Толковый словарь русского языка / под. ред. С. И. Ожегова, Н. Ю. Шведовой. Москва : ООО «А ТЕМП», 2006. 944 с.
74. Туленков М. В. Концептуалізація понять «менеджмент» і «управління» в сучасному науковому дискурсі // Політичний менеджмент. 2011. Вип.3. С. 101-111.
75. Уткин Э. А. Управление фирмой. Москва : Акалис, 1996. 516 с.
76. Фареник С. А. Управління соціальними процесами: побудова та реалізація соціальних моделей. Київ : Вид-во УАДУ, 2003. 368 с.
77. Філософія. Природа, проблематика, класичні розділу: навч. посібн. / В. П. Андрущенко, Г. І. Волинка, Н. Г. Мозгова та ін. Київ : Каравела, 2009. 368 с.
78. Харченко К. В. Мягкое управление в современном обществе: тактика или стратегия? // Технологии мягкого управления в социальных системах: Сборник научных трудов. Белгород: Константа, 2007. С.21-24.

79. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера. Київ : Знання, 2014. 422 с.
80. Шегда А. В. Основы менеджмента. Київ : Тов-во «Знання», КОО, 1998. 512 с.
81. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
82. Якокка Л., Новак У. Кар'єра менеджера / Пер. с англ. М. В. Драко. Минск: ООО «Попурри», 2002. 416 с.
83. Dall'Amico E., Verona S. Cross-country survey on soft skills mostly required by companies to medium|high skilled migrants. Methodological approach for a common framework of Soft Skills at work. Torino: Ceipiemonte, 2015. 99 p.
84. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
85. Heller R. Soft Management And Hard Management [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 11.02.2015. Режим доступу: [http://www.extensor.co.uk/articles/soft\\_and\\_hard/soft\\_and\\_hard.html](http://www.extensor.co.uk/articles/soft_and_hard/soft_and_hard.html) (дата звернення: 15.10.2015).
86. Lippman L. H., Ryberg R., Carney R., Kristin R., Moore A., Trend C. Workforce connections. Key «soft skills» that foster youth workforce success: toward a consensus across fields. USA: Child Trends Publication, 2015. 56 p.
87. Nye Joseph. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : Public Affairs, 2004. 191 p.
88. Semler Ricardo. Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace. New York : Paperback, 1995. 336 p.
89. The Oxford English Dictionary. London, United Kingdom, 1989. p. 1060.

## РОЗДІЛ 2

### «М'ЯКИЙ» МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ: СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКЕ ОБҐРУНТУВАННЯ

#### 2.1. Філософська концептуалізація феномену «м'якого» менеджменту: сутність, зміст та основні передумови виникнення

У сучасному суспільстві м'які, непрямі методи управління стають все більш популярними. Зміна управлінської парадигми відбувається і в тих сферах, де раніше панувало пряме управління директивного типу: не тільки в державі, де більшість підприємств виведено з прямої юрисдикції адміністративного апарату, але до певної міри і в родині, освітніх і медичних установах тощо. Відповідно стає актуальним пошук причин інтересу суб'єктів управління найрізноманітніших рівнів до «м'якого» менеджменту і прояснення цілей соціальних управителів (мислителів, однодумців, практикантів, соціологів, політологів тощо), які впроваджують відповідні методи впливу на керовані підсистеми.

У контексті зазначеної актуальності, метою написання поданого підрозділу є відповіді на наступні запитання:

- Що спричинило появу м'якого менеджменту?
- Яке сутнісне визначення м'якого менеджменту?
- Яке змістовне наповнення конструює фундамент м'якого менеджменту?
- Які саме характерні ознаки панування та основні принципи м'якого менеджменту?
- Які саме потреби задовольняються при актуалізації м'якого менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності тощо?

В. Андрущенко розглядає соціально-філософські питання щодо функціонування та «біфукарційного» положення сучасного суспільства, відходу від жорсткого («імперіального», тоталітарного) режиму управління та переходу до «самоорганізаційного суспільства» на новий щабель розвитку за рахунок іманентних (при взаємодії «самоорганізація-організація») сил розвитку соціальної системи. У наукових працях автора чітко простежується думка щодо необхідності остаточної відмови від «імперіального», диктаторського режиму управління соціумом та прийняття більш самостійного, впевненого, самоорганізаційного шляху розвитку сучасного покоління. Найбільш поважними причинами відмови від одноосібного авторитарного режиму та переходу на більш демократичний стиль народовладдя нами були виокремлені наступні: псевдо-демократія і псевдо-ринок; втрата життєвих ідеалів; існуюче незадоволення в суспільстві матеріальним становищем, що підсилює устрій та правління [4, с. 7].

Ми повністю погоджуємося з думкою автора, хоча зазначені причини більш за все координують розвиток сучасної української нації, а також суспільства країн з перехідною економікою.

З робіт Віктора Петровича підтверджується припущення щодо актуальності м'якого управління та необхідності переходу від жорстких наукових принципів управління до

- гуманістичних,
- креативних
- гнучких тощо.

Досить влучною та актуальною в контексті сучасних тенденцій менеджменту та управління є дисертаційне дослідження Е. Нестеренко кандидата філософських наук.

Автор зазначає, що «у динамічній багатовимірній реальності початку ХХІ ст. винятково раціональні методи управління все частіше демонструють свою обмеженість і принципову недостатність. Довгострокові прогнози стають ненадійними, а аналіз жорстких причинно-наслідкових зв'язків вже майже не

доступний для реалізації. Натомість зростає значення інтуїції, суб'єктивного досвіду менеджерів. Дедалі необхіднішим постає комплементарний підхід, який передбачає не відмову управління від усього нестандартного, необґрунтованого, а конструктивне доповнення традиційних логіко-аналітичних методів нераціональними характеристиками, які найчастіше постають джерелом інновацій» [24].

На думку автора, особливої уваги до тенденцій «м'якості» заслуговує сфера управління персоналом, що обумовлена «розширенням простору свободи та несприйняття силового керування». У зв'язку з цим актуалізується перехід до так званого непрямого, «м'якого» управління.

Концептуальному становленню «м'якого» менеджменту сприяє й розвиток сучасних наукових праць різноманітних галузей. Так, до розгляду пропонуємо концепцію управління, засновану на введенні невизначеності в моделі синтезу та аналізу управлінських рішень для систем високої відповідальності за нечітких, суб'єктивних та лінгвістичних знань про параметри процесів науковцями А. Слепцовим та Т. Тищук [29].

У монографії «Управління за нечітких знань та ризиків або ж Management by fuzzy knowledges and risks» автори-науковці показують шляхи використання методів нечіткої математики та м'яких обчислень задля врахування управлінських ризиків та небезпеки для суспільства, людини та навколишнього середовища.

Викладаються авторські пропозиції та методики для циклу нечітких досліджень у моделях мережевого планування та управління проектами, ризикового операційного та організаційного менеджменту [29, с. 8]. Поширення дії невизначеності через усі рівні соціально-економічного поля робить це явище основним супутником людських інцидентів. На соціальному рівні невизначеність має стратегічне використання і вона часто створюється і підтримується людьми для різних цілей – конфіденційності, секретності, безпеки.

З іншого боку, коли ми маємо справу з проблемами управління в реальному світі, ми не можемо уникнути невизначеності середовища. На емпіричному рівні невизначеність є невід'ємною супутницею майже кожної управлінської події, як результат поєднання спостережень, вимірювань, обчислень та осмислень. Невизначеність пізнавального рівня виходить з невизначеності і багатозначності, яка закладена в природній мові [29, с. 9]. Щоб зробити безпечне та якісне управлінське рішення, повинні бути достеменно відомі ризики системи або процесу.

На думку авторів, теорія нечітких знань є відносно новим підходом до вивчення проблем управління. Вона є математичним інструментом для моделювання неточності і невизначеності реального світу і людського мислення. Дослідження щодо нечіткого сприйняття дійсності, несподіваних подій, нечітких впливів може бути пов'язане з множиною нечітких приводів та нечіткою логікою. Нечіткий підхід має докорінно змінити реальні процеси управління на основі зображення ризику, даючи нові відповідні точки для оцінки безпеки. Моделювання дозволяє вивчати динаміку та шляхи розвитку критеріїв та показників управління.

Отже, варто звернути увагу, що в основі «Management by fuzzy knowledges and risks» або ж концепції управління, заснованій на невизначеності, ризику та нечіткості в процесі прийняття управлінських рішень, лежить м'який математичний підхід моделювання. Тенденції XXI ст. змушують науковців розробляти новітні моделі, структури, системи, алгоритми задля стабілізації та помірному впливу на оточуюче середовище (соціум у тому числі), в основі яких закладено помірне, креативне, неординарне, нестандартне управління, з помірним поєднанням жорстких математичних систем. Нагадаємо, що механізм «м'якого» математичного моделювання нечіткого підходу розглядатися нами не буде, адже поставлене завдання вимагає поверхневого ознайомлення з системами та концепціями управління.

Наступною управлінською стратегією сучасності, що представляє науковий інтерес для нашого дослідження, є концепція «цифрової культури» професора Гарвардського університету Р. Кантера (R.M. Kanter) [44].

У науковому доробку «Як досягти успіху в цифровій культурі майбутнього» професор акцентує увагу на тому, що конкурентні переваги фірм можуть бути підсилені цифровою (електронною) корпоративною культурою: Інтернет і електронна пошта сприяють дебюрократизації управління, автономізації робочих місць, перетворенню владної вертикалі у відносини по горизонталі. Електронна культура не вимагає адміністративного контролю за співробітниками і допомагає позбутися багатьох перешкод у роботі (очікування плану, що спускається зверху, надходження повної інформації з якого-небудь питання, додаткових погоджень після прийняття рішень тощо). Вона знижує опір змінам і підсилює конструктивність конфліктів, послабляючи деструктивність, змінює межі й розширює число агентів, учасників змін, змінює правила побудови робочих команд і стиль командної роботи [44, с. 116].

Знову ж таки, акцентуємо увагу на дебюрократизації управління, що саме по собі означає відмову від масових «тролінгів» працівників (як одного з проявів корпоративної культури), жорстко регламентованих нормативів, плаваючих «часових» меж тощо. Працівники багатьох компаній мають змогу власноруч встановлювати «режим функціонального навантаження», не витрачати час на бюрократичне паперове листування та роздруківку, а відразу без додаткових затрат часу та зусиль надавати термінову інформацію у зручному для керівництва форматі тощо. Але попри всій повазі до інформаційної культури та цікавої теорії «цифрової культури», треба враховувати нюанси сучасного інформаційного суспільства: у колективі має бути стовідсоткова довіра серед працівників, адже електронні носії можуть працювати некоректно незалежно від працівника, що надає інформацію (ситуації на кшталт «відправив вчасно отримано набагато пізніше» або ж «я відправив вчасно – це ви запізно звернули увагу» тощо). Але це вже тези зовсім іншого підрозділу.



В контексті соціально-філософського осмислення «м'якості» серед сучасних концепцій розвитку суспільства особливої уваги заслуговує постмодернізм французьких науковців-мислителів, основні умовиводи якого все більше переконують нас у необхідності форматування культурних, мовленнєвих, лінгвістичних цінностей в соціальному осередку, де попереду такі якості як людяність, м'якість, адаптивність, творчість, креативність, свобода тощо.

«М'який» менеджмент ще не досить глибоко укорінився в планетарному соціальному організмі, але досить стрімкими темпами завойовує його прихильність.

Вважається, що «м'який» менеджмент бере початок з праці Джозефа С. Найя «М'яка сила: засіб досягнення успіху у світовій політиці» (2004). «М'яка сила» (англ. «Soft power»), на думку автора, це певна концепція, створена для механізму роботи через кооптацію (співробітництво), і на відміну від «твердої сили» не передбачає використання директивних заходів або ж тільки-но прямого матеріального впливу [87].

Як міжнародна спільнота, так і вітчизняний науковий простір, все більше уваги акцентує на загальних засадах, принципах та інструментах «м'якого» менеджменту. Найвидатнішими представниками наукової парадигми «м'якості» можна визначити таких вітчизняних науковців:

– М. Велижанина («Мягкое право»), Д. Блохінцев, В. Вернадський, В. Затонський, О. Палладій, С. Семківський, М. Холодний, Г. Щерба В. Юринець (дослідженням філософських проблем природознавства, спеціальної та загальної теорії відносності, квантової механіки й електродинаміки, мікробіології й фізіології рослин, біології головного мозку, сучасних філософських стратегій розвитку суспільства);

– Є. Матвіїшина (стратегічне управління як баланс «жорсткого» та «м'якого» підходу),

– Г. Нестеренко («м'який» менеджмент як технологія управління персоналом на засадах самоорганізації),

- В. Семенов («м'який» підхід в екології),
- В. Цапко («м'яке» управління природою),
- К. Харченко («м'яке» управління: тактика чи стратегія) тощо.

Міжнародну спільноту в контексті теми дослідження представляють наступні видатні мислителі: Ж. Бодріяр (поява «м'якості» на противагу появи «симулякрів»), Ж. Дельоз (симулякр руйнує старий, звичний світ, водночас будуючи новий), Ж. Ліотар (прийняття множинності самостійних і рівноправних елементів), М. Фуко («епісистеми», «політична духовність», «влада-знання», техніки самовдосконалення і самовиховання особистості як підґрунття новітніх тенденцій розвитку суспільства), Р. Хеллер (ознаки м'якого підходу в управлінні персоналом) тощо. Та в рамках нашого дослідження все ж таки акцентується увага на розвиткові сучасного французького постмодерну, що закликає до запровадження принципів «м'якого» управління задля «виліковування» суспільства.

Спочатку декілька слів щодо поняття «постмодерну» в філософії.

Відомо, що ХХІ ст. характеризується розквітом саме теорій постмодерну (і філософії постмодерну в тому числі), тому пропонуємо дещо детальніше ознайомитися з його представниками та проаналізуємо основні «пост модернові» теорії мислителів сучасності на предмет виявлення в їх контексті елементів «м'якого» менеджменту та їх взаємодії. Відзначимо, що досліджені в подальшому соціально-філософські концепції спонукають нас до прискіпливого аналізу діалектичного зв'язку «м'якого» менеджменту для задоволення гострої суспільної потреби в управлінні важко прогнозованими ситуативними факторами.

Найвидатнішим науковцем сучасності та видатним представником постмодерну вважається Умберто Еко, який в книзі «Відкритий твір» (1962 р.) досить детально вивчає особливості розвитку та загальні засади функціонування культури постмодерну. В рамках нашої дисертації варто виділити конструктивну думку автора щодо тези: «поява культури постмодерну є відповідною реакцією на виклики сучасності, а саме: умови імовірності,

невизначеності, інваріативності, полі культурності, хаосу, двозначності» [40, с. 53].

У переважній більшості Інтернет-джерел використовується тлумачення постмодернізму як «інтердисциплінарного» концепту: він досі однозначно не визначений і функціонує одночасно як зовнішнє дослідне визначення і як внутрішній принцип, що реалізує себе в різних сферах людської діяльності – мистецтві, політиці, економіці, філософії, літературі, психології, науці і так далі [26]. Ми погоджуємось із тезою, що постмодернізм етимологічно закріплює не тільки постеріорне ставлення новітньої культури та філософії до культури і філософії модерну, а й рефлексію у більшій мірі критичну, по відношенню до попереднього способу існування в культурі та філософії, проте, у загально-філософську позицію ця ідея перетворюється на основі теорії новітнього, перш за все неоавангардистського мистецтва і культури [26].

Тому не дивно, що останньою тенденцією постмодернізму є уникнення політичного тоталітаризму: вважається, що «постмодернізм» в філософській науці поширився в контексті праці відомого французького мислителя сучасності – Ж. Ліотара «Ситуація модерну» (1979) і його визначенням основної проблеми сучасної філософії як проблеми «філософствування після Освенцима» [26]. Паралельно Ліотар вступає в полеміку з не менш відомим Ю. Габермасом щодо наслідків неправильної реалізації просвітницького проекту побудови єдиного світу і бачення завдання культури у відновленні цінностей модернізму: в інтерпретації Ж.Ф. Ліотара, Освенцим є результатом реалізації проекту модерну, і виходом з такої ситуації є *кардинальна зміна сприйняття світу: перехід від ієрархії*, що встановлюється метадискурсом «великих наративів» до прийняття *множинності самостійних і рівноправних елементів*, які існують у вигляді поліморфних і диверсивних мовних ігор [26].

Отже, Ж. Ліотар закликає впроваджувати зміни в розвиток сучасного суспільства, адже виправлення неправильної реалізації просвітницького проекту побудови єдиного світу і виконання завдання культури можливе лише за допомогою кардинальної зміни сприйняття світу: переходу від ієрархії,

сприйняття множинності самостійних і рівноправних елементів, що й пропагує «м'який» менеджмент.

Не претендуючи на глибоку проробку сутності концепту постмодерну в межах дослідницького завдання з філософської концептуалізації сутності, змісту та основних передумов виникнення феномену «м'якого» менеджменту, звернемось до дослідження В. Шейко [39]. В ньому послідовно розглянуті підходи найбільш відомих представників постмодерної філософії. Зокрема, щодо теорії Ж. Бодріяра В. Шейко зазначає наступне: «Кризові явища в культурі ХХ ст. привернули пильну увагу й філософа, теоретика культури Ж. Бодріяра. На його думку, криза охопила всі сфери духовної й практичної діяльності людини – економіку, політику, виробництво, релігію, психологію, мистецтво. У своїх працях «Система речей» (1969), «Прозорість зла» (1990) мислитель критикував сучасне суспільство, що стало суспільством споживання, у якому все, у тому числі людські прагнення, ідеї, емоції, матеріалізуються в знаках і речах, щоб стати предметом купівлі й споживання. З метою пояснення причин кризових явищ у суспільстві Ж. Бодріяр розробив теорію симулякрів, представлену в деяких його працях, зокрема в книзі «Символічний обмін і смерть» (1976). Під симулякрами він розумів образи, що поглинають, витісняють реальність. На думку Бодріяра, симулякр – спосіб витіснення амбівалентності життя й смерті» [39].

Культуролог В. Шейко погоджується із думкою Ж. Бодріяра щодо ролі сучасних симулякрів: «Ж. Бодіяр правий, коли відзначає особливість сприйняття такого роду симулякрів, – вони не торкаються душі, залишаючи людину байдужою, вони не справляють жодного впливу, крім, хіба що, «тваринного зачарування образами». У цьому й полягає катастрофа, що відбувається з візуально-технологічними видами мистецтва, які захоплюють глядача не завдяки своїй здатності представляти реальність, а, навпаки, тому що ведуть нас геть від будь-яких суджень про реальність» [39].

На нашу думку, теорія автора якнайкраще відображає сучасні тенденції розвитку суспільства: людина втратила «облік людяності», замінивши його

споживчими та матеріалізованими предметами». У наш час настільки бракує природності, натуральності, відмінності, різноманітності, креативності, що в суспільстві панують виключно «червоні ріки червоних океанів» (Кім, Мобборн «Стратегія блакитних океанів» [40]). Кризова культура, як зазначає автор, потребує переломного моменту, потребує заміни механістично-бюрократичних радикальних «ричагів» управління на дещо «віддалений», вільніший, творчий, гуманніший підхід. Отже, у контексті соціально-філософської думки Ж. Бодріяра, нам варто відзначити такі тенденції розвитку сучасного суспільства, що допоможуть в подальшому сформуванню основні засади м'якого менеджменту як сучасної стратегії управління, а саме: обезцінення культурних засад (трансестетика, транссексуальність, трансеконіміка тощо), створення оманливого пріоритету речей (гіперреальність), симуляції видавати бажане за реальне (симулякрів), відсутність емоцій, інтересів, бажань тощо.

Звернення до симулякрів також було висвітлено Жилем Дельозом (1926-1995). Згадуваний нами вище В. Шейко справедливо зазначає, що теорії Ж. Дельоза й Ж. Бодріяра майже однакові за основним змістом – сучасна культура є культурою симулякрів, але, Дельоз визначає їхню роль по-іншому [39].

В. Шейко розглядає дане питання наступним чином: «Симулякр, за Ж. Дельозом, створює *ефект подоби речі*, проте він всередині себе несе відмінність із цією річчю. Ж. Дельоз справедливо зазначає, що «ми не можемо... визначати його, виходячи з моделі, за якою задається подібність копії». Ж. Дельоз у цілому припускав існування моделі Іншого (моделі того, що ухиляється від своєї істинної моделі, можливо – моделі девіантності й перверсії) – ось вона і буде моделлю симулякра» [39].

Відповідно автор зазначає, що «Моделі (зразки, ідеї) існують як для позитивних, так і для негативних явищ, що і є причиною відмінностей між явищами у світі. Якщо ж речі і явища, які існують у світі, розрізнити неможливо, то це радше свідчить про те, що зразок – один (Благо,

Справедливість та ін.), а опозиційні один одному явища – його копії, просто одна, можливо, краще зберігає подібність, а інша – деградувала» [39].

У контексті нашого дослідження основна ідея мислителя («Симулякр руйнує старий, звичний світ, водночас будуючи новий, майбутній, пластичніший, у якому опозиційність нормативності й аномалії буде суттєво згладжена» [39]) тлумачиться як можливість для проявлення нових тенденцій, так би мовити «створення порядку із хаосу». Якщо ж симулякр з'явився в нашому житті, то необхідно створювати реальні речі орієнтуючись на думки, ідеї, форми, потреби та бажання. Відповідно «м'який» менеджмент позиціонує себе як новітня гнучка концепція розвитку суспільства, з культурними, творчими, потужними інтелектуальними знаннями.

Неможливо не згадати про соціально-філософські настрої та ідеї філософа, соціолога, політолога сучасності Мішеля Фуко – французького філософа та історика ХХ ст. Мішель Фуко – відомий французький філософ, суспільний діяч та історик, який зробив значний внесок в постмодерністські дослідження в області соціальних інституцій, психіатрії, медицини, наук про людину, системи тюрем, а також історію сексуальності.

З праць М. Фуко – «м'який» менеджмент – це новітня «епісистема», яка тільки-но розпочинає нагромадження своїх елементів, формує свій апарат знань, відповідає викликам та потребам сучасного суспільства, – суспільства знань, інформаційного, віртуального, комунікаційного, гуманізаційного тощо. Отже, у результаті аналізу фундаментальних праць відомих французьких філософів-постмодерністів (Ж. Бодріяр, Ж. Дельоз, Ж. Ліотар, М. Фуко) варто стисло виокремити наступне.

Ж. Ліотар розмірковує щодо змін у соціальній сучасній системі, адже виправлення неправильної реалізації просвітницького проекту побудови єдиного світу і завдання культури можливе лише за допомогою кардинальної зміни сприйняття світу: переходу від ієрархії, сприйняття множинності самостійних і рівноправних елементів, що й пропагує «м'який» менеджмент.

Теорія Ж. Бодріяра якнайкраще відображає сучасні тенденції розвитку суспільства: людина втратила «лик людяності», замінивши його споживчими та матеріалізованими предметами». У наш час настільки бракує природності, натуральності, відмінності, різноманітності, креативності, що в суспільстві панують виключно «червоні ріки червоних океанів» (Кім, Мобборн «Стратегія блакитних океанів»). Кризова культура, як зазначає автор, потребує переломного моменту, потребує заміни механістично-бюрократичних радикальних «ричагів» управління на дещо «віддалений», вільніший, творчий, гуманніший підхід.

У контексті нашого дослідження основна ідея Ж. Дельоза («Симулякр руйнує старий, звичний світ, водночас будуючи новий, майбутній, пластичніший, у якому опозиційність нормативності й аномалії буде суттєво заглажена») тлумачиться як можливість для проявлення нових тенденцій, так би мовити «створення порядку із хаосу». Якщо ж симулякр з'явився в нашому житті, то необхідно створювати реальні речі орієнтуючись на думки, ідеї, форми, потреби та бажання. Відповідно «м'який» менеджмент позиціонує себе як новітня гнучка концепція розвитку суспільства, з культурними, творчими, потужними інтелектуальними знаннями.

На думку Фуко, нормативні практики, звернені індивідом на самого себе, є не тільки фактором дисципліни, а й фактором індивідуалізації особистості, чинником формування особистого стилю життя, навіть за умови роздробленості духовного середовища і суспільної моралі. З праць М. Фуко – «м'який» менеджмент – це новітня «епісистема», яка тільки-но розпочинає нагромадження своїх елементів, формує свій апарат знань, відповідає викликам та потребам сучасного суспільства, – суспільства знань, інформаційного, віртуального, комунікаційного, гуманізаційного тощо.

Отже, можна зробити висновки про те, що зі зміною актуальних концепцій сучасного розвитку суспільства динамічно трансформується і соціальна філософія, яка відповідає статусу «постмодерністській»: вільної, творчої, «відкритій світові», поліпарадигмального способу мислення,

безшаблонного механізму дій, без тоталітарного та всеохоплюючого пресингу не тільки в управлінні, а й в повсякденному житті. Натомість, призиваючи до творчих концепцій, креативних ідей, «істинних» речей, особистісних напрацювань, цінується «м'якість» у відносинах, діалог у взаємодії, інноваційність у створенні, доскональна обізнаність своєї справи, свобода у вчинках тощо.

Після детального аналізу причин трансформації управлінської думки, ми пропонуємо розглянути напрацювання сучасних науковців *щодо сутності м'якого менеджменту та його змістовних складових*. Як не дивно, визначення «м'якого» менеджменту надзвичайно важко знайти в «чистому вигляді». Найчастіше, сутність «м'якого» менеджменту визначається в контексті «м'якості» в управлінні на противагу «жорсткому» менеджменту. Окрім того, більшість сучасних вітчизняних та закордонних дослідників визначають сутність та зміст м'якого менеджменту виключно у певній сфері соціального управління. Наприклад, жорсткий та м'який підхід в управлінні проектами, м'яке та жорстке управління персоналом, м'яка та жорстка фінансова інформація, м'який та жорсткий системний підхід в управлінні бізнес-процесами, «м'які» та жорсткі процеси забезпечення управління якістю екологічного менеджменту тощо. Відповідно до цього, нами пропонується детальний аналіз існуючих, так би мовити базових визначень «м'якості» і усіх аспектах управління з ціллю подальшого чіткого формування поняття сутності та основного наповнення (змісту) «м'якого» менеджменту.

У сфері правових відносин існує поняття «м'якого права», що тією чи іншою мірою також має сумісні ознаки, характерні для м'якого менеджменту або ж певним чином посприяли його формуванню. Отже,

*«М'яке право»* (англ. soft law) – відсилає до квазі-правових інструментів, які не мають обов'язкової юридичної сили або обов'язкова сила яких «слабша», ніж обов'язкова сила традиційного права.

Як зазначає кандидат юридичних наук, в дисертації «Мягкое право»: его сущность и роль в регулировании международных отношений»,



М.Ю. Велижанина, «м'яке» право досить часто виявляється на супротив тому, що мається на увазі під жорстким правом (англ. *hard law*) [16].

Концептуалізація м'якого права відбувається за рахунок пошуку і охоплення регулюючих систем, більш ефективних і менш репресивних. Відповідно, деякі норми жорсткого права (закони, підзаконні акти та стандарти) сприяють ефективному функціонуванню «м'якого» права, якщо за допомогою них необхідно нав'язати одержувачу необов'язкові в юридичному сенсі вимоги («м'які» зобов'язання).

Така дія можлива за рахунок певного авторитету і переконливості суб'єктів – джерел даного права, його виробників.

Термін «м'яке право» також часто використовується для опису різних видів квазі-юридичних інструментів Євросоюзу:

- «кодекс поведінки»,
- «керівництва»,
- «комунікації» і т. д.

У цій області права Європейського союзу, інструменти м'якого права часто використовуються для вказівки на те, як Європейська комісія має намір скористатися своєю владою, повноваженнями, здійснюючи при цьому поставлені завдання у своїй області компетенції.

У міжнародному праві, термінологія «м'якого права» залишилася відносно суперечливою через те, що в ньому є деякі міжнародні практики/юристи, які не беруть до уваги його існування, а для інших існує достатня плутанина щодо його статусу в галузі права. Однак, для більшості юристів, які практикують у галузі міжнародного права, розвиток інструментів м'якого права – це прийнята частина компромісів, необхідних для здійснення повсякденної роботи в міжнародній правовій системі, у рамках якої країни часто неохоче беруть на себе занадто багато зобов'язань, які можуть призвести до національних збурень на занадто великий обсяг виділених коштів і ресурсів на міжнародні цілі.

Згідно концептуалізації «м'якого права» в юридично-правових науках, ми можемо наголосити (за методом аналогії), що м'який менеджмент – це сукупність інструментарів, що претендує на пошук і охоплення собою регулюючих систем, більш ефективних і менш репресивних, на підприємстві фігурує під назвами корпоративної політики, етики.

Зміст «м'якого менеджменту» крізь призму «м'якого права» об'єднує собою різноманітні юридично необов'язкові угоди, наприклад, договори про наміри, декларації, керівні принципи тощо.

Отже, характерною ознакою м'якого менеджменту є гнучкість, не обов'язковість, бажаність, гуманізація, без зобов'язань між договірними сторонами (або «м'язобов'язаність»), базується на рекомендаціях, є певним видом інструкцій для регламентації власних дій, не дотримуються жодні санкції тощо.

У контексті *екологічного менеджменту* варто виокремити правило «м'якого» управління природою: «м'яке» (опосередковане, направляюче, відновлююче екологічний баланс) управління природними процесами, як правило, здатне викликати позитивні природні ланцюгові реакції і тому за соціально-економічними наслідками більш сприятливе, ніж «жорстке» техногенне [5]. Якщо порівнювати «м'яке» та жорстке «управління» природою, то в контексті екологічного менеджменту варто зазначити, що за еком'якого менеджменту всі роботи проводяться з ціллю «відновлення попередньої натуральної продуктивності екосистем».

Як зазначає В. Цапко, у зв'язку з цим, «жорсткі» управлінські рішення типу міжзонального перерозподілу річкових вод, зрошення історично сухих степів і подібні заходи потребують чи суттєвих відшкодувань (промивка засолених земель, боротьба з новими спалахами захворювань і масового розмноження шкідників, що виникли, і т. ін.), чи мають проводитися з великою обережністю й обачністю [5]. І у якості прикладу варто порівняти дві форми ведення лісового господарства – суцільнолісопросічне («жорсткий» вплив) та вибірково вирубки дерев («м'який» вплив).

Отже, з огляду на екологічний менеджмент:

– «м'який менеджмент» – це опосередкована, направляюча, відновлююча необхідний баланс система управління процесами, як правило, здатна викликати позитивні природні реакції і тому за соціально-економічними наслідками більш сприятлива, ніж «жорстка» техногенна система;

– основним змістом такої системи можна вважати «не хірургічні» технології, заходи, засоби, що сприяють «бережливому» відношенню для подальшого результату за допомогою використання природних механізмів саморегуляції (іноді і шляхом технічного конструювання цих механізмів).

Основні характеристиками м'якого менеджменту є наступні:

- опосередковане,
- направляюче,
- відновлююче,
- перспективне,
- довгострокове,
- не «хірургічне»,
- витривале,
- менш затратне,
- органічне тощо.

У роботі Є. Матвіїшина «Стратегічне управління людськими ресурсами» присвячено цілий підрозділ характеристиці «м'якого» та «жорсткого» підходу в управлінні людськими ресурсами.

«Управління людськими ресурсами як наука розвивалося зі «школи людських відносин», автором якої був американський соціолог і психолог Е. Мейо. Він встановив, що повага до працівників, розвиток людських відносин (неформальних контактів) більше впливають на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов роботи. Вплив на цю науку мали також дослідження Д. Макгрегора» [18, с. 27].

До речі, існує думка, що обґрунтовані теорія Х» і «теорія Y», у яких узагальнив типові уявлення керівників про відношення працівників до своїх

обов'язків, є досить схожою на «м'який» та «жорсткий» тип управління персоналом [57]. Так, «Теорія Х» виходить з того, що пересічний індивід лінивий і прагне на роботі уникнути трудових зусиль, тому його треба жорстко контролювати і примушувати» [18, с. 28], – такий підхід можна назвати жорсткий, тобто не особистісний. «Основним у «Теорії Y» є положення, що пересічний працівник за відповідної підготовки і належних умов здатний брати на себе відповідальність, виявляти творчий підхід, винахідливість» [18, с. 28] – відповідно такий підхід є м'яким, тобто приділяється увага думці та творчості певного індивіда. «Д. Макгрегор звертав увагу на необхідність формування менеджерів, які могли б передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат для сприяння професійному зростанню працівника». На нашу думку, теорія Д. Макгрегора містить елементи «м'якого» та «жорсткого» менеджмента в управлінні персоналом, та ніяким чином не пов'язана з концепцією сучасності [18, с. 28].

Зокрема, згідно з теорією Ф. Герцберга, праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких чинників, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації та професії посилює позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищується рівень її задоволення.

«Розглядаючи підходи до управління людськими ресурсами, необхідно враховувати міру, у якій стратегія управління людськими ресурсами повинна брати до уваги інтереси всіх груп зацікавлених осіб, усіх її працівників загалом та власників і керівних працівників зокрема. Можна виділити два підходи в аспекті акцентування уваги з відповідними інтересами: – перший можна назвати «м'яке» стратегічне управління людськими ресурсами, у якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи в організації;

другий підхід можна назвати «жорстким» стратегічним управлінням людськими ресурсами, у якому акцентують увагу на доході, який потрібно отримати від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу [18, с. 29]. Нами повністю підтримується така думка автора, адже людські емоції є основа менеджменту ХХІ ст. та подальшого розвитку управлінських концепцій.

Отже, з огляду на тенденції менеджменту персоналу, можна узагальнити, що «м'який менеджмент» – це технологія взаємодії працівників, що побудована на демократичному, вільному взаємообміні існуючих думок та результатів праці. Забезпечується неписаними правилами та дозволами серед працівників компанії.

Основним змістом такої системи можна вважати «не директивні», а евристичні методи менеджменту, що побудовані на креативності, таланті, інноваційних настроях та підтримці командного духу в компанії.

Основні характеристиками є наступні: творчість, креатив, взаємодія, взаєморозвиток, антишаблонність, емоційність, інтелектуальність, інноваційність, довіра, результативність тощо.

Окреслевши сутність та зміст «м'якого» менеджменту, відкритим залишається питання щодо потреб та побажань, які задовольняються при актуалізації м'якого менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності. У роботі О. Савельєвої, професора, в кандидатській дисертації «М'яке» соціальне управління в умовах ризику: постпостмодерніські тенденції» запроваджує поняття «м'якого» управління як найкращої технології в умовах ризику. Детальніше щодо сутності механізму дії. «Який механізм «м'якого» керуючого впливу?» – ставить центральне запитання авторка наукового доробку. «Ми вважаємо, що основа такого впливу одночасно і об'єктивна, і суб'єктивна. Суб'єктивна основа м'якого управлінського впливу – той дискурс, у рамках якого керуюча система доводить своє рішення до соціуму і реалізує управлінський вплив. Важливо, щоб управлінський вплив було «переведено» в ієрархію цінностей керованої системи, враховувало уявлення формування її

людей, їх норми, цінності, мотиви, думки, стереотипи, соціальні очікування. Це підвищує шанси на те, що таке рішення буде внутрішньо прийнято соціумом».

Для більш зрозумілого та детального пояснення «суб'єктивної основи управлінського впливу» авторка посилається на концепцією «суб'єктивної валідності», розробленої спочатку Л. Фестінгер.

Суб'єктивна валідність – переконаність індивідуума в тому, що та чи інша ідея, судження, дія правильні, коректні, справедливі [33, с. 18]. У основі суб'єктивної валідності лежить прихильність індивіда соціальної норми як соціально схвалюваного стандарту почуттів, думок і поведінки, унормованості, що виражає певні соціальні цінності. На практиці соціальна норма виступає як сукупність вимог і очікувань, що пред'являються соціумом (суспільством у цілому або групою) до індивідам. Прагнення задовольнити ці очікування визначається в соціології як «конформність». Якщо індивід робить висновок, що якась пропозиція (управлінське рішення, судження, думка, установка, благо) відповідає соціальним нормам і цінностям референтної для нього групи, то, при можливості, ця пропозиція буде прийнята на рівні інтерналізації (стійкою внутрішньої переконаності в правильності, «унормованості думки, рішення, розпочатої дії і т.д.) [10, с. 57]. Конформізм, по суті, бажання підтвердити себе в певній ідентичності. Але особистісна ідентичність формується, перш за все, на основі соціальної ідентичності. «Людина, тільки усвідомивши свою спільність з тією чи іншою групою, суспільством, може виділити себе як автономне «Я», – підкреслює один з авторів [32, с. 76]. Тому конформним може бути і бажання бути самостійним, самодостатнім, мати незалежні судження, якщо такі стандарти схвалювані групою. Повторимо – конкретні прояви конформізму залежать від норм і цінностей референтної для індивіда групи, від її очікувань щодо індивіда.

Для більшості індивідів мало приватної ідентичності – тобто лише інтерналізації норм і цінностей, «приватного конформізму». Ідентичність повинна бути публічно заявлена, позначена. Популярна сьогодні теорія «управління враженням» (*impression management*) особливо виділяє

значимість такої «публічної конформності». Відповідно, влада повинна постійно проводити і презентувати соціуму моделі «привабливою ідентичності». У традиційному суспільстві подібні моделі формувалися в рамках традиції, звичаю, а «пропозиції» робилися, переважно, у процесі міжособистісного спілкування в рамках груп. В умовах масового суспільства і те, і інше циркулює в значній мірі в об'єктивованому вигляді – у вигляді розпоряджень, відірваних від своїх безпосередніх носіїв. Особливо велика частка такої об'єктивації в інформаційному суспільстві, коли традиційні групові зв'язки все більше замінюються опосередкованими різними технологіями інформаційними контактами.

На нашу думку, саме обґрунтування за О. Савельєвої, містить відповідь на поставлене нами на початку запитання: які саме потреби задовольняються при актуалізації м'якого менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності? Відповідь очевидна: індивідуально-особистісні. Якщо конкретніше, то це визнання професійних якостей людини як одних із найвагоміших факторів результативності цілого підприємства, символічна приналежність до певного типу соціального угруповання, самоактуалізація, визнання старань особистості та відповідна винагорода за це, свобода дії та можливість відчувати себе в складі керівництва, турбота про емоційний, психічний та фізичний стан людини, позитивний конформізм (здійснення очікувань соціуму), визнання суб'єктивної валідності, формування складових «Feelgood формули» тощо.

Отже, у якості висновку зазначимо, що в запропонованому підрозділі нами було розкрито сутність, зміст та першопричини актуалізації «м'якого» менеджменту в контексті сучасних новітніх наукових підходів.

Вимоги сучасності сприяють актуалізації «м'якого» менеджменту на теренах управлінського простору. Так, основними передумовами та «сподвижниками» «м'якого» управління виступають ряд факторів та потреб сучасності, а саме: псевдо-демократія і псевдо-ринок, безладдя і безвідповідальність, які руйнують матеріальні та духовні цінності, завойовані десятиріччями колишньої «союзної історії»; втрата життєвих ідеалів; існуюче

незадоволення в суспільстві матеріальним становищем, що підсилює устрій та правління (В. Андрущенко); ненадійність довгострокових прогнозів, аналіз жорстких причинно-наслідкових зв'язків, необхідність інтуїції, суб'єктивного досвіду менеджерів, конструктивне доповнення традиційних логіко-аналітичних методів нераціональними характеристиками – які найчастіше постають джерелом інновацій тощо (Е. Нестеренко), поява новітніх моделей, структур, систем, алгоритмів задля стабілізації та помірного впливу на оточуюче середовище (соціум у тому числі), в основі яких закладено помірне, креативне, неординарне, нестандартне управління, з помірним поєднанням жорстких математичних систем (А. Слепцов, Т. Тищук) тощо. Навіть постмодерністська «парадигма» філософії парадоксально виявляється початком руйнування директивного способу мислення, шаблонного механізму дій, тоталітарного та всеохоплюючого пресингу не тільки в управлінні, а й в повсякденному житті. Натомість, призиваючи до творчих концепцій, креативних ідей, «істинних» речей, особистісних напрацювань, цінується «м'якість» у відносинах, діалог у взаємодії, інноваційність у створенні, досконала обізнаність своєї справи, свобода у вчинках тощо.

Також у даному підрозділі було визначено сутність та зміст «м'якого» менеджменту. Сутнісне наповнення та змістовна структуризація поняття «м'який» менеджмент відбувалося з урахуванням визначення сутності та змісту поняття «м'якості» в контексті міждисциплінарного підходу: з точки зору таких наук як право, соціологія, менеджмент, екологія тощо. У результаті

- «м'який» менеджмент – це концепція, що претендує на пошук і охоплення собою регулюючих систем, більш ефективних і менш репресивних, на підприємстві фігурує під назвами корпоративної політики, етики;

- «м'який менеджмент» – це опосередкована, направляюча, відновлююча необхідний баланс система управління процесами, як правило, здатна викликати позитивні природні реакції і тому за соціально-економічними наслідками більш сприятлива, ніж «жорстка» техногенна система;



– «м'який менеджмент» – це технологія взаємодії працівників, що побудована на демократичному, вільному взаємообміні існуючих думок та результатів праці. Забезпечується неписаними правилами та дозволами серед працівників компанії.

Отже, сучасний «м'який» менеджмент – це складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технологічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною стану, якостей об'єкта управління. Він містить знання, уміння, навички, прийоми, мотивацію тощо. Тобто, сучасний менеджмент містить все те, що входить у поняття соціальних та людських технологій. Зміст «м'якого» менеджменту включає юридично необов'язкові угоди, наприклад, договори про наміри, декларації, керівні принципи тощо. Також враховуються «не хірургічні» технології, заходи, засоби, що сприяють «бережливому» відношенню для подальшого результату за допомогою використання природних механізмів саморегуляції (іноді і шляхом технічного конструювання цих механізмів); «не директивні», а евристичні методи менеджменту, що побудовані на креативності, таланті, інноваційних настроях та підтримці командного духу в компанії.

- Основними характеристиками сучасного «м'якого» менеджменту є: гнучкість,
- необов'язковість,
- бажаність,
- гуманізація;
- відсутність зобов'язань між договірними сторонами (або м'яко зобов'язаність),
- базується на рекомендаціях,
- є певним видом інструкцій для регламентації власних дій, які не дотримуються жодні санкції тощо;
- творчість,
- креатив,
- взаємодія,

- взаєморозвиток,
- антишаблонність,
- емоційність,
- інтелектуальність,
- інноваційність,
- довіра,
- результативність тощо.

Основні принципи дії та впливу «м'якого» менеджменту: опосередкований,

- направляючий,
- відновлюючий,
- перспективний,
- довгостроковий,
- не «хірургічний»,
- витривалий,
- менш затратний,
- органічний,
- особистісний тощо.

Підсумовуючи зазначимо про важливість управлінського впливу, який було «переведено» в систему цінностей керованої системи, враховуючи уявлення людей, їх норми, цінності, мотиви, думки, стереотипи, соціальні очікування. Такий підхід підвищує шанси на те, що запропоноване рішення буде внутрішньо прийнято соціумом».

## **2.2. Сучасні тенденції панівного стану «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: між «жорстким» управлінням та комунікативною гуманізацією**

Сучасне століття – епоха змін і нововведень, епоха швидких реакцій на події непередбачуваних криз, епоха непрогнозованих успіхів та невдач, що наштовхує соціум на розробку принципово нових і нестандартних технологій та інновацій, котрі спрямовані на отримання максимального ефекту за умов мінливості. Відповідно, сучасний управлінець має бути озброєний такими знаннями, уміннями та навичками, які давали б можливість миттєво реагувати на зміни середовища, з одного боку, а з іншого – гідно відповідати на запит морально-психічного та соціально-культурного натиску мінливості. Саме такий управлінець формується в контексті нової концепції сучасного управління – «м'якого» менеджменту.

Соціально-філософська концептуалізація «м'якого» менеджменту в контексті сучасних управлінських стратегій розвитку суспільства формується в результаті діалектичної взаємодії «м'якого» та «жорсткого» управління, тобто історичний взаємозв'язок цих понять призводить до логічного балансу в їх повсякденному застосуванні. Це й не дивно, адже управлінські науки, в т.ч. й менеджмент, розпочинають функціонування завдяки жорсткій регламентації (фотохронометраж Ф. Тейлора, чіткі 14 принципів А. Файоля, бюрократичні гвинтики М. Веббера тощо) та продовжують його в кращих традиціях «м'якості». Та час швидкоплинний, тому враховуючи мінливість середовища та розвиток науки і техніки, сучасність вимагає інструментарію, методик та концепцій розвитку в умовах невизначеності, кризовості та хаосу, де жорсткі формалізовані моделі не мають свого впливу та не досягають покладених задалегідь на них завдань. Нещодавно мова шла про аналіз «суспільства знань», «інформаційного» суспільства, а відтепер мова йде про концептуалізацію становлення і розвитку нового типу суспільства – smart-

суспільства, що розвивається в сучасну епоху інформаційної революції В. Воронкової [19].

Відповідно метою розглядуваного підрозділу є виокремлення сучасних тенденцій взаємодії «м'якого» та «жорсткого» менеджменту, що надасть змогу відповісти на актуальне запитання в світі сучасного менеджменту: то що ж краще – «м'яко» керувати та будувати моделі «м'якого» менеджменту на підприємстві чи все ж таки «жорстко» регламентувати бізнес-процеси на підприємстві, тримати всіх «під контролем» з чітко розподіленими обов'язками без ніякої «самодіяльності»?

На зміні акцентів в управлінській практиці щодо актуальності «м'якого» менеджменту, професор Б. Литвак в монографії «Стратегічний менеджмент» наголошує, що «перші роботи в області наукового управління і менеджменту були направлені на вирішення проблем, починаючи з організації праці, формування і функціонування організаційних структур, принципів ефективного управління.

При цьому моделі, за допомогою яких проводився аналіз і надавалися рекомендації, були «жорсткими», тобто які передбачають визначеність вихідних умов, прийнятих управлінських рішень і вживаних у цих умовах дій. Це було адекватною відповіддю на магістральні напрямки промислового і економічного розвитку того часу.

Дійсно, управління підприємством в період масового виробництва, коли споживалося практично все, що вироблялося, і при стратегічному плануванні необхідно було лише враховувати можливості виробничих потужностей, викликало набагато менше проблем.

У період масового попиту, коли у споживача з'явився вибір, а на ринках збуту – конкуренція, управління стає більш складним. І одна з головних причин – виникла невизначеність споживчого попиту. Ринок залишається, як правило, передбачуваним, проте повної впевненості в тому, що вироблена продукція або пропоновані послуги будуть реалізовані, немає. Прогнозувати розвиток галузі і окремої компанії стає складніше. А в арсеналі управлінців

з'являються методи стратегічного планування з урахуванням невизначеності. Таким чином, «жорсткість» моделей розвитку управлінської ситуації знижується.

З настанням постіндустріального періоду з характерними швидкими і непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, у тому числі на ринках збуту, «жорсткі» моделі втрачають свою передбачувану силу і адекватність управлінських ситуацій, які вони описують» [16, с. 84].

Відповіддю на такий стан, є трансформація управлінської думки та зміна орієнтацій менеджменту. Відповідно, 1970-ті рр. стають часом втрати довіри до моделей, що передбачає повну визначеність умов із точними математичними моделями, постановками задач і методів їх вирішення. На зміну їм приходять «м'які» моделі, більш описового і менш формального характеру, що дають менше «жорсткі» рекомендації керівнику. Науковець сучасності Т. Розова у статті щодо філософсько-політичного діалогу акторів глобалізації в пострадянському просторі зазначає, що «складно трансформується сама комуністична ідеологія», що на нашу думку призводить до переоцінення технік управління. У нестабільних, мінливих умовах функціонування організації ефективними виявляються більш гнучкі «м'які» моделі і прийняті на їх підставі рішення.

Група українських дослідників кафедри менеджменту і туризму на чолі з М. Хоменко Кременчуцького Національного Університету імені Михайла Остроградського в праці «Стратегічне управління підприємством» також акцентують увагу на тенденції змін у сфері управлінської думки. Дещо детальніше.

Як зазначають вчені, умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Так, підприємства в умовах централізовано-планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад, за розмірами, так і за «поведінкою» в зовнішньому середовищі.

Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними стають жорстке адміністрування, традиційно «соціалістичні» методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншим способом на іншому рівні [36].

Згідно системного підходу, підприємство при взаємодії з соціумом можна розглядати як «відкриту систему» та «закриту» (див. рис.1.1).

Особливістю даної класифікації є фактор мінливості зовнішнього середовища, та особливість взаємозв'язку елементів внутрішнього середовища підприємства з оточуючим його середовищем. За допомогою рис. 2.1 автори пропонують ознайомитись з сутністю діяльності підприємства як «відкритої» системи, а потім вже порівняти її з «закритим» типом.

Отже, авторами було розроблено порівняльну характеристику (див. табл.1.1) «закритого» та «відкритого» підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього.

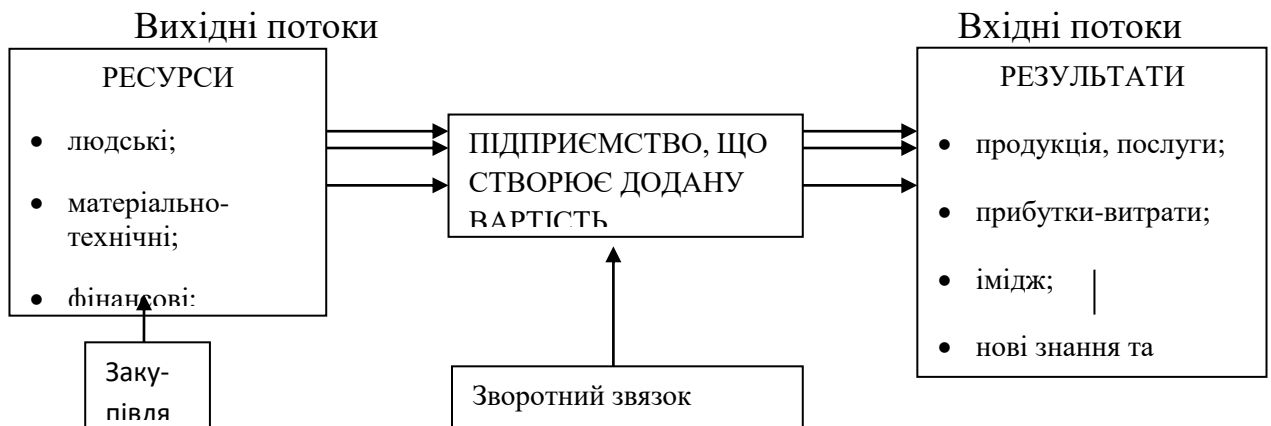


Рис.2.1. Концепція підприємства як «відкритої системи»

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі «вхід-вихід»: на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на «виході» – товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін.

## Порівняльна характеристика «закритого» та «відкритого» підприємств

Параметри	«Закрите підприємство» (техніко-економічна система)	«Відкрите підприємство» (соціально-економічна система)
1.Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний, ситуаційний підходи
2.Умови діяльності	Стабільні	Змінюються
3.Успіх досягається завдяки	Раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	Адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко-організаційним факторам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
4.Цілі й задачі	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація, концентрація	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
5.Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
6. Організаційні структури управління	Основа побудови – функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	Основа – децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ)
7. Механізм управління	Основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	Основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами»
8.Вимоги до персоналу	Знання технічних компонентів виробничого процесу; знання економіки та організації діяльності свого підприємства; орієнтація діяльності: чітке та організоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил	Керівники-підприємці, сполучення спеціальних професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки

Отже, діяльність підприємства – це погоджений у часі та просторі потік ресурсів, а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності [36].

Якщо система відкрита, то це означає, що вона в більшій мірі взаємодіє з оточуючим середовищем, вона здатна отримувати від нього будь-які ресурси (інформація, сировина тощо) та активно використовувати їх для досягнення власних цілей, навіть, якщо виникають ризикові ситуації.

На нашу думку, такі системи більш гнучкі та більш адаптовані для змін, від невизначеності, ризику тощо. Адже всі елементи підприємства як «відкритої» системи досить

- самоорганізовані,
- розвинуті,
- максимально новітні,
- інноваційні
- актуальні тощо.

Натомість, «закрита» система – це формально зорієнтований шлях розвитку підприємства (жорстко регламентований), модель, яка занепадає в умовах мінливості середовища, адже її елементи не адаптовані до прогресу, вони не знають елементів самостійного розвитку (самоорганізації), надмірна організація знищила будь-які таланти та прояв ініціативи, у такій системі все побудовано на страху та репресіях, влада досить сильно всі процеси тримає під контролем, та найголовніше те, що рівень взаємодії з оточуючим середовищем досить мізерний або взагалі прирівняний до нуля. Внутрішні елементи такого підприємства мають власними силами забезпечувати свою життєдіяльність безвідносно до оточуючих змін, але під чітким керівництвом при повній слухняності.

Що ж, за допомогою основних характеристик «відкритого» та «закритого» підприємств, перед нами розкривається новий перехід від «жорсткого» менеджменту, який властивий «закритим» системам до «м'якого»



менеджменту, який є основною моделлю управління у «відкритих» підприємствах.

У контексті актуальних тенденцій менеджменту та переходу до «м'якого» менеджменту як результату «послаблення жорсткого менеджменту», пропонуємо звернути увагу на праці сучасних бізнес-тренерів, які також звернули увагу на парадигмальну зміну ставлень та позицій на перевагу «м'якого», вільного та невимушеного управління бізнесом.

Так, особливої уваги заслуговують тенденції суспільного розвитку, соціального управління західноєвропейських та американських прогресивістів. Т. Пірсон у книзі «Кінець роботи по найму: гроші, сенс та свобода» розкриває особливості переходу від традиційного графіку роботи американських підприємців на власний креативний, винахідницький, талановитий бізнес.

Важливо наголосити, що в контексті нашого дослідження, думка Т. Пірсона про «відмову від 9 до 17» є досить практичною та актуальною, адже бізнес-тренер має рацію щодо зміни світових бізнес-тенденцій: чим працівник більш талановитіший та креативніший, тим більше він потребує вільного графіку роботи та більше вільного часу. Це є обов'язковою умовою «м'якого менеджменту», *але* виключно в тих видах діяльності, де це можливо.

Джон Салливан (John Sullivan), всесвітньо відомий HR-лідер з Кремнієвої долини, генеральний керуючий талантами в «Agilent Technologies», автор понад 900 статей і 10 книг в області *управління талантами*, зазначає 40 принципів управління талантами, *які представляють майбутнє* [28].

Тут доцільно відмітити, що ці принципи є базовими принципами механізму дії «м'якого» менеджменту не тільки відносно сфери управління персоналом, а й менеджменту організацій у цілому. Отже, основні з них такі:

– ті, що застосовуються у всіх сферах діяльності компанії (інновації відіграють вирішальну роль у бізнесі, спільна робота позитивно впливає на інновації, прискорене навчання позитивно впливає на інновації, розширюйте межі дозволеного, війна за таланти вимагає особливого способу мислення тощо);

- ті принципи, що застосовуються переважно в сфері HR;
- ті принципи, які мінімізують вплив стандартних підходів (відмова від прагнення постійно винаходити нові сленгові слівця, слідувати дивним ритуалам і діяти подібно до інших функціональних відділів, які прагнуть скоротити витрати і збільшити прибуток тощо).

Відмітимо, що знову мова йде про ситуаційний підхід, про можливість групового управління, про узгодження цілей організації з цілями персоналу, спонукання креативного мислення, свободи дії як основи управління талантами.

Вважаємо, що зміна парадигмальних ставлень науки управління нами обґрунтована досить конструктивно, тому наступним кроком є вивчення особливостей функціонування «м'якого» та «жорсткого» менеджменту.

«Кращі плани та стратегії є ті, що зародилися в серцях та умах людей, або ті, які інтегровані в серця та уми людей» [43]. Така преамбула є достатньо влучною для обговоренні проблематики дослідження американськими дослідниками Лорри Фріфелд (Freifeld) та доктора Саад Аль-Баррака «Жорсткий менеджмент на протипагу м'якому».

Розглянемо, які визначення надають обом видам менеджменту автори статті та які ж особливості менеджменту як моделі управління на підприємстві?

Як зазначають автори є континуум в управлінні між «жорстким» і «м'яким» менеджментом.

«Жорсткий» – це той менеджмент, що розробляє плани, формує структуру та здійснює контроль.

«М'який» – це сприятливий для людей менеджмент, заснований на управлінні емоціями [43]. На думку авторів, важливим є налагодження комунікації на підприємстві, що має займати 80-85% робочого часу та лише 20-15% необхідно відвести для регламентації та планування.

Отже, Саад Аль-Баррака пропонує управлінцям максимально мінімізувати затрати часу на «жорсткий» менеджмент та основну, «левоу частку» свого робочого часу віддати комунікації («м'якому» менеджменту).

На нашу думку, він має рацію. Справа в тому, що робота будь-якого адміністративного працівника побудована на організації, комунікації та координації, що фізично має займати основну частину роботи управлінця. Але «нещодавня епоха бюрократизму» аж ніяк не «виходить із голів» сучасних менеджерів: «адже 80% часу варто приділяти плануванню», – так стверджував соціалістично-комуністичний режим, адже це основа основ!!! Ось менеджери ще й «застрягли» на етапі планування, регламентування, контролювання, а працювати у сфері гуманізації та людської взаємодії часу не вистачає. Автор вважає, що найкращий показник ефективного (економічно стабільного навіть) результату є організаційна комунікація та можливість креативного мислення працівників. При постійній взаємодії з персоналом підприємства, перед керівниками постає ідейний апарат стратегічного розвитку підприємства, який досить легко потім вивести в стратегію розвитку компанії, на що потрібно буде декілька листків паперу та одна година часу. Головне сформулювати ідею в «голові» в процесі результативної комунікації.

Надмірне використання «ричагів» та інструментів «жорсткого» менеджменту в кращому разі може призвести до збільшення виробничих показників (і то не на тривалий період), а от «м'якість» при здійсненні управлінської діяльності сформує експоненціальне покращення продуктивності та прибутковості. При чому варто відмітити, що жодна компанія не може працювати без «жорсткої» регламентації (без структури та планів), тому повністю відкидати принципи «жорсткого» менеджменту є досить абсурдною ідеєю [43].

На думку Саад Аль-Баррака, частина компаній намагаються бути трансакційними, а інша – трансформаційними. Трансакційні компанії зосереджують увагу на «трансакціях», тобто на отриманні грошових переказів за послуги чи товари. І це є найголовнішим акцентом в роботі таких компаній. Трансформаційні ж компанії-лідери намагаються бути революційними, інновативними та творчими, тобто весь час змінюватися заради отримання більшого прибутку [43]. Основа управління цих двох груп компаній базується

на «м'якому» та «жорсткому» підходах управління. Тут доречно висвітлити думки сучасних українських авторів Т.В. Назарчука та О. Косіюка.

У навчальному посібнику «Менджмент організацій» Т. Назарчука та О. Косіюка наведена порівняльна характеристика «жорсткого» та «м'якого» системного підходів до управління організаційними процесами (див. таблицю 2.2.) [55, с. 99].

Запропоновані методи управління слід застосовувати у різних сферах і у різних бізнес-процесах. Наприклад, для управління ресурсами і процесами варто використовувати тільки «жорсткі» елементи управління. А для не менш важливого управління корпоративними знаннями варто застосовувати «м'які» елементи. У кожного з цих підходів є своя область розповсюдження, впливу та ефективності, тому вони можуть взаємно доповнювати один одного.

Результати застосування обох підходів у менеджменті сукупно носять тривалий характер, проявляються не одразу, але в будь-якому разі позитивні зміни спостерігаються завжди [55, с. 99].

Приходимо до висновку та як зазначено авторами-дослідниками теорії управління, варто поєднувати «жорсткий» і «м'який» менеджмент задля отримання максимального ефекту в управлінні процесами підприємства, установи тощо.

Як зазначає Б.Г. Литвак «жорсткі» технології управління зникли не зовсім. Вони відступили з верхніх поверхів ієрархічних систем управління на нижчі.

Якщо «м'які» технології знаходять більше застосування при прийнятті рішень стратегічного характеру зі значним ступенем невизначеності і ризику, то їх реалізація, яку здійснюють виконавці, вимагає чітких, однозначно розуміються завдань, де невизначеності немає місця [16].

Проблема оптимального поєднання «жорстких» та «м'яких» моделей менеджменту по нині залишається однією з ключових проблем, що стоять перед керівником; від ефективності її вирішення багато в чому залежить ефективність функціонування сучасної організації.

Порівняльна характеристика «жорсткого» та «м'якого»  
системного підходів [55, с. 99]

Параметр	«Жорсткий» підхід	«М'який підхід»
Мета	оптимізація системи, розвиток продуктивних сил	стратегічні дії, розвиток управлінського потенціалу
Цілі та завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- складання календарних планів;</li> <li>- виконання проектних завдань;</li> <li>- бюджетування проектів реалізації стратегії;</li> <li>- реструктуризація: створення, об'єднання, ліквідація підрозділів;</li> <li>- ціноутворення;</li> <li>- реорганізація систем оплати праці і преміювання;</li> <li>- модернізація виробництва, впровадження нових технологій;</li> <li>- розвиток виробничої інфраструктури;</li> <li>- управління матеріальними, людськими, фінансовими ресурсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формулювання місії організації;</li> <li>- вибір стратегічного напрямку розвитку;</li> <li>- розвиток ключових компетенцій;</li> <li>- розвиток відносин зі стратегічними споживачами;</li> <li>- розвиток самоконтролю і особистої мотивації;</li> <li>- формування корпоративної культури;</li> <li>- реструктурування інформаційних потоків;</li> <li>- впровадження управлінських інновацій;</li> <li>- зміна стилю лідерства;</li> <li>- зміна організаційного клімату</li> </ul>
Основні елементи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегії;</li> <li>- організаційні структури;</li> <li>- системи і процедури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стиль управління;</li> <li>- склад персоналу;</li> <li>- навички та цінності</li> </ul>

Орієнтація	розгляд організаційної діяльності як жорсткої формалізованої системи	системний процес пізнання, заснований на використанні системних моделей «людської діяльності»
Недоліки	важкість ясно і однозначно визначити цілі систем та досягти їх декомпозиції; важкість досягнення згоди між окремими елементами системи (стейкхолдерами)	обмежена (людський фактор) область застосування

Багато керівників і донині дотримуються або «жорсткої», або «м'якої» моделі управління і тільки керівники ефективно функціонуючих компаній і, перш за все, галузевих лідерів, лідерів сегментів ринку виявляються здатними вийти на рівень оптимального поєднання «м'яких» і «жорстких» моделей управління [16, с. 255].

У той самий час, як нам відомо, що організації поділяються на неформальні – «м'які», які не закріплені офіційними положеннями і установками, і формальні – «жорсткі», закріплені офіційними документами. Багато організацій в бізнесі створюються як неформальні, а потім при досягненні успіху стають формальними, що закріплюється відповідною правовою і документаційною базою. Лідерство в організації також може носити як «м'який» неформальний характер, так і «жорсткий», оформлений відповідними документами про призначення, з чітко визначеними функціями, правами і обов'язками.

Влада в організації також має дві форми – «м'яку» і «жорстку» та проміжні між ними форми. Буває влада, заснована на примусі – «жорстка», і така, яка направлена на заохочення або зосереджена на людині – «м'яка» і т.д.

З різними формами влади та лідерства безпосередньо пов'язаний стиль управління, прийнятий в організації або запроваджений в ній керівником. Він може бути «м'яким» – ліберальним або демократичним, а може бути «жорстким» – авторитарним.

У практиці стратегічного управління ми зустрічаємо і «жорсткі», і «м'які» форми влади, лідерства, стилю управління. Вони формують відповідно «м'яку» або «жорстку» організаційну культуру, створену в організації.

Одна з найбільш серйозних небезпек при цьому полягає в тому, що «м'яка» нестандартна ситуація може бути сприйнята управлінцем, як стандартна. Або класифікована як ідентична іншій нестандартній управлінській ситуації, між якими є суттєві, але не завжди помітні відмінності. У книзі С. Фінкльштейна «Помилки топ-менеджерів провідних корпорацій» [35] вказано, що це одна з основних причин управлінських помилок, які призвели провідні корпорації світу до вельми відчутних втрат, а в ряді випадків до банкрутства.

Актуальність «м'яких» моделей пояснюється тим, що умови функціонування сучасної організації втратили стабільність, швидкість, їх зміни і непередбачуваність стали переважаючими факторами.

У цих умовах значення лідерства на певному сегменті ринку збуту або в конкурентній ніші зростає. Лідер, крім переваги в конкурентоспроможності продукції або послуг, отримує ще одну важливу додаткову перевагу – перевага в змінах.

За кожну зміну організації доводиться платити додатковими фінансовими та іншими ресурсними витратами, втратою часу на переналагодження технологічних ліній, витратами на інформацію, аналітику, технічні та технологічні опрацювання, що забезпечують можливість створення конкурентоспроможної продукції, відмовою від виробництва частини раніше виробленої продукції. Це дуже серйозні втрати.

Але для лідера вони практично не існують, адже це він пропонує іншим зміни виробництва, які їм уже здійснені. Підлаштовуватися і нести відповідні

витрати повинні інші, якщо хочуть вести боротьбу за споживача при більш високо піднятою планкою конкурентоспроможності продукції або послуг. Це стає, крім отримання додаткового більш високого прибутку, додатковою «форою» лідеру, у ще більшому ступені сприяє збереженню конкурентної переваги.

Керівник повинен вибудовувати систему управління так, щоб вона виявилася здатною знаходити ефективні стратегічні рішення в слабо структурованому зовнішньому середовищі і в слабо структурованих умовах функціонування, що задаються, перш за все, ринком. Таким чином, керівник постає перед необхідністю приймати рішення, у першу чергу, стратегічного характеру в умовах «м'якого» моделювання зовнішнього середовища.

Труднощі прийняття рішень в умовах «м'яких» моделей управлінської ситуації і «м'яких» закономірностей її розвитку, перш за все, з наявності нестачі інформації і високого рівня невизначеності, важко прогнозованих перевагах споживчого попиту та інноваційного розвитку продукції і послуг, активній протидії конкурентів. І, як наслідок, у багатоваріантності сценаріїв розвитку управлінської ситуації. «М'які» моделі – це моделі з мінливими цілями, цільовими показниками і їх значеннями.

У таких умовах керівник повинен зробити вірну ставку, прийняти вірне стратегічне рішення, здатне забезпечити досягнення поставлених цілей, а можливо, і завоювання позицій лідерства. Або організація працює з випередженням на цілі, досягнення яких здатне забезпечити лідерство, або доведеться підлаштовуватися під цілі, що поставлені лідером і яких вдалося досягти лідеру та запропонувати споживачеві.

Прийняте стратегічне рішення – це, як правило, рішення про реалізацію тієї чи іншої концепції розвитку і, в кінцевому результаті, того чи іншого бізнес-проекту. Це передбачає виділення необхідних ресурсів, у тому числі фінансових, з наявних в організації на період реалізації проекту, що означає відмову від інших альтернативних бізнес-проектів. Отже, необхідно мати переконливі докази того, що обраний проект зможе більш надійно і ефективно



забезпечити досягнення поставлених стратегічних цілей. Невірно зроблена ставка тягне невиправдані витрати, а найголовніше – згаяний час і втрачені позиції в конкурентній боротьбі.

Більш глибокі наукові дослідження стратегічного управління, що проводяться з використанням математичних методів, дозволяють будувати «жорсткі» і «м'які» математичні моделі стратегічного управління. Так, один з найбільших математиків сучасності В. Арнольд говорить про «жорсткі» і «м'які» математичні моделі управління. І якщо під «жорсткими» математичними моделями розуміємо традиційно використовувані в математиці, то під «м'якими» – моделі типу «неформального» характеру.

Ухвалення рішення в сучасній організації повинно бути поставлене на системну основу. Окремо взяті, нехай навіть вдалі, рішення не є виходом з положення, при якому боротьба за лідерство породжує нові технологічні та управлінські рішення, а зворотний зв'язок є найкращою оцінкою ефективності або неефективності управління.

Тому для сучасної організації зростає роль аналітичних розробок і рекомендацій, поставлених на системну основу від отримання, оцінки та систематизації отриманої інформації до вироблення і оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень. Особливого значення набувають технології організації аналітичної діяльності та розробка технологій «м'якого» стратегічного управління [16].

Також варто звернути увагу на дослідження відомого соціолога ХХ ст. Макса Вебера. Основна ідея його напрацювань полягає в жорстко формалізованому, центральному розподілу праці – бюрократичному впорядкуванні справ, інструкцій та функціонування взагалі. Тобто М. Вебер пропонує теорію раціональної бюрократії, яка дуже плідно використовувалася менеджерами-практиками починаючи з 20х рр. ХХ ст. по наш час. М. Вебер запропонував наступні принципи бюрократичної концепції організаційної структури:

- ієрархічна побудова організації;

- ієрархія наказу, побудована на легальній владі;
- підпорядкування працівника нижньої ланки керівному працівнику і відповідальність не тільки за свої дії, але і за дії підлеглих;
- спеціалізація і поділ праці за функціями;
- чітка система процедур і правил, що забезпечує однаковість виконання виробничих процесів;
- система просування і перебування на посаді, заснована на вміннях і досвіді, і яка вимірюється стандартами;
- орієнтація системи комунікацій як в організації, так і поза неї на написання правил.

Термін «бюрократія» М. Вебером використовувався для позначення раціональної організації, приписи і правила якої створюють фундамент ефективної роботи і дозволяють боротися з фаворитизмом. Бюрократія розглядалася ним як якийсь ідеальний образ, найбільш ефективний інструмент управління соціальними структурами і окремими структурними одиницями.

На думку Вебера, жорстко формалізований характер бюрократичних відносин, чіткість розподілу рольових функцій, особиста зацікавленість бюрократів у досягненні цілей організації призводять до прийняття своєчасних і кваліфікованих рішень, заснованих на ретельно відібраної та перевіреної інформації.

Бюрократію як раціональну машину управління характеризують:

- жорстка відповідальність за кожен ділянку роботи;
- координація в ім'я досягнення організаційних цілей;
- оптимальна дія безособових правил;
- чітка ієрархічна залежність.

Отже, згідно основних характеристик «бюрократичної моделі» М. Вебера, стає зрозумілим, які саме характеристики притаманні жорсткому менеджменту, на яких засадах здійснюється управлінська діяльність та за допомогою яких принципів забезпечується діяльність адміністративного апарату. Але...в останній час суспільство «мета динамічніше», тому відбуваються зміни

практично у всіх сферах діяльності суспільства, і з часом, бюрократична модель сприяє появі новій адаптивній (органічній) гнучкій моделі соціального управління. Органічні моделі застосовуються недавно. Свою назву (органічні) вони отримали через схожість з організмом, бо вони здатні змінюватися. Їх основні характерні ознаки наступні:

- висока гнучкість;
- помірне використання формальних правил і процедур;
- децентралізація управління, отже, участь рядових працівників у прийнятих рішеннях;
- невелика кількість рівнів управління;
- широка відповідальність працівників.

Враховуючи особливі ознаки органічної моделі управління, ми з упевненістю можемо стверджувати, що вони також притаманні м'якому менеджменту. Внаслідок чого, можна констатувати, що м'який менеджмент як сучасна управлінська стратегія отримує найбільші рейтингові бали, більш того, все більше людей надають перевагу м'яким методам управління не тільки окремим елементам, а й цілими конгломератам бізнесу [17].

Отже, внаслідок досягнення поставленої мети, а саме виокремлення сучасних тенденцій, особливостей взаємодії «м'якого» та «жорсткого» менеджменту, ми спроможні відповісти на актуальне запитання в світі сучасного менеджменту: то що ж краще – «м'яко» керувати та будувати моделі «м'якого» менеджменту на підприємстві чи все ж таки «жорстко» регламентувати бізнес-процеси на підприємстві, тримати всіх «під контролем» з чітко розподіленими обов'язками без ніякої «самодіяльності»? Варто інтегрувати складові обох видів менеджменту. Чинно застосовувати ідеї для планів, які були «народжені» в серцях та думках працівників; дотримуватись комунікації при виконанні стратегічного завдання (правило «зворотного зв'язку»); виносити вдалі рішення, що побудовані на колегіальному обговоренні; створювати такий «корпоративний дух», що замінить законні санкції (але й вони повинні бути присутні); перевіряти результативність роботи

не за допомогою «тролінгу» й «контролінгу», а в наслідок ефективно оформлених продаж, максимально залученої кількості клієнтів, рівня задоволення покупців тощо. Так, наш час стверджує, що повернення до людського, буттєвого, ціннісного існування, ведення комерційних та бюджетних справ на засадах партисипативного управління (але в межах допустимих норм) є основною базою в контексті управлінських стратегій сучасності.

І все ж таки варто повернутися до наукового доробку В. Андрущенко – «Організоване суспільство». Ця праця не залишить байдужим, навіть, найбільш суворого наукового критика. Лиха доля України, її катастрофічне минуле, поневіряння українського народу, що так вдало описане Віктором Петровичем, на нашу думку, продовжується і понині. Автор має рацію щодо «псевдодемократії та псевдоринку», які захопили кожен куточок українського суспільства. Але не про це зараз. Головне, що багато країн сучасного світу та Україна в їх числі, мають стати на шлях «самоорганізації» за допомогою раціональної «організації». Отже, як зазначає автор, суспільство знаходиться в «перехідному етапі» [4, с. 8], на етапі розвитку, в процесі зміни усталеного режиму роботи, а отже перед нею стоїть вибір оновленого шляху розвитку. Чи можемо ми сказати що теперешній стан соціуму суспільства є критичним? Так, це вірно. На нашу думку, саме зараз соціум знаходиться на перехідному етапі, в історичній точці, що спричинює робити вибір: або ми залишимося в потоці хаосу, невизначеності чи перейдемо на новий, більш диференційований і високий рівень впорядкованості, організованості, тому й ефективності? Одним із найкращих шляхів такого розвитку (а точніше однієї з альтернатив розвитку системи) є концепція «м'якого» менеджменту як фундаментальної основи переходу до більш розвиненої структурної одиниці. Концепція «м'якого» менеджменту має бути панівною в усіх прошарках суспільства, в усіх осередках соціуму, на всіх рівнях державного устрою.

«М'який» менеджмент водночас є засобом досягнення цього самого «організованого суспільства». Існуючі інструменти, механізм дії, тактичні та

стратегічні принципи функціонування «м'якого» менеджменту є нічим іншим як шлях раціоналізації, перетворення, інакшого осмислення суспільного стану. Як зазначає В. Андрущенко, «організоване суспільство – це суспільство реабілітації гуманістичних цінностей, повернення до першооснов людського буття і культурного поступу, це суспільство розумної взаємодії людей (комунікації – доповнення від авторів) на основі їхньої творчої співпраці і внутрішньої, детермінованої обов'язком і совістю поваги до Закону, Порядку і Справедливості. Основні акценти, які розставлені Віктором Петровичем при наданні визначення «організованого суспільства» є фундаментальними принципами механізму дії «м'якого» менеджменту.

«Цивілізований світ крокував іншим шляхом і в іншому напрямі. І він досяг успіху. Якість і рівень життя народів країн розвинутої демократії є вищим на декілька порядків у порівнянні з тими досягненнями, які мала країна «розвинутого соціалізму» [5, с. 77]. Отже, ще раз пересвідчуємося, що необхідно відмовлятися від лише «організованого» суспільства з властивим йому «жорстким» менеджментом, а орієнтуватися на шлях самоорганізації і саморозвитку, що властиве «м'якому» менеджменту. І як зазначає В. Андрущенко, «самоорганізація» не здійснюється шляхом свавілля, вона базується на елементах «організації», вага яких змінюється в міру становлення «само-організованого суспільства».

У аналізованому підрозділі нами було охарактеризовано діалектичну взаємодію «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, розкрито особливості та характерні риси кожного з видів менеджменту та за допомогою сучасних науковців-дослідників ми спробували обґрунтувати необхідність запровадження «м'якості» в менеджменті, тим самим стверджуючи, що найбільш оптимальним методом управління є поєднання принципів, інструментів дії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту.

Більшість сучасних керівників-управлінців вважають, що працівниками необхідно «керувати», їх треба постійно контролювати, адже самі по собі вони «не хочуть працювати» та завжди думають про «відгул». Це не є новиною –

така тенденція спостерігається вже досить давно. Але ми хочемо звернути увагу на зміну тенденцій в управлінні, на перехід до епохи «реальної» демократії та гуманізації на основі комунікації як залогу 90% успіху. Варто відроджувати позитивне ставлення до роботи, до людей, до країни в цілому. Тенденції «м'якого» менеджменту в управлінні обумовлені перш за все нагальною потребою актуалізації гуманізації в соціумі, серед звичайних людей, серед незнайомих супутників та випадкових зустрічей. Отже, керівникам варто звернути увагу на поєднання жорстких норм та м'яких правил в управлінні. Варто спробувати надати відповідальне завдання «непримітному» персоналу, можливо спроба буде оцінена?

### 2.3. Критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності

Критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності – це індивідуально виважений, вагоми показник рівня задоволеності одиниці соціуму (прирівняння його до максимальної відмітки) від умов, принципів та механізму дії «м'якого» менеджменту. Таке сутнісне наповнення, на нашу думку, має мати критерій. А яке ж значення критерію надають класики?

*Критерій* (від гр. слова «criterion» – мірило для оцінки чого-небудь) – засіб перевірки точності чи хибності того чи іншого твердження, поняття, явища, гіпотези, теоретичного об'єкту тощо в його практичному аспекті [34, с. 269] або *критерій* – підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; ознака, взята за основу класифікації; мірило, мірка [31, с. 56]. У педагогічній літературі критерій визначається як основна ознака, за якою одне рішення вибирається з багатьох можливих або ознака, на підставі якої робиться оцінка, визначення і класифікація будь-чого, мірило судження [4, с. 104]. В контексті нашого дослідження, *критерій* – це основна ознака, за якої показник рівня задоволеності прирівнюється до максимально ефективного, що гарантує забезпечення поставлених цілей. Відповідно, згідно поставленої цілі даного підрозділу (що є його однойменною назвою), нам належить виокремити ряд критеріїв, при дотриманні яких «м'який» менеджмент як одна з технологій та засобів досягнення бажаного результату, призведе до більш ефективного функціонування соціальної одиниці.

Перш за все, виникає необхідність чіткого формування певних груп критеріїв, які сприятимуть балансуванню поля дії різних видів менеджменту, забезпечать максимальне задоволення потреб усіх членів соціуму та створять надійний фундамент для подальшого розвитку соціальної одиниці. Тим паче, перш ніж зробити висновки щодо результативності, адекватності й функціональності існуючих підсистем менеджменту, необхідно критеріально

зіставити показники ефективно-дієвої системи (теоретично ідеалізованої моделі) з наявними параметрами (практичними) менеджменту певної організації. Отже, у розглянуваному розділі мова піде саме про визначення критеріїв ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності.

Але перш ніж перейти до виокремлення необхідних критеріїв, визначимо особливі умови полів взаємодії:

- критерії утворюються на фундаменті оптимальності, тобто ефективного балансування кожного поля дії менеджменту;
- рівень жорсткості та м'якості визначається виключно специфікою діяльності, організаційною формою, розмірами організації та її внутрішнім середовищем;
- усім учасникам процесу управління необхідно визнавати необхідність процесу «пом'якшення» або ж «жорсткості» управління;
- згідно умов функціонування підприємства, елементи внутрішнього середовища (що є в підпорядкуванні будь-якого з видів менеджменту) можуть бути доповнені або ж видозмінені;
- рівень жорсткості або м'якості інформації на виході (як готовий продукт) визначається рівнем інформації на вході тощо.

Як і будь-яке явище, предмет або подія, система менеджменту спочатку **формується** (або ж видозмінюється, враховуючи попереднє неефективне функціонування), функціонує певний час, потім **оптимізує** своє функціонування (приспосовується до мінливості умов середовища), яке в кінцевому результаті має бути **ефективним** (таким, що призводить до задоволення потреб та досягнення цілей). Відповідно до даної черги процесів нами будуть запропоновані три групи критеріїв, які сприяють ефективному запровадженню «м'якого» менеджменту (див. рис. 2.4).





Рис. 2.4. Групування критеріїв ефективного функціонування «м'якого» менеджменту

З приводу «формування». В системології формування системи визначається як етап у розвитку системи, у результаті якого вона перетворюється в розвинену систему або ціле, тобто у неї з'являються взаємозв'язки між елементами та, відповідно, «виокремлюється» структура [12, с. 44]. Якщо розуміти в буквальному сенсі слово «формування», то можна казати про створення загальних зв'язків та окремих одиниць явища, які утворюють певну форму: вираження, функціонування, життєдіяльності тощо. Якщо узагальнити вище розкриті поняття, відразу стане зрозумілим, що *критерії формування* – це сукупність засобів або ж побудови нового цілого, або ж перевірки точності чи хибності функціонування певної системи.

Критерії *формування* «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності – це ті показники, при наявності яких усі взаємопов'язані елементи системи функціонують у ритмі з виконанням намічених цілей, тобто це підстави для розкриття сформованої системи.

Доктор наук, професор В. Бех, виокремив два підходи до розкриття сутності поняття сформованості. Перший підхід визначає, що сформованою може називатися система, у якій сукупність елементів, що перебувають у відношеннях і зв'язках одне з одним, утворюють певну цілісність, єдність. Інший підхід наголошує, що система вважається сформованою, коли сформована управлінська підсистема [12, с. 64].

Критерії *оптимальності* «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності – базовий показник якості роботи системи. Критерій оптимальності є фундаментальним поняттям оптимального функціонування об'єктів (машин, процесів, підприємства, галузі, економіки у цілому).

В економіці, наприклад, критерієм оптимальності може бути максимум прибутку від затрачених зусиль працівників, мінімум трудових затрат, мінімальний час досягнення мети тощо.

Взагалі «оптимальний» визначається як найкращий з можливих варіантів чогось, найбільш відповідний поставленому завданню, умовам. Оптимальні критерії – певні параметри елемента системи «м'якого» менеджменту, обумовлені спеціальним розрахунком для досягнення максимального ефекту, мінімальних трудових чи грошових витрат та ін.

Критерії *ефективності* системи «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності – специфічний критерій, який обґрунтовується, головним чином, співвідношенням результату з витратами. Дані критерії виводяться згідно тлумачення ефективності. Ефективність широко застосовується різними науками – філософією, економікою, педагогікою тощо. Ці сфери її використання говорять про те, що ми маємо справу із загальнонауковою категорією, яка відображає ступінь досягнення мети у функціонуванні об'єкта у відповідних умовах.

Ефективність – явище складне і багатопланове, опосередковане дією багатьох умов і факторів. Поняття «ефективність» розповсюджується на керовані і самокеровані системи і підсистеми [19, с. 263].

У ньому знаходять вираження здатності системи добре пристосовуватись до умов оточуючого середовища, користуватися її ресурсами, необхідними для існування і розвитку, ставити перед собою посильні, обґрунтовані цілі та досягати їх [12, с. 26 ].

Пропонуємо привести приклад конкретики застосування даних критеріїв згідно досліджуваного об'єкта та відповідно переглянути показники, які виражають зміст критеріїв.

*Критерії формування* системи «м'якого» менеджменту передбачають наявність стійкої цілісної структури з діалектичним взаємозв'язком її елементів та орієнтацією на досягнення поставлених цілей менеджменту. Як зображено на рисунку 2.3. одними з важливих елементів моделі взаємодії різновидів менеджменту є елементи внутрішнього середовища, поля їх взаємодії та види інформації, які утворюють готовий продукт. Для того, щоб формування системи «м'якого» менеджменту відповідало вищому рівню, необхідно запровадити наступні критерії формування: мотиваційний, цілеспрямований, гносеологічний.

*Мотиваційний критерій* (мотивація як критерій) передбачає заохочування працівників, тобто мотивує до чого-небудь, – до бажання запровадити принципи та механізм дії «м'якого» менеджменту як такого, що призведе до здійснення намічених планів, бажань, потреб; забезпечить розуміння його пріоритетності не тільки працівникам, а й керівництву; спонукає до виявлення працівниками позитивної сторони нововведення та необхідності запровадження «м'якого» менеджменту керівництвом для досягнення потреб та цілей підприємства, іншими словами – мотивує до запровадження заради власної вигоди в процесі досягнення цілей всього підприємства.

Значна частина персоналу організації трактує нововведення як негативне явище, дещо таке, що загрожує їх подальшій ефективній діяльності, прогресивній роботі. А насправді, все не так: робота давно перетворилася на рутинний процес, але ж такий звичний, досягнення ефективності вже давно нікого не цікавить, працівники не хочуть, щоб керівництво «викривало» недоліки їх роботи. Не дарма кажуть – «сила звички міцна». Також персонал може не влаштовувати конкретні дії та методи запровадження «м'якого» менеджменту. Не усвідомлення особистісної вигоди від системи «м'якого» менеджменту також здатна запустити зворотній механізм мотиваційного

критерію, ось чому настільки важлива перевірка стандартів згідно цього критерію: працівник повинен розуміти, що «м'який» менеджменту – це позитивне явище, яке може призвести до намічених або «несподівано приємних» результатів: підвищення оплати праці, зміна робочого місця в горизонтальному чи вертикальному напрямку, підвищення кваліфікації, можливості «зобразити себе з найкращого боку». В залежності від мотиваційного профілю такий критерій може виступати потужним інструментом формування бажаних результатів як окремого функціонального відділу так і підприємства в цілому.

Н. Кузнецова в роботі «Мотиваційний менеджмент» в підрозділі про сучасні тенденції мотиваційного менеджменту визначає три пріоритетні тенденції розвитку мотивації:

- тенденція розвитку *комунікації* як форми мотивації працівників в сучасних умовах;
- мотивація *часу* як сучасна форма мотиваційного менеджменту;
- мотивація заснована на програмі «*орієнтація на роботу*» [15, с. 226].

Деяко конкретніше по кожній із них. Нагадаємо, що найбільшою мірою нас цікавлять показники ефективності при запровадженні та функціонуванні кожної із вищезазначених тенденцій.

Мотивація є фундаментальною функцією управління, а комунікація постійно супроводжує сутність будь-якої мотивації. Гліб Архангельський вважає, що цільова функція тайм-менеджменту не продуктивність і ефективність, а щастя. Нові ж технології, підвищуючи рівень свободи, це щастя наближають. У книзі «Робота 2.0: Прорив до вільного часу» він показує, як за допомогою продуманої організації укупі з сучасними засобами комунікації заощадити час і витрати, зміцнити контакт з клієнтами та діловими партнерами і отримати більше особистої свободи [1].

Саме комунікація, здатна стати первинним механізмом для вироблення справжньої творчої активності працівників на благо організації та її цілям, часто стає первинним бар'єром при досягненні організаційних цілей. Але при

успішній організації комунікація є однією зі складових ефективної моральної мотивації, яка не піддається кількісній оцінці. Дуже важливим для мотивації є визначення і вибір форм взаємовідносин керівник – підлеглий, поведінки керівника всередині очолюваної ним організації, спрямованість його дій по відношенню до підлеглих. Існує цілий набір різних стилів керівництва – від повної автократії до вільного прояву ініціативи на різних рівнях керівництва. Вони, звісно, можуть бути найрізноманітнішими в різних сферах однієї і тієї ж організації. Звичайно, прийнято вважати, що співпраця існує сама по собі і не вимагає, щоб її потребували, а якщо і спостерігається її недолік, то це пояснюється якимись незначними причинами.

Мотивація часом. Управління часом охоплює робочий і вільний час. Чим економічніше, розумніше використовується робочий час, тим більш високо в сучасних ринкових умовах грошовий вираз результатів управління ним. Тому економити робочий час, свій і персоналу, є головним завданням ділової людини.

Вільний час прямо визначається тривалістю робочого часу, що відповідно зворотно пропорційно робочому часу. Вільний час – це тимчасовий простір для духовного та фізичного розвитку. У його межах також виділяють пасивний і активний час. Пасивний вільний час є прямою його втратою. Активний вільний час накопичує справжнє багатство ділової людини (самоосвіта, культура, спорт, туризм і т.д.). Гнучкий режим робочого дня – резерв раціонального використання робочого і вільного часу, при чому повинен зберігатися облік відпрацювання необхідних (можливо навіть встановлених законодавством) робочих годин, що формує відчуття дисциплінованості та відповідальності перед керівництвом.

Мотивація, заснована на програмі «орієнтація на роботу». Дослідження згідно цієї тенденції мотивації праці з виділенням критеріїв ефективності були виконані Тапані Алкулой, фінським ученим. Як стверджує автор, для працівників організація, у якій вони трудяться, є місцем проведення значної частини часу і тому уявляється цікавим оточення, у якому хотіли б працювати

люди, та їхні очікування з приводу роботи. Увесь універсум таких очікувань позначається поняттям «орієнтація на роботу» («work orientation»). Ця проблема має два аспекти.

*I. Кількісний аспект* – це те, яке місце в житті займає робота або «центральність роботи» («centrality of work»). Т. Алкула виділяє кілька домінант, що визначають його:

а. Робочий час. Автор робить важливе застереження про те, що було б неправильно говорити про пряму кореляцію робочого часу та місця, яке робота займає в житті.

б. Сімейний статус. Чим більше значення має сім'я (якщо вона є), тим менша увага приділяється роботі, і навпаки.

в. Статевий аспект. Вплив статі може бути інтерпретований як індикація традиційних статевих ролей не тільки всередині сім'ї, але і в більш загальному сенсі як показник статевої жіночої або чоловічої самосвідомості, самоідентифікації, незалежно від сімейного статусу.

*II. Якісний аспект.* Тут використовується поняття «робота для винагорода» і ставиться питання, якого роду винагорода переважає. Для розробки цієї проблеми Т. Алкула стисло звертається в минуле. Для древніх греків, на його думку, робота не була чимось принизливим, оскільки вона була природна і приносила користь, красу і щастя; але для афінянина була б безглуздою ідея вважати роботу самоціллю.

Отже, мотиваційні критерії базуються на сучасних тенденціях мотиваційного менеджменту, а особливої уваги заслуговує менеджмент щастя як показник внутрішньої гармонії колективу.

*Критерій цілеспрямованості* визначає основне функціональне навантаження «м'якого» менеджменту в системі управління. Без цілі неможливе існування жодної системи. І якщо вже ми запроваджуємо цілу кардинально нову систему менеджменту з послідовними видозмінами факторів внутрішнього середовища, особливою умовою є виокремлення цілей, які покладаються на систему. Тут дуже важливим є вміння керівництва формувати

мету та завдання «м'якого» менеджменту згідно принципів взаємодії всіх наявних підрозділів підприємницької структури, зокрема тих, що піддаються конструктивній реабілітації тощо. Найпростішим прикладом виконання даного критерію є узгодження цілей працівників та всієї організації в цілому (представниками якої є вище керівництво).

Такий критерій тісно пов'язаний з мотиваційним критерієм. Якщо правильно визначити, яка ж саме потреба керує вектором руху працівника (окремого відділу, департаменту підприємства), доречно буде сформулювати цілі кожного елемента системи оцінювання персоналу. Хочеться наголосити на тому, що ціль має бути сформована правильно: пріоритетна, спонукаюча, реально можлива тощо.

У філософському словнику [34] «цілеспрямування» – характеристика діяльності, спрямованої на досягнення певного кінцевого результату, мети. Парадигматичним прикладом такого роду діяльності, безумовно, є діяльність людини, яка, наприклад, виготовляє табуретку або готується до іспиту з філософії, – дії, які обумовлені ціллю. Тобто цей критерій характеризує дію, процес, динаміку з вимогою отримання бажаного результату. Найкращим, на нашу думку, прикладом ефективної дії цього критерію є сфера управління проектами, адже ця діяльність спрямована виключно на досягнення цілі та зумовлена конкретним результатом, що й визначає процес цілеспрямування.

Як і скрізь, тематика проектування «просякнута» сучасними технологіями управління, видозмінена за допомогою нових методів управління, підкорегована актуальними тенденціями менеджменту. Не виключенням є і технологія «м'якого» менеджменту. У презентації Анни Марандо (Anna Marando) Університету Брендайса (США), що має назву «Балансування. Управління проектами. Жорсткі і м'які навички» детально проаналізовано з позиції управлінця, що ж саме мається на увазі під навичками в проектуванні, які саме проекти мають бути успішними, що необхідно знати менеджеру з проектів, щоб сформулювати результативний проект, чим саме допомагають в проектуванні «м'які» навички, а чим саме «жорсткі». Пропонуємо розглянути

найголовніше, тобто те, що в основу критерію цілепокладання має лягти як загального проекту. Здатність ефективно управляти проектами і програмами має бути все більш важливим умінням. Тим не менш, багато менеджерів з проектів не в змозі успішно вести проекти через дефіцит необхідних управлінських навичок. Зазвичай «м'які навички» називають міжособистісними, що включають в себе лідерство, управління зв'язку, переговори, очікування, прийняття рішення тощо. Як зазначає авторка, «м'які» навички в значній мірі нематеріальні, не пов'язані з обов'язковими залізними правилами, і, в більшості випадків, працюють без використання шаблонів. «Жорсткі навички» представляють собою більше технічні аспекти ролі менеджера проекту та зазвичай включають створення матеріального результатом роботи, таких як розбивка структури роботи, графік проекту, визначення критичного шляху, побудова діаграмами, виконання звітів вартості, проектні бюджети, фінансові шаблони тощо. Ці навички мають більш технічний характер, і вони часто включають використання інструментів, які забезпечують планування програмного забезпечення, електронних таблиць, інструментів моделювання, а також незліченної кількості доступних шаблонів. У зазначеній статті розглядається фундаментальне припущення, що найбільш ефективними керівниками проектів є ті, що дотримуються балансу жорстких і м'яких навичок управління. Навчальна програма магістра наук в галузі управління проектами і програмами (MSMPP) у Graduate Відділі Університету Брендаяса були розроблені на основі відображення цього балансу.

Отже, згідно техніки застосування навичок та вмінь під час проектування, м'які навички мають бути виражені наступним чином: стосуватися міжособистісних зв'язків і проблем їх взаємодії; бути більш невловимими і менш помітними; як правило, мають працювати без використання інструментів / шаблонів тощо.

Жорсткі навички: часто припускають створення матеріального результату роботи, лідерство є обов'язковим в тандемі з авторитарним стилем управління;



мають більш технічний характер; часто включають використання інструменту (програмне забезпечення, електронні таблиці, презентації).

Багато людей відчувають себе більш комфортніше в одній з цих областей або інших. Деякі люди по своїй природі є ефективними комунікаторами і лідерами; вони можуть бути менш майстерними в створенні залежностей діаграми або звіту бюджету відстеження в глибину [45].

*Гносеологічний критерій* формування системи «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності має вказувати на достовірне пізнання працівниками нових або трансформованих знань у результаті запровадження такої системи. З початку запровадження «м'якого» менеджменту працівники підприємства обов'язково повинні бути проінформовані про порядок запровадження системи «м'якого» менеджменту на підприємстві, основну мету та завдання цього процесу. Після запровадження «м'якого» менеджменту як особливого процесу змін на підприємстві, конче необхідним є звітування щодо особливостей запровадженого процесу та надання чітких рекомендацій щодо їх виконання.

«Гносеологія» – це пізнання, яке досягається за допомогою поінформованості, тому нами пропонується обов'язкове використання необхідної кількості «жорсткої» та «м'якої» інформації в процесі запровадження «м'якого» менеджменту.

Відомий вираз: «Хто володіє інформацією, той володіє світом» – так сказав колись Уїнстон Черчилль і мав рацію. Дійсно, інформація в сучасному світі – це стратегічний ресурс. Інформація є найціннішим глобальним ресурсом. Спотворення інформації чи її викривлення може призвести до серйозних наслідків. У той самий час, володіння важливою, надійною, актуальною інформацією – це велика міць, сила та влада. Початок нового тисячоліття характеризується глобалізацією світових економічних і політичних процесів, невід'ємною складовою яких є інтенсивне використання досягнень сучасних інформаційних технологій. А й справді, сучасне життя майже неможливе без постійного доступу до інформації. Неможливо уявити діяльність сучасної

людини без інформаційних технологій. Кожна особа постійно перебуває у пошуку інформації і це перш за все допомагає їй залишатися частиною того суспільства яке завжди володіє інформацією. Це має неабияку цінність для життя та співіснування з іншими людьми. Тому вислів Вінстона Черчеля досить актуальний і з кожним роком він стає все актуальнішим, бо ми перебуваємо в такому безкрайньому інформаційному полі. Головне правильно використовувати цей постійний потік інформації. І це основне завдання інформаційного суспільства. У зв'язку з всеохопленістю інформаційної складової, більшість закордонних вчених звернули увагу на наявність «жорсткої» та «м'якої» інформації як однієї з найважливіших компонентів всіх фінансових ринків і угод.

У статті «Жорстка та м'яка інформація (Hard and Soft Information)» Мітчелл А. Петерсен починає визначити, що слід розуміти під жорсткою і м'якою інформацією. Сутнісні визначення автор виводить у результаті детального аналізу діяльності фінансових установ, державних фінансових інститутів, банківських установ та саморегулюючих ринків. Детальніше розглянемо сутність та зміст двох типів інформації для того, щоб зрозуміти, які саме фактори та нормативні стандарти забезпечують ефективність при використанні критерію балансування «жорсткості-мякості» інформації.

Спершу визначимося яка інформація є «жорстка», а яка є «м'якою». На думку Мітчелл А. Петерсена «жорстка інформація є кількісною, її легко зберігати і передавати безособовими способами, її зміст не залежить від процесу збору» [46]. Автор вважає, що з огляду на важливість інформації та комунікації для фінансування інститутів, мають змінюватися технологія та спосіб, якими передається інформація, що докорінно змінює діяльність фінансових ринків та інститутів. Проте, нові технології (тобто ті, які розроблені протягом останніх сорока років) є більш активними трансформаторами обробки інформації, яка в результаті легко «зводиться до цифри». Автор називає цю інформацію «жорсткою». Але ту інформацію, яку важко повністю підвести в

числовому рахунку (тобто за допомогою сталої величини) автор називає «м'якою».

Трансформація діяльності фінансових установ протягом останніх чотирьох десятиліть частково призвела в рух різні типи інформації, адже банки історично були сховищем інформації: щодо кредитоспроможності позичальників, видів проектів, доступних для клієнтів, кількості коштів на рахунках клієнтів тощо [46]. Ця інформація була зібрана банківськими клерками протягом довгого періоду часу через часті і особисті контакти з позичальниками, вкладниками. Згодом банки створили більш повну картину щодо особистісних даних клієнтів, ніж було доступно з публічних записів. Оскільки більшість інформації, що було зібрано, є цінною та добутої внаслідок довгих особистих спостережень та моніторингу, велика частина інформації, яку вони зібрали була м'якою. Це є джерелом конкурентної переваги банків по відношенню до строку кредитування [46].

Дж. Бертомей (Jeremy Bertomeu), І. Мартинович (Iván Marinovic) у статті щодо обґрунтування теоретичних засад «м'якої» та жорсткої інформації визначають, що оптимальне розкриття теоретичного підґрунтя двох різних типів інформації базується на двох різних конкуруючих каналах зв'язку: достовірній інформації, значення якої було перевірено, і м'яке розкриття інформації, таке як прогнози, неперевірені заяви і прес-релізи. Відповідно, жорстка інформація – це та, що отримана внаслідок ретельної перевірки, м'яка – це та, що вперше почута та не має фундаментального підкріплення [41].

На одному з американських бізнес-форумів щодо характеристики жорсткої та м'якої інформації, британський науковець Інституту менеджменту, Великобританія, П. Чекленд (Peter Checkland) визначив, що жорстка інформація включає в себе факти, що піддаються перевірці (дані і знання). Таким чином, «м'яка» інформація включає в себе м'які почуття, сприйняття, думки, цінності, які часто є ключем до успіху проекту або невдачі [42].

Жорстка інформація майже завжди записується у вигляді чисел. Таким чином, в області фінансів це має бути фінансова звітність, історія вчасних

платежів, прибутковість акцій, і їх кількість тощо. М'яка ж інформація часто повідомляється в текстовому вигляді. Вона включає в себе думки, ідеї, чутки, економічні прогнози, відомості про майбутні плани керівництва і ринкові коментарі. Той факт, що жорстка інформація є кількісною, означає, що вона може бути легко зібрана, легка в зберіганні і передається в електронному вигляді. Саме тому поява комп'ютерів, велика база даних програм, а також створення мереж стало таким благом для технологій виробництва, які покладаються на жорстку інформацію (кількісне кредитування і кількісна торгівля, наприклад).

Другий вимір жорсткої інформації проявляється через спосіб, яким вона збирається. Метод збирання не повинен бути особистим, тобто ця інформація може бути введена в будь-якій формі без допомоги збирача. Це має переваги, адже в наш час розширені географічні і часові виміри, через які дані можуть бути зібрані. За допомогою комп'ютерів, телефонів і мережі Інтернет інформація може бути зібрана в будь-який час і практично в будь-якому місці – потрібно лише вихід та доступ до особи з необхідною інформацією. Ще однією відмінністю є форма, у якій відомості записуються. Жорстка інформація також більш порівнянна. Таким чином, особа (або об'єкт), яка збирає інформацію може і часто буде відрізнятися від особи (або об'єкта), яка оцінює інформацію і приймає рішення [46].

Після того як ми визначили групу критеріїв формування системи, згідно схеми наступною групою критеріїв з ефективного функціонування «м'якого» менеджменту є *критерії оптимальності*. Як було зазначено раніше, вони характеризують найбільш адекватну, конструктивну адаптованість системи до існуючих умов, тобто до специфіки виконуваної роботи персоналу підприємства, до особливостей взаємодії внутрішнього середовища з зовнішнім середовищем, специфікою оптимального розподілу функцій працівників різних рівнів ієрархії тощо. Оптимальність – це такий стан системи, при якому вона вибирає найкращий з можливих варіантів чогось, найвідповідніший даному завданню, умовам. Якщо взяти за основу життєвий цикл підприємства (зміна

орієнтирів функціонування системи), то перехід з етапу на етап має супроводжуватися оптимальними для системи умовами, тобто тими, що вимагають найменше затрат та надають найбільший результат. Також можливо, що в процесі функціонування «м'якого» менеджменту виявлено не точності або відхилення від плану, або ж з самого початку дещо було неточно прораховано, що в результаті призводить до значних втрат чи недоліків функціонування системи. Тому відразу необхідно вести мову про критерії оптимальності (або ж оптимізації – в разі дії на покращення) [37]. Але в рамках нашого дослідження, ми спробуємо розробити групу критеріїв, які допоможуть максимально гнучко та швидко повернути оптимальне функціонування системи.

Згідно еталонної моделі взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, фактори внутрішнього середовища потрапляють у різні поля дії менеджменту, відповідно, є потреба гармонізувати баланс жорсткого впливу та м'якого. Тому першою підгрупою критеріїв оптимальності – є критерії *балансування*. Балансування – це процес доведення до правильного співвідношення взаємно зв'язаних частин, сторін чого-небудь, надходження і витрати чогось; вирівнювання розподілу навантаження між складовими елементами системи тощо. Наприклад, ми розподіляємо обов'язки серед працівників підприємства. Важливо їх розподілити так, щоб вони відповідали функціональним вимогам, та в разі значного перезавантаження певних працівників, їх можна було б перерозподілити, тобто збалансувати.

Так, в дисертації А. Шаперенкова «Інтегрована оцінка персоналу банку» обґрунтовано, що сукупність загальних та специфічних принципів менеджменту персоналу в процесі управління персоналом повинна доповнюватися галузевою та профільною специфікою. Тому, на його думку, є доцільним розділення банківської роботи на альфа-працю та бета-працю. Автор приходить до висновку, що альфа-праця є обов'язковою компонентою банківської діяльності, яка досить жорстко регламентується чинними інструкціями та нормативами. У той самий час, ринкові умови потребують поряд з виконавчою дисципліною, професіоналізмом, прояву з боку персоналу

(керівників відділів, провідних фахівців, економістів) творчого мислення, пошуку нестандартних рішень в межах динамічних політичних та економічних умов, постійного підвищення кваліфікації, тобто якостей, притаманних бета-праці [38, с. 10].

Наступною підгрупою критеріїв оптимальності є критерії *раціоналізації*. Раціоналізація – це організація будь-якої діяльності доцільнішими способами, ніж функціонуючі, поліпшення, вдосконалення чогось [30]. В умовах гіпердинамічного розвитку будь-яке підприємство змушене функціонувати й розвиватися в нестабільному зовнішньому середовищі, тоді як внутрішні умови його життєдіяльності перебувають у відносно стабільному стані. Природно, що в такій ситуації виникає необхідність адаптації внутрішніх умов до зовнішніх факторів, що змінюються. Це зумовлює процеси оптимізації та раціоналізації в системі менеджменту. Раціоналізація управлінської праці припускає створення таких умов, за яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами (фінансовими, умов праці, затрат часу тощо). Вона направлена на використання в системі менеджменту останніх досягнень науки і техніки менеджменту, а також передового управлінського досвіду [27].

Досить доступним та доречним є визначення *раціоналізації* як особливого фактору менеджменту Б. Карлефа та Ф. Хеліна Левінгсона. У науковому доробку «Менеджмент от А до Я. Концепции и модели» автори надають наступне визначення раціоналізації – це вимір досягнення того ж рівня виробництва з використанням меншої кількості необхідних ресурсів або ж досягнення вищого рівня виробництва з тим самим рівнем затрачених ресурсів [13, с. 282]. Отже, критерії раціоналізації допомагають скорегувати роботу підприємства згідно наявних недоречно використаних ресурсів: інформаційних, фінансових, часових, людських тощо.

Критерії *ефективності* функціонування «м'якого» менеджменту дозволяють визначити результативність роботи вже після того, як система «м'якого» менеджменту була сформована згідно специфічних критеріїв, а потім вже адаптувалася до специфічних умов функціонування, тобто вже після того

як отримано певний результат діяльності. Критерії ефективності «м'якого» менеджменту – це кількісні та якісні показники даного процесу, які зумовлені його якістю та кількістю засобів, що беруть участь у процесі, а також конкретикою ситуації. Іншими словами, за допомогою цих критеріїв можна буде зобразити, чи є насправді конструктивними затрати на запровадження «м'якого» менеджменту, чи є дія системи результативною (чи отримує підприємство значно більший прибуток, наприклад) для всієї організації в цілому чи для будь-якої підсистеми окремо тощо. Серед критеріїв ефективності можна виокремити критерії соціальної та економічної ефективності.

Критерій *економічної ефективності* характеризує вартісний характер засобів (видатків, витрат) задля досягнення цілей (результатів) системи «м'якого» менеджменту, а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку). За допомогою цього критерію менеджери підприємства зможуть надати об'єктивну інформацію з приводу результативності роботи кожного працівника в достовірних цифрах та фактах за загально визначеними економічними показниками, тобто відстежити динаміку рівня доходів (розрахувати статистику витрат та доходів у період до запровадження м'якого менеджменту та після певного періоду його функціонування), рентабельність, рівень продуктивності, коефіцієнту корисної дії, чистого доходу тощо.

Критерій *соціальної ефективності* відображає загальний стан задоволеності персоналу згідно існуючого соціально-психологічного клімату на підприємстві, в установі. Застосування спеціальних психологічних тестів та відповідних методик у процесі функціонування «м'якого» менеджменту здатне визначити як загальний показник задоволеності працею, так і показники за окремими видами обов'язків працівника. З використанням такого критерію менеджерам вдасться визначити відповідність результатів діяльності компанії основним соціальним потребам і цілям колективу, інтересам окремого працівника [21, с. 256]. Задля дотримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі вважаємо необхідним запровадити комбінований стиль управління персоналом або ж комбінований стиль

взаємодії з людьми як показник ефективної соціальної ефективності «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності.

Як висновок, необхідно зазначити, що процес ефективного функціонування «м'якого» менеджменту – це багатоплановий, критеріально зважений розвиток взаємозв'язків внутрішніх елементів підприємства між собою та з факторами макросередовища згідно поля дії системи менеджменту (жорсткого, м'якого та змішаного). Ключовим тут є поняття критеріальний, тобто еталонний, обумовлений, зразковий. На основі цього можна виділити критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту, до складу яких входять критерії формування системи, критерії оптимальності, критерії ефективності. За допомогою вищезазначених критеріїв виділяються відповідні показники функціонування системи ( див. Додаток В).



## Висновки до другого розділу

У другому розділі наукового дослідження нами було обґрунтовано теоретичні аспекти «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності. Дослідження цього підрозділу відбувалося згідно поставлених задач. Пропонуємо детальніше ознайомитись з результатами їх виконання.

Вимоги сучасності сприяють актуалізації «м'якого» менеджменту на теренах управлінського простору. Так, основними передумовами та «сподвижниками» «м'якого» управління виступають ряд факторів та потреб сучасності, а саме: псевдо-демократія і псевдо-ринок, безладдя і безвідповідальність, які руйнують матеріальні та духовні цінності, завойовані десятиріччями колишньою «союзною історією»; втрата життєвих ідеалів; існуюче незадоволення в суспільстві матеріальним становищем, що підсилює устрій та правління (В. Андрущенко); ненадійність довгострокових прогнозів, аналіз жорстких причинно-наслідкових зв'язків, необхідність інтуїції, суб'єктивного досвіду менеджерів, конструктивне доповнення традиційних логіко-аналітичних методів нераціональними характеристиками – які найчастіше постають джерелом інновацій тощо (Е. Нестеренко), поява новітніх моделей, структур, систем, алгоритмів задля стабілізації та помірного впливу на оточуюче середовище (соціум у тому числі), в основі яких закладено помірне, креативне, неординарне, нестандартне управління, з помірним поєднанням жорстких математичних систем (А. Слепцов, Т. Тищук) тощо. Навіть постмодерністська «парадигма» філософії парадоксально виявляється початком руйнування директивного способу мислення, шаблонного механізму дій, тоталітарного та всеохоплюючого пресингу не тільки в управлінні, а й в повсякденному житті. Натомість, призиваючи до творчих концепцій, креативних ідей, «істинних» речей, особистісних напрацювань, цінується «м'якість» у стосунках, діалог у взаємодії, інноваційність у створенні, доскональна обізнаність своєї справи, свобода у вчинках тощо.

Також в аналізованому підрозділі було визначено сутність та зміст «м'якого» менеджменту. Сутнісне наповнення та змістовна структуризація поняття «м'який» менеджмент відбувалася з урахуванням визначення сутності та змісту поняття «м'якості» в контексті міждисциплінарного підходу: з точки зору таких наук як право, соціологія, менеджмент, екологія тощо. У результаті,

– «м'який менеджмент» – це опосередкована, направляюча, відновлююча необхідний баланс система управління процесами, як правило, здатна викликати позитивні природні реакції і тому за соціально-економічними наслідками більш сприятлива, ніж «жорстка» техногенна система.

– «м'який менеджмент» – це технологія взаємодії працівників, що побудована на демократичному, вільному взаємообміні існуючих думок та результатів праці, забезпечується неписаними правилами та дозволами серед працівників компанії.

Сучасний «м'який» менеджмент – це складне соціально-економічне, інформаційне та організаційно-технологічне явище, процес діяльності, що має справу зі зміною стану, якостей об'єкта управління. Він містить знання, уміння, навички, прийоми, мотивацію тощо. Тобто, сучасний менеджмент містить усе те, що входить до поняття соціальних та людських технологій. Зміст «м'якого менеджменту» включає юридично необов'язкові угоди, наприклад, договори про наміри, декларації, керівні принципи тощо. Також враховуються «не хірургічні» технології, заходи, засоби, що сприяють «бережливому» відношенню для подальшого результату за допомогою використання природних механізмів саморегуляції (іноді і шляхом технічного конструювання цих механізмів); «не директивні», а евристичні методи менеджменту, що побудовані на креативності, таланті, інноваційних настроях та підтримці командного духу в компанії.

Основними характеристиками сучасного «м'якого» менеджменту є: гнучкість, не обов'язковість, бажаність, гуманізація; відсутність зобов'язань між договірними сторонами (або м'яко зобов'язаність), базується на рекомендаціях, є певним видом інструкцій для регламентації власних дій, не

дотримуються жодні санкції тощо; творчість, креатив, взаємодія, взаєморозвиток, антишаблонність, емоційність, інтелектуальність, інноваційність, довіра, результативність тощо.

Основні принципи дії та впливу «м'якого» менеджменту: опосередкований, направляючий, відновлюючий, перспективний, довгостроковий, «нехірургічний», витривалий, менш затратний, органічний, особистісний тощо.

Також нами було охарактеризовано діалектичну взаємодію «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, розкрито особливості та характерні риси кожного з видів менеджменту та за допомогою сучасних науковців-дослідників було наведено спробу обґрунтувати необхідність запровадження «м'якості» в менеджменті, тим самим стверджуючи, що найбільш оптимальним методом управління є поєднання принципів, інструментів дії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту.

Більшість сучасних керівників-управлінців вважають, що працівниками необхідно «керувати», їх треба постійно контролювати, адже самі по собі вони «не хочуть працювати» та завжди думають про «відгул». Це не є новиною – така тенденція спостерігається вже досить давно. Але ми хочемо звернути увагу на зміну тенденцій в управлінні, на перехід до епохи «реальної» демократії та гуманізації на основі комунікації як кладу 90% успіху. Варто відроджувати позитивне ставлення до роботи, до людей, до країни в цілому. Тенденції «м'якого» менеджменту в управлінні обумовлені перш за все нагальною потребою актуалізації гуманізації в соціумі, серед звичайних людей, серед незнайомих супутників та випадкових зустрічей. Отже, керівникам варто звернути увагу на поєднання жорстких норм та м'яких правил в управлінні. Варто спробувати надати відповідальне завдання «непримітному» персоналу, можливо спроба буде оцінена?

Процес ефективного функціонування «м'якого» менеджменту – це багатоплановий, *критеріально* зважений розвиток взаємозв'язків внутрішніх елементів підприємства між собою та з факторами макросередовища згідно

поля дії системи менеджменту (жорсткого, м'якого та змішаного). Ключовим тут є поняття критеріальний, тобто еталонний, обумовлений, зразковий. На основі цього можна виділити критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту, до складу яких входять критерії формування системи, критерії оптимальності, критерії ефективності. За допомогою вищезазначених критеріїв виділяються відповідні показники функціонування системи. Критерії формування системи: мотиваційний, цілеспрямований, гносеологічний. Критерії оптимальності: балансування та раціоналізації; та критерії ефективності: економічної та соціальної.

**Список використаних джерел до другого розділу:**

1. Андрущенко В. П. Організоване суспільство: проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть : досвід соціально-філософського аналізу. Київ : Атлант ЮемСі, 2005. 498 с.
2. Андрущенко В. П. Філософія політики. Київ : Знання України, 2003. 400 с.
3. Архангельский Г. Работа 2.0: прорыв к свободному времени. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2010. 192 с.
4. Бабакіна О.О. Критерії та показники сформованості громадянськості майбутнього вчителя // Педагогічний альманах. 2009. № 4. С. 104-108.
5. Безпека життєдіяльності: Навч. посіб. / За ред. В. Г. Цапка. Київ : Знання, 2004. 397 с.
6. Бех В. П. Генезис соціального організму країни. Запоріжжя: Просвіта, 2000. 288 с.
7. Бодрийяр Ж. Прозрачность зла / пер. с фр. Л. Любарской и Е.Марковской. Москва : Добросвет, 2000. 258 с.
8. Велижанина М. Ю. «Мягкое право»: его сущность и роль в регулировании международных отношений : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: 12.00.10 «Международное право, Европейское право» / Министерство образования и науки России, Дипломатическая академия министерства иностранных дел Российской Федерации. Москва : 2007. 30 с.
9. Воронкова В. Г. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2016. № 67. С. 13-28.
10. Гордієнко О. О. «М'який» менеджмент в дискурсі постмодерну // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2014. Вип. 121. С. 98-102.

11. Делез Ж. Различие и повторение. Санкт Петербург : Петрополис, 1998. 348 с.
12. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем. Київ : Кондор, 2009. 205 с.
13. Карлеф Б., Левингссон Ф. Х. Менеджмент от А до Я. Концепции и модели. Санкт Петербург: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2006. 441 с.
14. Кім Чан, Моборн Рене. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ : «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 384 с.
15. Кузнецова Н. В. Мотивационный менеджмент. Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005. 277 с.
16. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. Москва : Издательство Юрайт, 2013. 507 с.
17. Макс Вебер та його соціологічна модель суспільства [Електронний ресурс] Соціологія. 2010. Дата оновлення: 20.05.2010. Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/sociology/12663/> (дата звернення: 10.11.2015).
18. Матвійшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
19. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання / Укладач Колесніков Г. О. Київ : ВД Професіонал, 2007. 288 с.
20. Мишель Фуко – философия, цитаты. Философия. Общеобразовательный портал «Мир науки» [Электронный ресурс]. Дата оновлення: 29.05.2017. Режим доступу: <http://worldofscience.ru/filosofija/3129-mishel-fuko-filosofiya-tsitaty.html> (дата звернення: 05.06.2017).
21. Мочерний С. В. Основи економічної теорії: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2001. 507 с.
22. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

23. Нестеренко Г. О., Нестеренко Є. А. Філософія м'якого управління // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2010. Вип. 41. С.274-281.
24. Нестеренко Е. А. Ірраціональний вимір сучасної організаційної культури : автор. дис. канд. філософ. наук : 09.00.03 «Соціальна філософія та філософія історії» / Міністерство освіти і науки України, НПУ імені М.П. Драгоманова. Київ, 2010. 19 с.
25. Постмодернізм: енциклопедія / сост. и науч. ред.: А. А. Грицанов, М.А. Можейко. Минск: Интерпрессервис: Кн. дом, 2001. 1038 с.
26. Постмодернізм. Сучасна філософія. Філософський портал [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 18.09.2016. Режим доступу: <http://all-filosof.ru/istorija-filosofii/28/467-postmodernizm> (дата звернення: 06.02.2017).
27. Рурак І. І. Раціоналізація управлінської праці менеджера на сучасному підприємстві / І. І. Рурак [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 20.05.2009. Режим доступу: <http://conf-cv.at.ua/forum/16-58-1> (дата звернення: 25.12.2014).
28. Салливан Д. 40 принципів управління талантами, которые представляют будущее HR // Управление персоналом [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 02.05.2015. Режим доступу: [http://www.management.com.ua/hrm/hrm300.html?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=menedzhment\\_daydzhest\\_28\\_11\\_17072016](http://www.management.com.ua/hrm/hrm300.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=menedzhment_daydzhest_28_11_17072016) (дата звернення: 23.06.2016).
29. Слепцов А. І., Тищук Т. А. Управління за нечітких знань та ризиків. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. 373 с.
30. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ : Головна редакція УРЕ, 1985. 968 с.
31. Словник іншомовних слів / Уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. Київ : Наук. думка, 2000. 680 с.
32. Танатова Д. К. Инновации в социальном управлении // Материалы Афанасьевских чтений, РГСУ. 2015. С. 70-75.

33. Тернер Дж. Социальное влияние. Санкт Петербург: Образование, 2003. 356 с.
34. Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. Москва : Политиздат, 1980. 444 с.
35. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 394 с.
36. Хоменко М. М. Стратегічне управління підприємством // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер.: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 70-78.
37. Хорошев А. Н. Введение в управление проектированием механических систем: учебное пособие. Белгород, 1999. 372 с.
38. Шаперенков А. В. Интегрированная оценка персонала банка : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Міністерство освіти і науки України, Київський національний торговельно-економічний ун-т. Київ, 2006. 23 с.
39. Шейко В. М., Богуцький Ю. П., Германова де Діас Е. В. Культурологія. Київ : Знання, 2012. 494 с.
40. Эко У. Инновация и повторение. Между эстетикой модерна и постмодерна // Философия эпохи постмодерна. 1996. С. 53.
41. Bertomeu J., Marinovic I. A Theory of Hard and Soft Information // The Accounting Review. 2016. № 1, pp. 1-20.
42. Checkland P. Soft Systems Methodology: a 30-year retrospective J. Wiley // Systems Research and Behavioral Science. 2000. № 17. P. 11-58.
43. Freifeld L., Dr. Saad Al Barrak. Hard VS Soft Management // Training: the source for professional development [Електронний ресурс]. Дата оновлення: 10.03.2015. Режим доступу: <https://trainingmag.com/content/hard-vs-soft-management> (дата звернення: 25.03.2015).
44. Kanter R. M. Evolve! Succeeding in. Digital Culture of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 74 p.



45. Marando A. Balancing Project Management. Hard and soft skills [Электронный ресурс]. Дата оновлення: 20.02.2012. Режим доступу: [http://projectmgmt.brandeis.edu/downloads/BRU\\_MSMPP\\_WP\\_Feb2012\\_Balancing\\_Project\\_Management.pdf](http://projectmgmt.brandeis.edu/downloads/BRU_MSMPP_WP_Feb2012_Balancing_Project_Management.pdf) (дата звернення: 25.02.2017).
46. Nye Joseph. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : Public Affairs, 2004. 191 p.
47. Petersen A. Mitchell, Liberti J. M. Information: Hard and Sof. London: Northwestern University, 2004. 20 p.
48. Pearson Taylor. The End of Jobs: Money, Meaning and Freedom Without The 9-5. New York: Times, 2015. 245 p.

**РОЗДІЛ 3.**  
**ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ «М'ЯКОГО»**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ» В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ**  
**СУЧАСНОСТІ В УКРАЇНІ**

**3.1. Соціально-філософське дослідження функціонування «м'якого»**  
**менеджменту в суспільних осередках**

На межі XIX-XX ст. суспільство зазнало якісно нових змін: інформаційний стрибок призвів до гіпервіртуалізації, мережовості, глобалізації взаємовідносин, що за значимістю можна порівняти з переходом від використання мускульної сили тварин і людей до парових машин. У контексті управлінських стратегій можна казати про інтелектуальний прорив, пов'язаний з розумінням і усвідомленням того, що керувати потрібно, спираючись на науку, більш того, цього необхідно вчити, і, що найголовніше, менеджмент, заснований на теорії, набагато ефективніше інших методів. Інтеграція різноманітності інтересів, цілей, індивідуальних переваг у процесі управління – складний і творчий процес, який вимагає не тільки логіки, але уяви та інтуїції. Саме в процесі такого інтегрування проявляються такі якості, як уміння викласти знання в потрібній формі, надати одним фактам вирішальне значення по відношенню до інших значення. При цьому проявляється неабияке мистецтво: вміння знаходити і розставляти пріоритети, проявляти гнучкість у пошуках компромісів, бути твердим і наполегливим. Саме в цьому сегменті управлінської діяльності найбільш виразно проявляється індивідуальне творче начало. Сучасну технологію «м'якого» менеджменту не можна в повній мірі звести до складання алгоритмів, адже даний тип управління значну увагу приділяє творчим і евристичним операціям, які не піддаються формалізації. «М'який» менеджмент являє особливу форму мистецтва, немовби це вільна творча діяльність, заснована на теоретичному фундаменті і поєднує прийоми

ремесла і професійних навичок. Проте варто перефразувати відомий вислів і сказати, що з тих пір, як управління стало наукою, воно зажадало вивчення, – у рамках нашого дослідження «м'який» менеджмент зажадав вивчення в полі дії суспільства.

На нашу думку, будь-яка структура (чи то бізнес-структура, чи то державна), має певні недоліки в області ефективного функціонування менеджменту. Варто наголосити, що за допомогою методу моделювання та структурно-порівняльного аналізу будуть відбуватися дослідження в цьому підрозділі. Тому, необхідно чітко зафіксувати вихідне положення, тобто *формалізувати* ту реальну модель, яка фактично діє в даній організації, асоціації, на підприємстві. У загальному вигляді менеджмент сучасних організацій все більш тяжіє до використання неформальних (м'яких) моделей. І все-таки найбільш поширеною, а тому найбільш типовою (і це підтверджують результати нашого дослідження), є формальна (жорстка) модель з жорстоко детермінованою структурою, зв'язками, функціями і обов'язками, з настільки ж детермінованими контролем, оцінкою і оплатою праці. Тому в теоретичних напрацюваннях попереднього розділу нами виокремлено три типи управління в організації: жорстке (hard management), «м'яке» (soft management) та змішане. Жорсткий метод управління побудований на авторитарному стилі управління, де переважає бюрократична, формальна система взаємовідносин. М'яка система управління зосереджує свою увагу на ціннісному рівні управління, що проявляється на засадах самоорганізації та соціально-психологічної комфортності. Змішаний тип менеджменту – це синтез двох вище перерахованих моделей, а саме: поєднання формальності з соціальними «вільностями». Метою є відповідь на запитання: чи варто скрізь використовувати один тип менеджменту чи все ж таки українське суспільство тяжіє до змішаного типу управління? Але спочатку варто наголосити, що існують три передумови, які водночас є критеріями порівняльного аналізу: рівень розвитку управлінської культури, це культурно-освітній рівень розвитку працівників та рівень розвитку техніко-технологічної бази виробництва [11].

Зазвичай вважається, що якщо на виробництві спостерігається чіткий поділ праці, є чітко позначені функції, а результати праці кожного працівника вимірюються за допомогою кількісних показників, то в наявності всі передумови для моделі «1»; якщо ж функції розмиті, а результати праці вимірювати кількісними показниками нерозумно, то раціонально брати за основу модель «2».

Однак життя виявляється значно складніше. І у вітчизняній, і в зарубіжній практиці, навіть там, де за всіма об'єктивними показниками треба застосовувати неформальну (м'яку) модель «2», усе таке в основному застосовується жорстка модель «1», у кращому випадку з деякими «вкрапленнями» елементів моделі «3». Найчастіше цей вибір – наслідок недостатності управлінської культури і низького рівня розвитку персоналу.

Наразі перед нами стоїть завдання щодо соціально-філософського дослідження механізму дії технології «м'якого» менеджменту в кулуарах сучасного суспільства, за допомогою структурно-функціонального аналізу диференційованих сегментів суспільства (зі значним акцентом на «м'які» норми управління) та аналіз взаємозв'язку виявлених принципів у контексті управлінських стратегій сучасності.

Логіко-історичний аналіз соціально-філософської концептуалізації менеджменту як ключової стратегії сучасності вимагає провести порівняльний аналіз вибіркового сегментів сучасного українського суспільства на предмет панування в їх внутрішньому осередку політико-ідеологічних устоїв та основних принципів «м'якого» менеджменту. На нашу думку, необхідно розглянути соціальні групи, які є представниками різних інституцій суспільства (на прикладі п'яти основних сфер людського буття): військові, церковні, освітянські, бізнес-сегменти, медичні установи. Безпосередню характеристику сегментів наведемо у таблиці (див. табл. 3.1).

**Структурно-порівняльний аналіз соціальних структурних  
одиниць**

№	Критерії порівняльного аналізу	Основна характеристика вибіркового сегменту
<b>Військові установи</b>		
1.	Концентрація влади	Централізація
2.	Ступінь впливу закону	Максимальний
3.	Міра участі людини в управлінні	Мінімальна
4.	Норми регламентації	Жорстко регламентовані
5.	Плюралізм думок	Відсутній
6.	Стиль управління	Авторитарний
7.	Делегування повноважень	Присутнє на найнижчому рівні
8.	Вплив соціальної складової	Виключно на табу
9.	Загальна ефективність	Малоефективна
<b>Церковні об'єднання</b>		
1.	Концентрація влади	Централізація
2.	Ступінь впливу закону	Максимальний (закону Божого); Гнучкий (закону людського)
3.	Міра участі людини в управлінні	Мінімальна
4.	Норми регламентації	Жорстко регламентовані Божим законом
5.	Плюралізм думок	Відсутній
6.	Стиль управління	Авторитарний
7.	Делегування повноважень	Відсутнє
8.	Вплив соціальної складової	Основна складова в управлінні
9.	Загальна ефективність	Високоєфективна
<b>Освітні установи</b>		
1.	Концентрація влади	Змішаного типу: централізація з децентралізацією окремих осередків
2.	Ступінь впливу закону	Максимальний
3.	Міра участі людини в управлінні	Максимальна
4.	Норми регламентації	Середнього типу
5.	Плюралізм думок	Виявлений в максимальній мірі
6.	Стиль управління	Ліберально-демократичний
7.	Делегування повноважень	Середнього ступеня
8.	Вплив соціальної складової	Високий
9.	Загальна ефективність	Високоєфективна

<b>Бізнес-структури</b>		
1.	Концентрація влади	Децентралізація
2.	Ступінь впливу закону	Мінімальний
3.	Міра участі людини в управлінні	Максимальна
4.	Норми регламентації	В разі гострої необхідності
5.	Плюралізм думок	Виявлений в максимальній мірі
6.	Стиль управління	Демократичний
7.	Делегування повноважень	Максимально виражене
8.	Вплив соціальної складової	Максимальний
9.	Загальна ефективність	Високоєфективна
<b>Медичні установи</b>		
1.	Концентрація влади	Централізація
2.	Ступінь впливу закону	Максимальний
3.	Міра участі людини в управлінні	Проявляється в значній мірі
4.	Норми регламентації	Середній рівень регламентації
5.	Плюралізм думок	Присутній в значній мірі
6.	Стиль управління	Ліберальний
7.	Делегування повноважень	На середньому рівні
8.	Вплив соціальної складової	Середньовпивова
9.	Загальна ефективність	Малоефективна

Як зазначено у таблиці 3.1, аналіз п'яти основних вибіркового сегментів сучасного суспільства відбувався згідно установлених критеріїв науки управління та менеджменту, що дали змогу установити, який тип суспільних відносин та режим управління панує в кожній виокремленій групі. Розглянемо їх детальніше.

У *військових* установах управління здійснюється на таких засадах як: централізація, повна єдиноначальність, військова дисципліна, законність, авторитарність (одноосібне прийняття рішень), імперативність (обов'язковість для всіх, на кого вони поширюються) тощо [26, с. 118]. Це свідчить про те, що в даному осередку суспільства панує виключно авторитарний стиль управління, з жорстко регламентованими нормами, чіткими розпорядженнями та з повною відсутністю особистої думки «рядового працівника», а прийняття рішення «на

власний розсуд» взагалі не існує. Особливу увагу варто звернути на систему прийняття управлінських рішень. Якщо виникає певна ситуація, у ході якої необхідно приймати чи то стратегічне, чи то оперативне управлінське рішення – обов’язково повідомляється про це топ-менеджерам і тільки вони мають право надати правильне рішення. Тобто панує система «зверху вниз». Жоден зі звичайних «рядових солдат» не мають право приймати рішення самостійно й негайно. Вся сила й влада зосереджена в руках одного правителя: взаємності від структури це може бути головнокомандуючий чи полководець тощо. Необхідно відмітити, що у військових структурах соціально-психологічний клімат на найнижчих показниках (задоволення найменшої одиниці), а от корпоративна культура – один із найважливіших показників соціальної ефективності. Організаційна культура військової установи побудована на численних табу, що й створюють примусове беззаперечне підпорядкування. Найголовнішим, на нашу думку, є відповідь на запитання, наскільки ефективною можна рахувати діяльність військових установ України? Відповідь однозначна: не досить ефективна. Звичайно, мова йде не тільки про менеджмент персоналу та стиль управління (тобто вони не є основними), але не можна не погодитись, що саме вони надають основний відсоток високоефективного функціонування (тобто є ключовими).

*Церковне об’єднання* є найбільш специфічним осередком сучасного суспільства з управлінської точки зору. Справа в тому, що здебільшого церква керується своїми власними церковними законами. Так, одним із основних принципів церковного законодавства є положення про Бога як верховного законодавця. Наявність об’єкта релігійного поклоніння, волевиявлення якого лежить в основі віровчення та, відповідно, правового впливу, є спільною рисою дуже багатьох релігій світу [9, с. 23]. У церковно-релігійних установах Закон – це Воля Божа, а сам Бог – всеохоплююча апріорна законність. Ось чому першоджерелом нормативних приписів є викладене у Біблії (прописані законні нормативи) Слово Боже, згідно якого визначаються основи церковного устрою та засади релігійної діяльності. Пряме волевиявлення Бога, виражене у Біблії,

яке хоч і викладене у письмовій формі людьми, проте, як вважається, зроблено це ними під особливим натхненням та за безпосередньою участю Бога. Отже, зважаючи на виключну значущість зазначених норм, порядок їх скасування чи зміни має таку особливість: біблійні норми та канони давнього походження, наприклад, православної церкви, не можуть бути змінені чи скасовані [9, с. 24]. Особливим видом адміністративної церковної влади є нагляд, який здійснюють ті самі органи, що й управляють церквою. До основних засобів нагляду належать:

- отримання письмових звітів вищими інституціями від нижчих, особистих доповідей про стан церковних справ;
- візитація, тобто огляд носієм церковної влади підвідомчих йому установ і закладів;
- проведення ревізій.

За результатами перевірок і контролю складаються письмові звіти (їх подають, наприклад, благочинні своєму єпархіальному архієрею). Іноді за вимогою вищого керівництва подається особиста доповідь підлеглої церковної особи [37, с. 396].

Варто зазначити, що дотримання Божих законів є обов'язковим і добровільним правом, при чому заснованому на свідомому виборі підкорення. Тому можна констатувати той факт, що управління в церковних установах здійснюється на морально-духовних устоях, на високому рівні самоорганізації, на свідомій роботі над своїм світоглядом кожного члена даного угруповання. І найголовніше, що управлінська діяльність в церковних об'єднаннях є найефективнішою, найдобровільнішою, з високим рівнем ефективності та соціальної задоволеності. У своїй більшості всі члени релігійних організацій свідомо дотримуються законів і не чинять спротиву.

*Освітні установи* останнім часом відрізняються гнучкістю та демократичністю управління, так звані альтернативні освітні школи та автономізація в освіті стають дедалі популярнішими, продуктивнішими, ефективнішими та затребуваними.



Тенденції середини минулого століття до всебічної (єдиної) університетської системи разом із розвитком сильного сектору вищої освіти неуніверситетського рівня сприяли ширшому тлумаченню поняття «університет», що відрізняється від визначення, яке традиційно використовується, – установа з інтенсивною співпрацею, узгодженістю між викладанням, навчанням та успіхами у ньому, де велика увага приділяється індивідуальному навчанню [8]. Відповно ї змінюється й локація влади: з централізованого управління (виключно Міністерством освіти і науки) освітні одиниці набувають своєї автономності, що призводить до децентралізації влади. Кожна освітня установа переходить до більш довільної форми звітування, менш регламентованої діяльності (адже повна відсутність регламентації є приводом для хаосу), більш гнучкої конкурентної політики тощо. Система прийняття рішень стає більш гнучкою, делегування повноважень проходить «зверху-вниз». Неуправлінські члени кафедри мають право приймати рішення щодо власно розроблених курсів лекцій та спецкурсів. Варто окремо сказати про студентське самоврядування: прийняття рішень разом з студентськими профспілками є обов'язковою умовою навіть при найвищих інстанціях. Отже, необхідно відмітити, що рівень економічної ефективності таких навчальних закладів значно зріс та новочасні демократичніші школи більш популярні ніж освітні установи жорстких порядків.

Здійснення управління в *бізнес-структурах* також має свої особливості та характерні риси. Справа в тому, що єдиною і беззаперечною метою діяльності комерційної установи є отримання прибутку, тобто забезпечення максимальної ефективності при мінімальних затратах. Тобто підприємства приватного бізнесу орієнтовані виключно на отримання максимальної кількості коштів з урахуванням власних, особистих інвестицій осіб-засновників. Тому бізнес-структури дають можливість розвивати управлінську діяльність значними темпами, адже саме вони потребують найбільш швидких та новітніх інновацій менеджменту задля задоволення потреб клієнта чи їх (потреб) стимулювання. У

наш час формується дедалі більше структур, орієнтованих на гнучкі та демократичні правила роботи з персоналом: відсутність точного графіку роботи (але створення певного плаваючого графіку з необхідною кількістю нормогодин), можливість створення електронного офісу (локація в будь-якій точці світу без відриву від робочого процесу), запровадження «цифрової культури», використання «хмарних технологій», екоорієнтація та корпоративна соціальна відповідальність тощо. Це призводить до децентралізації влади та зміни лінійно-функціонального типу організаційної структури на дивізіональні, матричні та диверсифіковані. Топ-менеджери бізнес-структур приходять до висновку, що жорстоке, формалізоване управління всіма сферами підприємства (навіть, можливі моббінг та тролінг) є деструктивним та потребує серйозних корективів. Менше уваги приділяється регламентації: інструкціям, наказам, інформаційним карткам, рапортам тощо. Такі документи створюються виключно перед подією, яка потребує регламентації. Все більшої значущості набуває електронне листування з миттєвими інструкціями. Наприклад, працівники ПАТ «Приватбанку» на мережевих відділеннях взагалі не використовують паперових документів, а всі данні щодо клієнтської бази та відповідні рішення відразу зберігаються на корпоративних гаджетах. Це значно зменшує затрати часу та коштів. Більш того, працівники будь-якого рівня управлінської ієрархії мають змогу запропонувати свою думку щодо шляху вирішення певної проблеми. Щодо рентабельності відповідних змін можна константувати наступне: управління стає демократичнішим, талановитішим, креативнішим, творчим та максимально ефективнішим.

Система управління *медичними установами* державного типу на сьогоднішній день є не досить ефективною, адже на однозначну думку політиків, науковців та громадськості, діяльність установ охорони здоров'я ще не задовольняє потреб суспільства. З точки зору управлінських принципів та інструментаріїв, варто звернути увагу на деякі причини та особливості такого малоефективного менеджменту медичних установ. На думку самих працівників, менеджмент управління персоналом максимально ефективний та

знаходиться в раціональному балансі. При затвердженні певного протоколу чи проекту наказу враховується думка наймолодших медичних працівників управлінської ієрархії. Обов'язково вислуховується думка працівників кафедр, центрів та інших колективів, вже після набуття чинності постанови, її виконання є обов'язковим та жорстко регламентованим. Влада зосереджена в Міністерстві охорони здоров'я, а вже потім у відповідних галузевих та регіональних установах, тому система управління є централізованою, що є цілком адекватним для даної сфери. Згідно існуючих правил і традицій у медичних закладах, можна говорити про панування ліберального стилю управління: з одного боку працівники стовідсотково мають підкорюватися регламентації закладу, а з іншого – лікарі, асистенти та професори медичних установ почувать себе досить «комфортно» в процесі прийняття управлінського рішення, адже вони мають своє бачення на шляхи вирішення певних труднощів, яка буде зважене та враховане. Відповідно й рівень соціально-психологічного клімату в цих установах в цілому позитивний (не враховуючи особливостей бюджетування та індивідуального адміністрування). Та все ж таки медичні установи є малоефективними. На думку багатьох учених, така ситуація викликана зниженням рівня медичної освіти, значним відставанням у розвитку медичної науки, медичної та фармацевтичної промисловості, низьким рівнем якості та доступності медичних послуг, високим рівнем їх співоплати пацієнтами, соціальною незахищеністю медичних працівників, а також низьким рівнем фінансування охорони здоров'я [11].

То які ж загальні висновки ми можемо екстраполювати з дослідженої вище вибірки?

У жорсткому менеджменті спочатку формулюється постулат, що роботодавець і працівник знаходяться по різні боки барикад, ворогують, ненавидять один одного, прагнуть тиснути один на одного, маніпулювати один одним і т.п. Щоб змусити людей працювати на бізнес, керівник приречений на те, щоб зруйнувати інтереси людей і замінити їх власними інтересами. Він

думає так: «Те, що хочу я, повинні хотіти підлеглі. Вони повинні працювати на мене на межі своїх можливостей, і ніяк інакше!».

Моббінг та тролінг – це постулати жорсткого менеджменту. Моббінг (від англ. Mob – натовп) – форма психологічного насильства у вигляді цькування співробітника в колективі, нерідко з метою його подальшого звільнення. Навіть якщо в момент моббінга керівник не планує звільнити співробітника, він стимулює підлеглого до роботи за допомогою страху: «Якщо не зробиш, то будеш звільнений!».

Моббінг може бути вертикальний, від начальства, і горизонтальний, від колег. У моббінгу завжди виділяється активний, агресивний суб'єкт – той, хто починає пресинг, і жертва – той, кого пресують. Мета вертикального моббінга – жорстке підпорядкування через приниження, мета горизонтального моббінга – виграш в конкуренції.

Термін «тролінг» прийшов у бізнес з мережевого, віртуального спілкування (англ. Trolling означає «ловлю риби на блешню») або за аналогією з міфічними злими істотами троями, як це передбачено в скандинавській міфології. Тролінг означає побудову комунікацій на основі провокаційних повідомлень, невмотивованої агресії і гніву, нагнітання конфліктної напруги. Вступаючи у взаємодії за технологією тролінгу, люди задирають, провокують, ображають і принижують один одного. По суті, тролінг – це вид маніпулювання з порушенням моральних, морально-етичних норм.

При використанні жорстких правил менеджменту мотивація замінюється примусом. Мотивація будується з урахуванням внутрішніх потреб і мотиваторів співробітників. Мотивація практично перетворюється на процес дослідження тих речей, які задовольняють працівника. Система управління, що реалізується з позицій жорсткого підходу, навпаки, спрямована на насильницький примус людей працювати, у ній не відображені або незначно відображені інтереси самих співробітників.

У підсумку, багато нематеріальні мотиватори не привабливі для персоналу, і значна частина людей відчуває себе недоплачених. Жорстка

оптимізація витрат обертається недонавчанням, зниженням якості роботи і рівнем компетенції фахівців.

Крім того, у системі мотивації переважають штрафні санкції за низькі показники і порушення офісної та виробничої дисципліни, і майже не відображені умови преміювання за високі показники і лояльність.

Співробітники, у свою чергу, бояться керівника, вдають, що працюють, обманюють, ухиляються, критикують, конкурують, заздять, пліткують і ін.

Варто також відзначити, що стиль управління жорсткого менеджменту трансформується у внутрішні комунікації між лінійними працівниками. Виникають сценарії руйнівних конфліктів, із взаємними докорами і пошуками винних, підвищується тривожність і дратівливість, знижується внутрішня і зовнішня клієнтоорієнтованість. Хвороблива атмосфера помічається клієнтами і партнерами. У підсумку, клієнти йдуть до інших компаній, партнери відчують стреси і приймають рішення про відмову від ділового співробітництва.

І все ж таки, якщо жорсткий менеджмент в тренді в більшості вітчизняних компаній, запитаймо себе: чи є переваги в жорсткому підході, і коли його технології ефективні? І варто звернути увагу: не важкий моббінг і тролінг, а *директивна система управління в рамках адекватності*.

Серед найперших позитивних сторін адекватного директивного управління система управління побудована за типом вертикалі влади, у якій розміщено чітко особи, що надають рішення, та особи, які їх виконують; питання ресурсів: де взяти, і хто надає теж визначено; ступінь відповідальності окреслено для кожного працівника чітко та форма звітності обумовлена для всіх однакова, тому добре відомо за що штрафують і преміюють. Чіткі регламенти та стандарти роблять компанію структурованою, що допомагає забезпечити ієрархію влади і порядку.

Підприємства та молодіжні організації з вертикальною системою управління працюють у таких секторах економіки, як виробництво, видобуток

природних ресурсів, транспорт і будівництво. Логічно збудовані вертикальні і горизонтальні комунікації в банківських організаціях, медицині, МНС, армії.

Наступною позитивною характеристикою директивного стилю управління відмітимо високу здатність зберігання стійкості системи в кризових та форс-мажорних ситуаціях (аварії, корпоративні кризи), коли в умовах ліміту часу і ресурсів, приймаючи рішення, керівник йде на ризики і бере відповідальність на себе.

По-третє, жорсткий менеджмент реалізується, коли компанія йде на оптимізацію не тільки лінією витрат на персонал, але і скороченням чисельності співробітників через зовнішній макрокризис, підготовки до продажу або поглинання.

Попри вищезазначені позитивні сторони директивного управління, варто наголосити на тих ризикових моментах, що може спровокувати «жорсткий» менеджмент.

Найперше, це зниження лояльності працівників, що призводить до латентної і реальної плинності кадрів. Кращі і найкращі на зовнішньому ринку співробітники починають моніторити свою вартість шляхом проходження співбесід в інших компаніях. Адже страх мотивує персонал на нижчих позиціях за рівнем компетенції, а цінні, досвідчені співробітники демотивовані і реагують на жорсткий менеджмент, як то кажуть, «ногами».

Компетентний і впевнений в собі співробітник може довго залишатися незадоволеним, але не поспішає йти з компанії. Він продовжує працювати і одночасно шукає нове місце роботи. Він може направити своє резюме через відповідні інтернет-ресурси, або використовувати «сарафанне радіо», спираючись на родинні та дружні зв'язки. Його активно запрошують на інтерв'ю, він охоче приїжджає. Рано чи пізно, він знаходить посаду з привабливими умовами з боку цікавого змісту роботи, а також матеріальної і нематеріальної мотивації. І потім рішуче звільняється одним днем або після двох тижнів роботи в «материнській» компанії. Також треба враховувати, що в більшості випадків, з таким ключовим співробітником нерідко «відходить» уся

його команда, що для діючої команди це сприймається як суттєвий перебіг в роботі, адже виникає «обвал» менеджменту.

Організації, що практикують тотальний жорсткий менеджмент, поступово перетворюється в «кузню кадрів»: відбувається набір новачків на лінійні позиції, підлягає навчанню, отримує досвід роботи і змушує злишати організацію. В умовах невизначеності, складності та хаотичності світу така політика компанії обертається проти неї: виникає нестача кваліфікованих кадрів, ті співробітники, що працюють перевантажені, оскільки залишилися неперерозподілені завдання.

Майже завжди в таких бізнесах зустрічаються керівники без заступників, які виконують два різних функціонали: фінансовий директор одночасно працює директором з персоналу, керівник служби безпеки також за сумісництвом – директор по персоналу, кадровий інспектор одночасно – внутрішній тренінг-менеджер, а директор відділу продажів виконує функції керівника навчального центру.

У підсумку, виникає другий ризик: вигорання і погіршення особистого здоров'я у співробітників. Це означає, що бізнес зазнає збитків на оплату лікарняних листів та втрати працездатності свого персоналу.

Третім ризиковим моментом нами виокремлено відсутність критики щодо існуючих альтернатив вирішення проблеми: в директивній компанії рішення прийняте однією особою (як правило, це керівник) є безапеляційним і безсумнівно вірним. Так, фактори керованості і безпрецедентної слухняності є позитивними при виконанні рішень, але відсутність конструктивної критики «вірогідно неправильних» управлінських рішень зменшує бажання працівників щодо прояву креативу і нових технологічних ідей. Починається стагнація на рутинних завданнях.

Не можна не сказати про четвертий ризик бізнесу, практикуючого жорсткий менеджмент – «насажене» ціннісно-ідеологічне поле: обвальне погіршення атмосфери, клімату, корпоративного духу компанії і, як наслідок, зниження ефективності її співробітників.

У якості висновку зазначимо, що об'єктивні передумови, які зумовлюють ефективне використання тієї чи іншої моделі управління персоналом наступні: рівень розвитку управлінської культури, культурно-освітній рівень розвитку найманої робочої сили, рівень розвитку техніко-технологічної бази виробництва. Усі три передумови діють одночасно і взаємно обумовлені. Однак життя виявляється значно складніше. І у вітчизняній, і в зарубіжній практиці, навіть там, де за всіма об'єктивними показниками треба застосовувати неформальну (м'яку) модель «2», все ж в основному застосовується жорстка модель «1», у кращому випадку з деякими «вкрапленнями» елементів моделі «3». Найчастіше цей вибір – наслідок недостатності управлінської культури і низького рівня розвитку персоналу.

Будь-яка з моделей буде необхідна для одних і абсолютно неприйнятна для інших. Треба бути готовим до того, щоб при переході до «м'якої» моделі дати шанс працівникам, які звикли до виконавського режиму діяльності, поступово перейти в інший режим. Іншими словами, при переході можливо і навіть корисно застосування подвійного стандарту при поступовому скороченні частки строго регламентованих функцій і збільшення частки самостійності, самоконтролю і самоврядування. Що ж, нами висунуте припущення, що культивування м'яких методів управління аж ніяк не означає ослаблення сили впливу, будучи, скоріше, тактичним прийомом. Навпаки, управління, виражене в більш тонких формах, здатне ширше і глибше проникнути в структури суспільства. Практично це досягається з урахуванням підходів менеджменту: тактичних та стратегічних.

Також у цьому підрозділі було проведено аналіз п'яти основних вибіркового сегментів сучасного суспільства відбувався згідно установлених критеріїв науки управління та менеджменту, що дали змогу установити, який тип суспільних відносин та режим управління панує в кожній виокремленій групі, а саме: військові, церковні, освітянські, бізнес-сегменти, медичні установи.



### 3.2. «М'який» менеджмент в контексті управлінських стратегій сучасності на терені українського простору

У результаті аналізу функціонування «м'якого» менеджменту в осередках суспільства написання даного підрозділу перед нами стоїть задача визначення адекватного механізму (моделі) менеджменту на підприємстві, досягнення якої забезпечується завдяки інтеграції векторів сучасного управління: освітянського, ціннісного та мотиваційного.

Сучасний полікультурний вектор розвитку вітчизняних управлінських систем направлений на зміну технології менеджменту, і, найпершим, на нашу думку, варто звернути увагу на соціально-ціннісний осередок формування новітніх *освітніх* технологій. Класичні моделі навчання, несучі конструкції виховання та формування індивідуальності в закладах сучасної освіти вже не можуть задовольнити потреби якісно нової («надсучасної») особистості суспільства XXI ст. С. Куцепал зазначає, що «філософія цікавиться проблематикою компетенції» з давніх-давен, воно й не дивно, адже компетентність актуалізується в контексті змін суспільного устрою. Відповідно метою «м'якого» менеджменту сучасності є інтеграція інноваційних, творчих, креативних, полікультурних, мотиваційних принципів в системі освітньої діяльності вітчизняного «ринку» освіти [47]. Е. Герасімова вказує, що наукові знання та система освіти стануть головними чинниками, які будуть визначати конкурентні переваги націй і країн у системі міжнародної взаємодії [12, с. 15].

Європейська освіта, її принципи, норми та стандарти, вже другий десяток років сприймаються як орієнтир для України, яка 19 травня 2005 р. на Конференції міністрів країн Європи (Берген, Норвегія) приєдналась до Болонського процесу й тим самим розпочала свій шлях входження у світовий і, перш за все, європейський освітній простір.

Ми впевнені, що саме система освіти має бути орієнтована на підготовку висококваліфікованого працівника міжнародного рівня, адже саме система освіти покликана сприяти появі особистостей якісно нових рис та

компетентностей. У контексті нашого дослідження варто звернути увагу на оновлений зміст поняття «освіти». Що ж ми маємо на увазі, коли зазначаємо, що освітні «ландшафи» вимагають форматування, що віртуальний простір та комунікації створюють нові вимоги до освітніх програм, що освітні традиції трансформуються та створюють поле роботи для сучасних філософсько-освітянських площин...

У працях науковця І. Степаненко досить вдало зазначена актуальність запропонованого нами дослідження « за умов особливої гостроти і актуальності набуває задача підготувати людину до життя у нових ситуаціях підвищеного ризику і небезпеки...Відповідь на цей запит суспільства ризику має дати, насамперед, освіта...» [33, с. 142]. А. Кравченко пропонує своє бачення ролі освіти: «Освіта не може не визначатися наявними детермінантами соціального буття, але вона повинна відповідати сутності «мистецтва мислення», яке є основою будь-яких інших «мистецтв». Це найважливіше, а тому найпростіше ремесло є здатністю прислуховуватись до світу. Саме вмінню уважно прислуховуватись до буття можна навчитися. Учитися слухати є спільною справою вчителя та учня. Якщо вчитель перестає прислуховуватись, він віддаляється від справи мислення та, внаслідок цього, віддаляється від справи освіти» [21, с. 42].

Відповідно вище вказаного аналізу, на нашу думку, використання у вітчизняній освітній системі *принципів м'якого менеджменту* міжнародного освітнього простору працівник майбутнього (чи то учень, чи то студент тощо) дає змогу мислити креативно, творчо та знайти правильний підхід до будь-якої ситуації, чи то стрес, ризик чи непередбачуваність.

Серед основних принципів нами були виокремлені наступні: принцип «рівномірної участі в управлінні», принцип автономності, принцип «вільного вибору», принцип «особистісного розвитку», принцип застосування інноваційних форм роботи, принцип міжнародної академічної мобільності тощо.

Перш за все, це *принцип «вільного вибору»*, який наголошує на можливості самостійного зваженого вибору багатьох фундаментальних складових освітнього процесу: вільного вибору навчального закладу, вибору спеціальності, форми навчання (денної та заочної), дисциплін, які мають прослуховуватись учнем, навчальних програм, інноваційних форм та методів викладання тощо.

Вільний вибір для особистості – формуюча складова її розвитку. Не дарма аспект вільного вибору закріплений, навіть, законодавчо. «Кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості, якщо при цьому не порушуються права і свободи інших людей, та має обов'язки перед суспільством, у якому забезпечується вільний і всебічний розвиток її особистості» – так записано у статті 21 Конституції України [20, с. 4].

Окрім свободи вибору, розвиток особистості залежить від багатьох факторів, а його ефективно спрямування – від їх вдалого гармонічного поєднання. *Зовнішні фактори* особистісного розвитку, у тому числі *навчання і виховання*, сприяють розвитку і формуванню особистості лише взаємодіючи з *внутрішніми* механізмами її власної *активності*, самореалізації, самовдосконалення, самоактуалізації, бажання вдосконалюватись тощо. Таким чином, як механізм, так і результат (а особливо результат стратегічно вагомий для розвитку особистості) такого складного процесу, як постійне здійснення вибору є основою розвитку особистості, що відбувається в процесі залучення людини до різних видів діяльності [10].

Однією з освітніх систем без надання можливості вільного вибору була радянська освітня система. Ми не можемо заперечувати її тогочасну необхідність (здобуття теоретичних та практичних знань на високому рівні, теоретична та практична підготовка міжнародних студентів, достатньо висококваліфіковані спеціалісти широкого профілю тощо), але без надання права вибору деяких складових навчально-виховного процесу, ми дійшли висновку, що нехтувались внутрішні механізми гармонізації розвитку особистості. Досить влучно зазначає В. Вашкевич щодо зберігання оновленості

освіти в її традиційних та інноваційних контекстах: «Мета інновації – не у відтворенні старого, а в породженні нового змісту. До того ж традиційний та інноваційний процеси відбуваються не ізольовано – вони проникають один в одного» [15, с. 49]. І в продовження цієї думки в численних працях вітчизняного науковця Е. Герасимової [12, с. 14], складання учбового плану має відбуватися із врахуванням двох протилежних тенденцій: прагненням до цілісності, а паралельно – до оновлення, тому варто зробити акцент на нормативних та варіативних частинах навчальних планів студентів та жорстко регламентованих програмних предметів для учнів та студентів.

У контексті такого принципу, варто також згадати про свободу вибору як один із головних постулатів Великої Хартії університетів [2, с. 257]. Сучасна українська дослідниця в області філософії освіти та психології Т. Андрущенко зазначає, що «свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності є основним принципом університетського життя. Керівні органи й університети, кожний у межах своєї компетенції, повинні гарантувати дотримання цієї фундаментальної вимоги». Дуже влучне зауваження, адже досить планоно створювати праці, необхідно креативно та вільно, так би мовити «за потягом» створювати наукові відкриття.

Наступним виокремимо *принцип «рівномірної участі в управлінні»*. Задля ефективного функціонування освітньої системи, на нашу думку, необхідно інтегрувати сили «всіх потенційних та існуючих» учасників освітнього процесу. Справа в тому, що з часів радянської освітньої реформи, суспільство продукує пасивні функції освітнього процесу, тобто держава створює умови навчально-виховної діяльності, закріплює норми та регламенти освітньої системи, а учні, батьки, трудові комітети, благодійні організації, потенційні роботодавці, громадські об'єднання, профспілкові союзи не беруть особливої участі у функціонуванні освітніх установ та покращенні освітньої системи України. Але необхідно наголосити, що в епоху суспільства знань освіта повинна і має бути пронизана процесами демократизації, глобалізації, постіндустріалізації, інформатизації тощо. У контексті аналізу такого принципу

варто згадати напрацювання О. Джури, у яких червоною ниткою зазначено необхідність змін: «освітня політика має передбачати не тільки збереження наявного освітнього потенціалу, але й його перетворення на чинник розвитку суспільства» [13, с. 139].

Звичайно ж такі, подібні перетворення вимагають сили, коштів та часу. Саме тому необхідно зосередити сили учасників освітнього процесу та створити «новітню» систему освіти гідну сучасного креативного, творчого учня (студента). Даний принцип наголошує на правомірному використанні кожного голосу наявного учасника процесу управління, не залежно від того, чи то є (учасником) учень початкових класів, чи викладач, чи директор навчального закладу/ установи.

Одним із яскравих прикладів ефективної співпраці Головного управління освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) з громадськістю є діяльність Об'єднання батьків школярів міста Києва та Київської міської ради старшокласників, що були створені у 1998 році. Уперше в історії європейської освіти на юридичному рівні було підтверджено і закріплено співпрацю освітян з батьківською та дитячою громадою як рівноправних партнерів у вирішенні проблем освітньої галузі [29, с. 102].

Нову модель державно-громадського управління освітою стали називати «Київським трикутником». Тристороння Угода про співпрацю була підписана на трьох рівнях – міському, районних, шкільних. Накопичено чималий позитивний досвід спільної діяльності адміністрації, батьків учнів та учнівських рад. Тісна та чітка взаємодія всіх сторін соціального «трикутника» сприяє створенню комфортних умов для забезпечення права на здобуття якісної освіти школярами міста. В освіті Києва багато зроблено для підтримки і розвитку партнерства школи і сім'ї. Аналіз діяльності шкільних «трикутників» виявив, що найбільш плідною є діяльність «трикутника» з наступних напрямів :

- відвідування учнями занять та забезпечення зайнятості учнів у позаурочний час;
- участь у роботі шкільних рад з профілактики правопорушень, у загальношкільних святах, благодійних акціях;
- організація і проведення заходів, направлених на профілактику негативних явищ в учнівському середовищі та формування здорового способу життя;
- допомога у реалізації та вирішенні господарських питань;
- організація науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу (поповнення бібліотечних фондів науковою та художньою літературою, здійснення наукового керівництва при написанні робіт МАН, комп'ютерно-інформаційна підтримка);
- організація Днів відкритих дверей (відвідування батьками уроків, виховних заходів, проведення круглих столів з проблемних питань навчального закладу);
- підтримка шкільної преси.

Також необхідно звернутися до вищезазначеної нами праці «Самерхіл», де О.О'Ніл описує загальні збори «школи свободи». Склад зборів включає всіх учнів та викладачів, представників адміністрації, які виявили бажання брати участь у вирішенні нагальних проблем «Самерхілу». Звертається особлива увага, на вільний вибір і рівноправність голосу як учня так і директора школи. Навіть, якщо директор школи заперечує необхідність функціонування певного правила в життєдіяльності школи, але загальна громада «не проти», то думка директора залишається не почутою або поза увагою, аж доки на наступному засіданні Загальних зборів не буде спростоване раніше прийняте рішення [58, с. 186].

Оже, нині система освіти повинна готувати такого учителя школи та викладача вузу, який має бути філософським мислителем, що відчуває всю повноту покладеної на нього священної відповідальності за долю довіреної

йому людини, за її духовне, інтелектуальне і фізичне здоров'я, за майбутнє своєї країни і всього світу, всієї людської цивілізації [19].

Наступним принципом м'якого управління в міжнародному освітньому просторі необхідно виокремити *принцип автономності* освітнього навчального закладу. У міжнародній практиці автономія навчального закладу ґрунтується на принципі дотримання академічних свобод. В свою чергу, академічні свободи – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково-педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів та реалізується з урахуванням обмежень, встановлених законом [14].

Рівень автономності, академічні свободи можливі виключно в Університетах нового формату. Як слушно зазначає з цього приводу Т. Жижко «останнім часом дослідники трансформаційних процесів у галузі освіти наголошують на загальносвітовій тенденції трансформації організаційної моделі університетів від моделі класичного університету, тобто культурної інституції» [13, с. 196].

У *Великій Британії*, країна-показник щодо передового досвіду автономності університетів, ринок і конкуренція є основними показниками щодо формування дій та автономних засад будь-якого університету. В *Італії* позиції автономії занотовані, навіть, на законодавчому рівні – стаття 33 Конституції країни. Вона обмежується лише остільки, оскільки університети, як і інші ВНЗ, маючи статус юридичної особи й будучи державними установами, включені в структуру державних органів як її складові елементи. За рахунок чого увесь штатний персонал університетів рахується як державні службовці. Відповідно, у 1991 р. Міністерство науки й університетів Італії створило регламентаційний проект про автономію університетської системи освіти, в якому прописано, що університети повністю автономні при прийнятті рішень щодо організаційної структури, змісту навчальних програм, форм і методів управління. У *Франції* також законодавчо затверджена автономія вузів згідно

Конституції ФНР й загального закону «Про вищу освіту», але при цьому відповідальність за розвиток освіти й науки також покладається на земельні й федеральні органи влади, але останні виконують лише координуючі функції. Університети *США* користуються ще більшою автономією й мають більше академічних свобод. У своїй навчальній і науково-дослідній діяльності вони спираються, в основному, на суспільні, а не державні структури, це обумовлено тим, що за Конституцією США сфера вищої освіти віднесена до компетенції органів управління штатів, а не федерального уряду [16, с. 119-120].

*Принцип «особистісного розвитку»* у вітчизняному освітянському просторі функціонує завдяки розробці, впровадженню та реалізації освітньо-виховних проектів та програм, що містить в собі особистісно-орієнтований підхід в навчально-виховному процесі. При цьому варто звернути особливу увагу на тлумачення сутності особистісно-орієнтованого підходу: не «створення» особистості з необхідними властивостями, а створення умов для повноцінного прояву і відповідно розвитку особистісних індивідуальних оновлених характеристик освітянина. При цьому, педагог, як базовий суб'єкт конструювання оновленого ціннісно-особистісного підходу, повинен розуміти, що його позиція проявляється при взаємодії з кожною дитиною в колективі: допомога дитині в усвідомленні себе особистістю, виявлення, розкриття її можливостей, становленні самосвідомості, в здійсненні особистісно-значущих і суспільно прийнятних способів самовизначення, самореалізації та самоствердження [27, с. 180].

Дещо про розвиток об'єкта освітнього-виховного управління (учня, студента, школяра) як індивіда, як особистості нами було зазначено раніше в контексті принципу «проблеми вибору». В даному випадку нам необхідно позиціювати розвиток особистості як розкриття здібностей, таланту, опанування навичок, прояви творчості, креативу, виконання бажаної роботи, заняття улюбленою справою тощо. В сучасній інформаційній системі освіти формується майбутній фахівець, висококласний працівник, що має бути задоволений своєю роботою, мати мотивацію до її виконання, отримувати



насолоду від її завершення. Все це можливо за умови правильного сучасного виховання дитини, надання змоги самореалізації особистості, в рамках окремих проектів реалізовувати свої здібності тощо. Якщо учень, студент за допомогою освітянського проекту задовольнить свої амбіції (в позитивному сенсі цього слова), то суспільство отримає «щасливого» працівника, який буде ефективно виконувати свої обов'язки та мистецьки підходити до вирішення поставлених задач та намічених цілей. У статті «Критичне мислення як умова продуктивної освіти» В. Савельєв та В. Ільїн слушно зазначають, що активізація мисленнєвої діяльності (чи то учня, чи то педагога) є умовою творчості, досягнення поставлених цілей, що формують простір нових смислів, світ ідей, в якому індивід і культурні спільноти взаємодіють [30, с. 128]. Тож, особистісно-орієнтаційний підхід має формувати оновлену особистість, з критичним мисленням та творчою свободою.

*Принцип застосування інноваційних форм роботи* в беззаперечно є одним із основних під час формування особистості оновленого громадянина. Даний принцип наголошує на наявності вміння особистості в різних умовах, викликати мотивацію діяльності (особистісну чи чиюсь) шляхом створення проблемної ситуації, нестандартної технології, акцентування уваги учня на новому аспекті досліджуваної проблеми і т.д. На відміну від жорстко формалізованого, директивного, фіксованого (з певним алгоритмом дій, що не можна порушувати) м'який варіант управління стимулює саморозвиток соціальної системи на само організаційних засадах та розкриває креативні, творчі здатки, спонукає виявленню та задоволенню потреб працівника-індивіда [28, с. 120]. Більш того, в роботі наголошується на зміні ставлень до оновленого формату сучасного працівника, рівень якого формує освіта та соціально-культурне оточення. Тому інноваційні форми роботи, навчання та життя мають в адекватній кількості впливати на функціонування будь-якої одиниці соціуму. Варто наголосити, що формування інноваційного освітнього середовища – тяжка та дуже відповідальна робота, в виконанні якої мають бути зацікавлені всі учасники процесу: керуюча система та керована. Має бути бажання, мотив,

стимул, потреба, зацікавленість, відчуття потягу до новизни тощо. Надалі має бути створене саме інноваційне середовище: технології, методи, моделі, засоби, інструменти, – ці всі елементи мають визначатися як інноваційні. Сама робота безперервного інноваційного центру має будуватися на принципах кооперації навчальної діяльності як рівноправної взаємодії систем менеджменту.

Відтак, все більшої популярності набувають такі форми роботи як брифінги, вебінари, рольові ігри, ділові ігри, творчі завдання, стрес-методи, арт-терапія, дискусійні клуби тощо. Проректор з навчально-виховної роботи НПУ імені М.П. Драгоманова, Р. Вернидуб в актуальних наукових працях визначає важливість інноваційних форм навчання в сучасних освітніх закладах: «на часі розробка концепцій, моделей та рішень у напрямку трансформації освітніх технологій; розвитку дистанційного, ресурсо–орієнтованого, відкритого та безперервного навчання, гнучких моделей одержання освіти, створення віртуальних та цифрових університетів, мереж інтелектуальних навчальних агентів тощо» [7, с. 633]. Також це слушно підкреслено в роботі О. Кивлюк щодо інформатизації педагогіки в умовах глобалізації та віртуалізації: «Інформаційна педагогіка передбачає реалізацію теоретично обґрунтованих і практично впроваджених моделей та цінностей гуманітарного знання, які орієнтовані на креативний рівень діяльності, забезпечуючи умови для розвитку особистості» [39, с. 23].

*Принцип міжнародної академічної мобільності*, тобто використання міжнародних освітянських програм по обміну студентами, вихователями, викладачами, працівниками освіти будь-яких рівнів. Розглядаючи процес формування прицільного інформаційного впливу на певні групи людей, теоретики «м'якої сили» особливо виділяють роль програм міжнародних обмінів. Тема досвіду, придбаного людиною в ході перебування за кордоном, в полікультурному середовищі, широко розробляється психологами, культурологами та представниками інших дисциплін. Дослідник освітньо-культурного середовища Д. Свириденко в монографії щодо академічної мобільності звертає особливу увагу на аспект глобалізації, що активно сприяє

культурному та особистісному розвитку [31]. «М'який» інформаційний та культурний вплив на свідомість цієї аудиторії в перспективі здатне змінити зміст і характер міждержавних відносин відповідних країн. У багатьох публікаціях, присвячених питанням міжнародного співробітництва в галузі вищої освіти, як синонім використовується термін «міжнародна академічна мобільність», під яким розуміють переміщення осіб з однієї країни в іншу з метою навчання, проведення досліджень, наукового стажування та іншої академічної діяльності. Але зміст обмінних програм не зводиться лише до академічній сфері освіти. Освітні програми або заходи, які розробляються урядовими відомствами для реалізації зовнішньополітичних завдань і фінансуються з держбюджету, складають значну частку міжнародних обмінів. Однак поряд з цим існують програми культурного обміну, молодіжні програми сезонної зайнятості, волонтерський рух, «чиновницький туризм» – «технічні освітні програми» для співробітників держустанов різного рівня, політиків і фахівців різних галузей [36].

Що ж, після того, як ми зясували, що формування сучасного працівника, що відповідає адекватним вимогам сучасності, формує вектор оновленої освіти, то надалі, перед нами стоїть задача вирішити: а яким же саме чином забезпечувати функціонування менеджменту на підприємствах? Якої філософії управління притримуватись? Яку модель менеджменту, вкінці-кінців, використовувати? І тут, на нашу думку, компромісом є застосування управлінських інструментів мотиваційного менеджменту. Адже, люмпенізовані, не мотивовані працівники будуть існувати весь час, при чому їм не важливе відношення в компанії, адже їм все одно!

Загальна характеристика мотиваційного менеджменту полягає в тому, що людські ресурси визнаються пріоритетними ресурсами. Власники і керівництво компаній добре розуміють, що при втраті працівників брак кадрів спричинить неспроможність реалізовувати стратегічні та операційні завдання розвитку бізнесу. Для компанії вигідніше розвивати і навчати своїх співробітників, ніж

перетворюватися в «сито» і «кузню кадрів», звільняючи кращих і запрошуючи з ринку людей без навичок.

Сучасний мотиваційний менеджмент є основним потужним механізмом «м'якого» менеджменту, адже «м'який» менеджмент оперує засобами неформальними, само організаційними та дещо аксіологічно-психологічними.

Для більшості управлінців впровадження «м'якого» менеджменту в існуючу систему управління підприємством – є досить ризикованим та хаотичним процесом. І навіть при позитивному ставленні до практики «м'якого» управління, виникає запитання: яким же чином менш травматично та більш ефективно запровадити «м'який» менеджмент? Як пристосувати новітню систему (навіть якщо вона є прогресивною та демократичною) так, щоб вона була сприйнята членами колективу без «остраха за власні бажання» та з «вірою на покращення»? Звісно ж таки, створити певний алгоритм її (системи) запровадження з урахуванням потреб, бажань, цілей та завдань більшості учасників процесу, що будуть втілені в певному *показникові рівня задоволеності*, є досить відповідальною та досить ризикованою справою.

В попередніх підрозділах нами було обґрунтовано необхідність поєднання механізмів дії, умов функціонування, базових ідей та принципів «м'якого» та «жорсткого» менеджменту. *Ця взаємодія має бути фундаментальною при побудові критеріальної системи ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності.* Справа в тому, що існуюча система менеджменту на підприємстві в своїй більшості є «жорсткою», а для того щоб доповнити її компонентами «м'якості», необхідно внести корективи в принципи функціонування кожного елемента її внутрішнього середовища. Пропонуємо до вашої уваги, розроблену автором дослідження модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту в площині поля дії внутрішнього середовища. Як і будь-яке новостворене явище, наша модель базується на основі чогось вже діючого та загальноприйнятого. В 1980-х роках групою консультантів консалтингової компанії «McKinsey» на чолі з Томом Питерсом (Tom Peters) и Робертом

Уотерманом (Robert Waterman) була розроблена модель «McKinsey 7S». Перевага моделі (у порівнянні з іншими моделями оцінки мікросередовища компанії) в тому, що вона робить акцент на важливості людського фактора в розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей. Основою моделі є аналіз 7 ключових елементів мікросередовища організації: стратегія, структура, система управління, стиль взаємин всередині компанії, персонал, навички і система цінностей. Всі елементи моделі взаємопов'язані. Це означає, що зміна хоча б однієї з цих областей негайно потребують змін у всіх інших [39].

В запропонованій моделі «McKinsey 7S» всі елементи пов'язані між собою і розділені на 2 великі області «м'які С» і «жорсткі С».

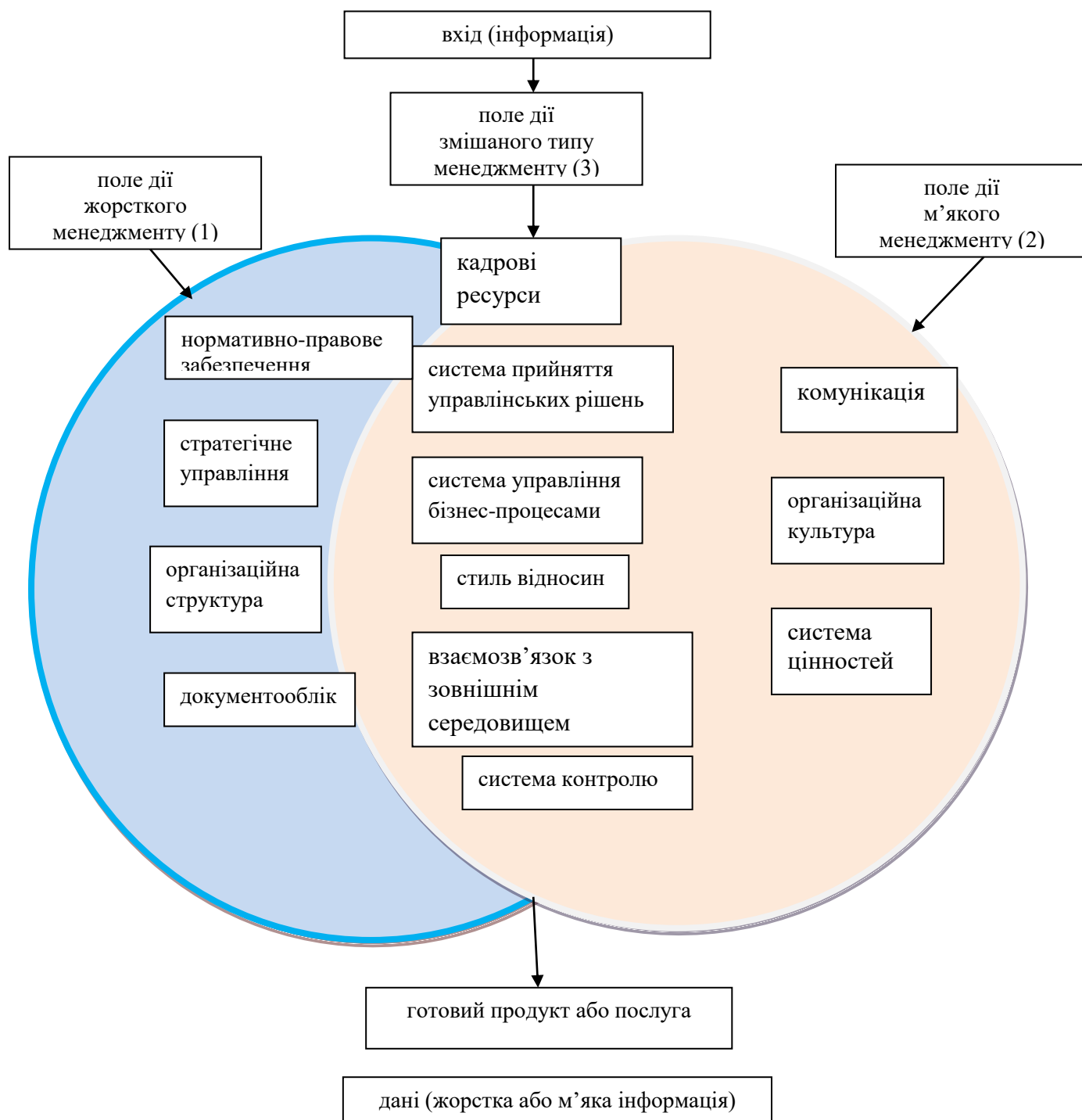


Рис. 3.1. Модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту в системі управління підприємством (установою)

«Жорсткими» елементами мікросередовища компанії є три складові: структура, стратегія і система управління в організації. «Жорсткі» елементи найпростіше описати, оцінити, і тому ними простіше керувати. «М'які елементи», до яких відносяться всі інші складові моделі складніше піддаються управлінню та оцінці, але зате часто є ключовими складовими компанії і можуть створити довгострокову конкурентну перевагу.

В порівнянні з моделлю «McKinsey 7S», розроблена нами модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, містить три поля взаємодії факторів мікросередовища: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії м'якого менеджменту та третє поле дії: перехресне, змішане.

Прямопропорційна залежність факторів внутрішнього середовища відома ще з теорії організації [24], тому ми з впевненістю стверджуємо, що елементи всіх полів дії менеджменту тісно пов'язані між собою та зміна одного елемента призведе до часткової або повної зміни іншого елемента. Пропонуємо дещо детально ознайомитися з їх складовими, елементами та взаємозв'язками.

Що ж ми маємо на увазі, зазначаючи поля взаємодії двох видів менеджменту в контексті певного конгломерату? На зазначеному рисунку 3.1. є перелік основних базових елементів внутрішнього середовища організації.

Тобто тих елементів, які її утворюють та які тим самим забезпечують її ефективне функціонування (наприклад, прибуток), а саме: нормативно-правове забезпечення, стратегічне управління, організаційна структура, система управління бізнес-процесами, взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, кадрові ресурси, організаційна культура, система цінностей, система прийняття управлінських рішень, стиль відносин, система контролю, комунікація, документооблік тощо. Сутність та функціональне наповнення зазначених елементів являє собою умовне підпорядкування «жорсткому» менеджменту чи то «м'якому» менеджменту, або ж їх взаємопоєднанню. Межі кожного поля дії менеджменту дуже розмиті та залежать від багатьох факторів (виду діяльності, організаційного устрою підприємства, зовнішнього середовища тощо).

Як зазначено вище, до факторів поля дії «жорсткого» менеджменту (1) відносяться:

– нормативно-правове забезпечення – це створення та підтримка в необхідних межах конструктивних організаційно-функціональних характеристик систем управління за допомогою упорядкованого впливу всього арсеналу юридичних засобів; відповідно стає зрозумілим, що мова йде про регламентації ні, законотворчі акти та інструкції – вони є обов'язковими до виконання та мають виключно «жорсткі» правила, ухилення від яких може спричинити закриття великі перешкоди в роботі підприємства (усанови). Звернемо увагу, що тут ми не враховуємо ті «м'які» акти права, про які велась мова раніше, адже здебільшого нормативно-правова регламентація передбачає засновницькі документи та будь-які акти, що контролюють діяльність підприємства.

– стратегічне управління – в полі дії жорсткого менеджменту розкривається через стратегічне планування, прогнозування, проектування, побудова тактичних та стратегічних планів, формування стратегії розвитку підприємства, формування стратегії розвитку персоналу, написання бізнес-плану, визначення цілей підприємства, визначення термінів виконання стратегічних цілей тощо;

– організаційна структура – це виключно жорстка складова підприємства, що являє собою сукупність певних одиниць єдиного конгломерату. Навіть, якщо мова йде про адаптивну (органічну) організаційну структуру, то елементи все ж таки наявні в даній системі з жорстко визначеними рамками функціонування; також в полі дії жорсткого менеджменту на підприємстві може бути побудована механістична організаційна структура, що має формальні відносини управлінського апарату, централізована чи децентралізована організаційна структура, організаційна структура з жорстко регламентованим управлінським апаратом та органічними підрозділами на філіях тощо;



– документооблік – сукупність певних організаційно-правових документів внутрішнього призначення, що діють згідно чіткої формальної процедури, яка має бути виконана по жорстким вимогам та стандартним шаблонам; вся система документації на підприємстві, державній установі має заповнюватися згідно державних стандартів документообліку в електронних базах даних;

До факторів поля дії «м'якого» менеджменту (2) належать:

– організаційна культура – виключно «м'яка» складова поля дії менеджменту, адже управління нею є управління ілюзорним, не матеріальним, так би мовити, феноменальним. Організаційна культура в сучасному інституті – це сукупність норм, цінностей, вірування, ідеологій, приаманних для організації вцілому. Корпоративна культура формується при виокремленні та дотриманні працівниками прийнятих ними філософією, цінностями, поняттями, категоріями, очікуваннями, поглядами, нормами, які є специфічними для неї, і включає в себе наступні елементи: регулятори поведінки (організаційні ритуали, обряди, мову); Домінуючі внутрішні організаційні цінності (поділяються більшістю членів організації); Конкретна філософія, яка визначає відносини співробітників і клієнтів; неписані правила встановлення відносин між членами організації; образ організації, сформований поведінкою співробітників у зовнішньому середовищі [32].

– система цінностей являє собою одну зі складових організаційної культури, але ми все ж таки виокремили її в окрему категорію за рахунок її надпотужних можливостей в контексті «м'якого» управління. Етимологічний зміст цього слова дуже простий і цілком відповідає самого терміну: цінність є те, що люди цінують. Це можуть бути і предмети або речі, і явища природи, і суспільні явища, і людські вчинки, і явища культури. Цінність задовольняє потребу людини, тому і має вплив як «річ сама по собі»; цінність допомагає саморозвитку, тому вона бажана. Ми можемо продовжувати перелік необхідності ціннісних орієнтацій в колективі, але висновок однозначний: цінність є запорукою позитивного «м'якого» управління. Керуючи організацією

на такому глибинному рівні як цінності, ми можемо впливати на поведінку людей: корпоративна соціальна відповідальність, менеджмент щастя, «Feelgood формула», управління емоціями, управління талантами тощо.

Особливої уваги, на нашу думку, потребує зазначена в роботі автора Манфред Кетс де Врися «Feelgood Формула», яка є показником позитивної філософії управління в організації, основана на покращеному ставленні до людей, в результаті якої працівники задовольняють бажані потреби, морально врівноважені, «палають бажанням віддаватися на роботі на повну», самоактуалізуються, виявляють ініціативу тощо, що значно підвищує загальний рівень доходу компанії. До речі, щодо формул емоціонального управління та позитивної філософії, які є основними складовими м'якого менеджменту. Дуже цікава подача «Рівняння щастя» або ж сучасного набору «Feelgood Формула» представлена на огляд читачів автором сучасності в сфері бізнес-консультування Манфредом Кетс де Вріесом в есе «Уравнение счастья = The Happiness Equation. Meditations on Happiness and Success» [17].

Видатний нідерландський професор та психоаналітик у сфері розвитку лідерства і організаційних змін у бізнес-школі INSEAD, задається рядом питань, відповіді на які повинні вивести складові «Feelgood Формули». Якщо задуматися, то вся наша робота, весь бізнес – це, насправді, просто пошук щастя. Щастя через самореалізацію, втілення ідей, спілкування – у кожного свій варіант, але всі ми єдині в прагненні до гармонії і щастя. В книзі «Рівняння щастя» Манфред Кетс Де Вріс міркує про природу і рівняння щастя, згідно китайському прислів'ю, «щастя – це коли є, кого любити, що робити і на що сподіватися».

Автор закликає задуматись, чого людям не вистачає для щастя, і як цього домогтися. А може бути, у вас вже є всі складові, просто ви не помітили цього в щоденному вирі справ. Залишилося лише скласти їх в правильне рівняння щастя. Отже, з нашої точки зору, «Feelgood Формула» є однозначним показником та однією із основних складових «м'якого» менеджменту не тільки в сфері управління персоналом, а й в загальній управлінській стратегії. Як було

зазначено вище, задоволеність потреб та амбіцій працівників, їх відчуття моральної задоволеності (тобто соціальна складова) є найсильнішим та найважчим стимулом до отримання бажаного результату та здійсненню намічених цілей компанії в цілому.

В контексті данної тематики варто врахувати думку сучасного мислителя-філософа В. Кушерця. На думку автора, соціальна складова щастя значно впливає на задоволеність життям та роботою громадянина. В матеріалах до лекцій автор визначає, що універсальної формули щастя не має та умови щастя для кожного свої [23, с. 8].

– стиль відносин – це усталена система способів і прийомів, які використовують працівники під час взаємодії один з одним, керівництвом, підлеглими, групою осіб, іншими підприємствами-партнерами, конкурентами, представниками державних установ тощо. Кожен індивід, залежно від характеру, поглядів, психічних особливостей виробляє власний стиль спілкування – сукупність найтипівіших ознак поведінки у цьому процесі. Можливо, навіть, провести аналогію між стилем керівництва, але стиль взаємовідносин дещо ширше поняття, яке включає різні зв'язки взаємодії на підприємстві, а не тільки «керівник-підлеглий» [4, с. 205]. На нашу думку, взаємовідносини мають бути формально-неформальними, тобто балансувати на межі взаємодії двох типів менеджменту – «м'якого» та «жорсткого». Існує такий вислів «на наших просторах має бути демократія, але останнє слово за мною»;

– комунікація – це основна тенденція XXI ст. в будь-якій сфері. Це справді так, адже можливості комунікації в суспільстві знань та в інформаційному суспільстві є як мінімум необхідними та як максимум безмежними. Як зазначають науковці в області психології управління, комунікація – це певна сукупність дій щодо створення та розповсюдження певної інформації в процесі діалогу як правило з певною метою: донести зазначену інформацію до слухача, комунікатора, того, хто потребує даних. Такі дії більш за все затребувані в розмовній, груповій взаємодії або в публічних

виступах. Комунікація як процес включає певні скурні елементи (в класичному приставленні цього процесу), а саме: учасники процесу, контекст дії, повідомлення, канали, наявність або відсутність шуму і зворотного зв'язку. [6]. Дослівно комунікація (від лат. *communicatio*) означає єдність, передача, з'єднання, повідомлення, тому нами визначено комунікацію як процедура обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) за участі двох або більше осіб за допомогою вербальних і невербальних методів з ціллю донесення зазначеної інформації. В контексті нашого дослідження ключовими є поняття «спілкування та обмін», а отже, встановлення контакту, спроба взаєморозуміння, вияв інтересу, що є вагомим чинником поля дії «м'якого» менеджменту.

До поля дії змішаного типу менеджменту (3) відходить переважна більшість факторів мікросередовища:

– система управління на основі бізнес-процесів. Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів, в якості графічного опису діяльності застосовуються блок-схеми бізнес-процесів [3]. Бізнес-процес – це циклічність та системність взаємопов'язаних заходів (операцій, процедур, дій), при виконанні яких використовуються ресурси зовнішнього середовища, створюється цінність для споживача і видається йому результат. В контексті сучасних стратегії розвитку суспільства «м'який» менеджмент дозволяє системі управління бізнес-процесами бути гнучкою, хаотичною, вчасно реагувати на кризові явища та знаходити все нові й нові шляхи самовдосконалення. Найголовнішими з них є: корпоративне управління, застосування автоматизації, алгоритмізації та програмування при функціонуванні підприємства (установи), реінжиніринг бізнес-процесів, допоміжні системи забезпечення діяльності підприємства, маркетинг, сервіс, логістика, розробка товару, продукту, послугу тощо.

– взаємозв'язок з зовнішнім середовищем – зовнішньоекономічна діяльність на підприємстві, – найперше й найважливіше що спадає на думку.

Зв'язок із зовнішнім середовищем має бути гнучкий, адаптований до факторів ЗС, повинен відображати основні потреби компанії на внутрішніх та зовнішніх ринках, що відповідно надасть змогу збирати «м'яку» інформацію та використовувати її в процесі досягнення цілей. Даний фактор повинен контролювати менеджмент змішаного типу, адже є необхідність чіткого дотримання норм та правил, які мають бути виконані чітко, згідно інструкції, а є творчий аспект зовнішньоекономічної діяльності – вхід на нові ринки, наприклад.

– система прийняття управлінських рішень – евристично направлена алгоритмізована послідовність дій, в процесі якої варто зосередити увагу на виборі однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, що забезпечать досягнення поставлених цілей. В свою чергу, рішення – це творче, вольове дію суб'єкта управління, яке ґрунтується на знанні об'єктивних законів у сфері функціонування керованої системи і аналізу інформації про її функціонуванні. Дана дія полягає у виборі мети, програми і способів діяльності колективу в сфері вирішення проблеми або в сфері зміни мети [2]. Відповідно, жорсткі правила розгляду та прийняття рішень існують і конче необхідно притримуватися певного алгоритму їх розгляду, що вказує на поле дії «жорсткого» менеджменту. Але ж за рахунок творчого прояву під час обговорення проблеми, застосування «м'яких» методів при вирішенні проблеми надає нам можливість констатувати той факт, що система прийняття управлінських рішень має попадати під вплив поля дії змішаного типу менеджменту. Найяскравішим прикладом таких рішень є застосування основ партисипативного управління в алгоритмі вирішення проблеми.

– кадрові ресурси – один з основних факторів внутрішнього середовища, управління яким здійснюється за рахунок формування м'яких навичок управління, суб'єктивних критерії відбору кадрів, індивідуальних метод оцінювання кадрів, гнучкої атестації, тренінгового навчання тощо. В процесі управління кадровими ресурсами ми не маємо права порушувати певні регламентаційні процедури (їх дотримання формує шлях розвитку системи

управління персоналом), а саме: атестація кадрів, внутрішня ротація, перекваліфікація тощо, вони є загальнообов'язковими, – це поле дії «жорсткого» менеджменту; водночас сучасні тенденції управління персоналом досліджують ще один аспект системи кадрового управління – творчий, вільний, креативний [85]. Відповідно, кадрове забезпечення віднесено нами до факторів змішаного типу поля дії менеджменту.

Як приклад, наведемо думку науковця з теорії управління Н. Сушко. В монографії «Менеджмент персоналу банку» автор згідно функціональних обов'язків працівників розділяє три ланки банківських службовців: технічний персонал (нижча ланка), управлінсько-виконавчий (середня ланка) і суто управлінський персонал (вища ланка) [35, с. 26]. До технічного належить персонал, трудові функції якого суворо регламентовані, свобода вибору максимально обмежена нормативними документами. Це технічний персонал, операціоністи, технічні виконавці тощо.

До середньої ланки відносять middle-керівників, провідних та головних спеціалістів структурних підрозділів, прогнозистів, аудиторів, виконавців контрольно-ревізійних служб тощо. Вони виконують функції змішаного типу.

Управлінський персонал – це керівники і менеджери-аналітики, які виконують функції стратегічного аналізу і планування. Це лідери, «зірки», мозковий центр банку. Вони наділені максимальними повноваженнями і, відповідно, найбільшою відповідальністю.

– система контролю. Відверто кажучи, коли чуєш слово «контроль», проти волі відносиш цей процес під вплив «жорсткого» менеджменту; але ж, дещо детальніше розглянути підсистему контролю, розумієш, що з точки зору «м'якого» менеджменту, контроль – це можливість виявити не тільки недоліки, а позитивні зрушення; можливість показати результати геніальних, творчих, креативних напрацювань; виявити талановитих працівників, які володіють не тільки професійними якостями на вищому рівні, а й особистісними: стресостійкість, винахідливість, завзятість тощо. З позицій «м'якого» менеджменту цікавим стає також сама процедура підведення результатів

роботи та поточного контролю. Наприклад, останньою тенденцією в оцінюванні результатів прослуханого курсу у ВНЗ є розробка наукового проекту або ж побудова презентації як результату та зрізу знань.

Тому, контроль – це чинник змішаного типу.

Продовжуючи аналіз різних моделей «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності на теренах українського простору, видається доцільним зупинитись на прикладних аспектах їхнього втілення у різних сферах суспільного життя.

В умовах перманентної суспільно-політичної нестабільності і поглиблення соціально-економічних суперечностей особливої актуальності і значущості набуває пошук і фіксація можливостей деактивації найгостріших суспільних проблем. Для цього у межах досліджуваної проблематики вбачається доцільним і обґрунтованим досягнення синтезу власне «м'якого» менеджменту із сучасними інформаційно-семіотичними підходами задля подолання соціально-негативних явищ у суспільному житті Української держави [34, с. 270].

На наше переконання, заявлена модель, поза будь-яким сумнівом, становить інтерес не лише для осіб, які професійно займаються наукою, але і для практиків, які прагнуть спрямувати наявні наукові знання на розв'язання актуальних суспільних, зокрема, економічних проблем. Як доводить саме життя, відсутність глибинного розуміння внутрішньої логіки суспільних відносин об'єктивно обумовлює вкрай поверхневе сприйняття соціальної дійсності. Своєю чергою, це неухильно призводить до виникнення у суспільстві соціального напруження і загострення соціальних суперечностей, що переростають у конфлікти деструктивної спрямованості.

Крім того, в умовах триваючого розгортання глобалізаційних процесів у світі, учасником чого є й наша держава, об'єктивно виникає необхідність надання різним суб'єктам економічної активності своєрідного інтелігентного вигляду, що дозволить істотно підвищити їхні можливості інкорпорації і інтегрування до системи міжнародних економічних відносин. І в цьому сенсі

пов'язані між собою інтуїтивне сприйняття і наукове розуміння світу знаків і символів сучасних суспільних, зокрема, економічних відносин, безумовно, відіграє провідну роль. Уміння декодувати наявну реальність, розібратися у процесах, що відбуваються в груповій і масовій свідомості, проаналізувати мотиваційну матрицю вчинків і дій різних суб'єктів суспільних відносин об'єктивно створює можливості для створення цілісної, холістської моделі «м'якого» менеджменту і правильного орієнтування у мінливих і складних соціальних умовах.

Зважаючи на це, можливості синтезу «м'якого» менеджменту із сучасними інформаційно-семіотичними підходами становлять особливий інтерес при вирішенні різних гострих соціальних суперечностей і конфліктів. Розуміння внутрішньої логіки і мотиваційної системи поведінки різних депривованих соціальних груп дозволяє виробити ефективну і дієву систему ранньої діагностики, профілактики та запобігання викликів і загроз стабільному і безпечному існуванню людини, українського суспільства і держави. Ці теоретичні викладки можна проілюструвати численними прикладами із життя сучасного українського суспільства.

Аналіз особливостей трансформації пореформених суспільств, зокрема й українського показує, що перехід від планової до ринкової системи господарювання, який супроводжувався ламанням сформованих ментально-світоглядних систем, традицій і стереотипів, зумовив появу і розгортання вельми специфічної соціально-економічної реальності. Виносячи за дужки нашого дослідження суто економічні поняття, категорії і відносини, варто акцентувати увагу на соціосеміотичному аспекті цієї реальності. Знання глибинних мотиваційних основ активності суб'єктів економічної діяльності, на нашу думку, допоможе зрозуміти внутрішню логіку, причини та механізми сучасних соціально-економічних протиріч, які досить часто переростають в конфлікти деструктивної спрямованості, а також виробити і втілити у життя адекватну і гнучку модель «м'якого» менеджменту, яка своєчасно реагуватиме на будь-які суспільні коливання.



Історія формування ринкових відносин у пореформених, транзитивних суспільствах, зокрема й українському, вказує на досить суперечливий характер дрейфу до системи ліберальних цінностей. Бажання окремих осіб виявити свою економічну активність і підприємливість нерідко наражалося на жорстку протидію з боку держави і уповноважених нею органів. Недосконалість нормативно-правової бази, що врегульовує засади приватного підприємництва, об'єктивно породжувало численні конфлікти бізнесменів-початківців з державними інститутами. Послаблення правоохоронної системи держави спровокувало сплеск злочинності та часткову криміналізацію економічних відносин.

З огляду на це, запропонована нами модель синтезу власне «м'якого» менеджменту із сучасними інформаційно-семіотичними підходами інтерпретує вітчизняну економічну соціосистему як своєрідну субкультуру, у межах якої склалася картина світу, яка еkleктично поєднує у собі специфічні знаки, символи, норми, цінності, стереотипи і моделі соціальної взаємодії. У межах такої інтерпретації патерналістські очікування найбільш соціально незахищених верств населення обумовлюються насамперед явищем «вульгарного економізму», тобто нестримної жадоби наживи, яка відкидає будь-яку соціальну і культурну орієнтованість, і окремих соціоповедінкових стереотипів і комунікативних практик, властивих представникам новонародженої економічної соціосистеми. У масовій свідомості ця соціосистема асоціюється, перш за все, із цинізмом, соціальною несправедливістю, а в окремих випадках, і відвертим антиправовим свавіллям і беззаконням. Як наслідок, у свідомості населення підприємницька діяльність інколи співвідноситься не зі спробами окремих осіб реалізувати свій творчий потенціал і економічну активність, а з бажаннями стрімко поліпшити свій добробут шляхом обмеження прав і інтересів інших осіб. Через це в умовах сьогодення не доводиться дивуватися тому, що соціологи з року в рік фіксують стабільно високий рівень недовіри населення до результатів приватизації,

зневіри в успіх економічних реформ та нагнітання у суспільстві соціального песимізму і алармістських настроїв.

Саме таке поєднання негативістських знаків і символів формує загальну соціально-негативну картину світу в суспільстві. Подібне сприйняття економічної дійсності об'єктивно створює ідейну платформу для появи і поширення опозиційних настроїв серед населення, оскільки усвідомлення несправедливості розподілу суспільних благ і ресурсів підштовхує найбільш незахищені верстви населення до масових протестних виступів, які мають складно прогнозовані соціальні наслідки. Логіка такої поведінки є досить простою і дихотомичною, оскільки вибудовується на системі соціальних контрастів: «ми живемо погано, тому що вони живуть добре», «вони незаконно привласнили, тому ми маємо право це відібрати».

Враховуючи зазначені реалії, використання можливостей «м'якого» менеджменту має неодмінно посилюватись інформаційно-семіотичним складником. Такий інтегрований підхід, на нашу думку, дозволить не лише ефективно згладжувати наявні суспільні суперечності, а й латентно деактуалізувати знаки, символи, норми і цінності, які приводять у рух механізми масової соціальної протестності і радикалізму.

Такий підхід дозволить активізувати в українському суспільстві можливості для налагодження конструктивного діалогу між різними соціальними групами, державними і політичними інститутами, сприятиме пошукам і фіксації найбільш оптимальних шляхів для подальшої інкорпорації України у європейський політичний, економічний і соціокультурний простір.

Отже, в якості висновку зазначимо, що панування «м'якого» менеджменту на терені українського простору формується перш за все завдяки оновленій, інноваційній, інформаційно-семіотичній, полікультурній, ірраціональній системі та технології освітньої діяльності. Вітчизняний управлінський вектор розвитку потребує реформації освітянської сфери, ніби зрушення технократичних площин та побудови нової, «м'якої», творчої, креативної конструкції формування людини сучасності та майбутнього. Тому

перш за все нами запропоновано втілення в сучасну систему освіти наукових принципів «м'якого» менеджменту, що дадуть змогу підготувати фундамент для панування нової стратегії розвитку. Також в даному підрозділі нами розроблена модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, містить три поля взаємодії факторів мікросередовища: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії м'якого менеджменту та третє поле дії: перехресне, змішане. Основн її дія полягає в синхронізованій взаємодії її внутрішніх елементів. Тобто тих елементів, які її утворюють та які тим самим забезпечують її ефективне функціонування (наприклад, прибуток), а саме: нормативно-правове забезпечення, стратегічне управління, організаційна структура, система управління бізнес-процесами, взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, кадрові ресурси, організаційна культура, система цінностей, система прийняття управлінських рішень, стиль відносин, система контролю, комунікація, документооблік тощо. Сутність та функціональне наповнення зазначених елементів являє собою умовне підпорядкування «жорсткому» менеджменту чи то «м'якому» менеджменту, або ж їх взаємопоєднанню. Межі кожного поля дії менеджменту дуже розмиті та залежать від багатьох факторів (виду діяльності, організаційного устрою підприємства, зовнішнього середовища тощо).

## Висновки до третього розділу

У третьому розділі дисертаційного дослідження нами було розкрито особливості функціонування «м'якого» менеджменту в більш практичному аспекті, а саме: розглянуто дію технології «м'якого» менеджменту в різних п'яти осередках суспільства та запропоновано модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, що містить три поля взаємодії факторів мікросередовища. Детальніше.

Об'єктивні передумови, які зумовлюють ефективне використання тієї чи іншої моделі управління персоналом наступні: рівень розвитку управлінської культури, культурно-освітній рівень розвитку найманої робочої сили, рівень розвитку техніко-технологічної бази виробництва. Всі три передумови діють одночасно і взаємно обумовлені. Однак життя виявляється значно складніше. І у вітчизняній, і в зарубіжній практиці, навіть там, де за всіма об'єктивними показниками треба застосовувати неформальну (м'яку) модель «2», все ж в основному застосовується жорстка модель «1», в кращому випадку з деякими «вкрапленнями» елементів моделі «3». Найчастіше цей вибір – наслідок недостатності управлінської культури і низького рівня розвитку персоналу.

У реальному колективі неодмінно перебувають і працівники суто виконавського складу, і працівники суто творчого складу. Будь-яка з моделей буде хорошою для одних і абсолютно неприйнятною для інших. Треба бути готовим до того, щоб при переході до «м'якої» моделі дати шанс працівникам, які звикли до виконавського режиму діяльності, поступово перейти в інший режим. Іншими словами, при переході можливо і навіть корисне застосування подвійного стандарту при поступовому скороченні частки строго регламентованих функцій і збільшення частки самостійності, самоконтролю і самоврядування.

Також було проведено аналіз п'яти основних вибіркового сегментів сучасного суспільства, що відбувався згідно установлених критеріїв науки управління та менеджменту, які дали змогу установити, який тип суспільних

відносин та режим управління панує в кожній виокремленій групі, а саме: військові, церковні, освітянські, бізнес-сегменти, медичні установи. Особливості управління в кожній соціальній одиниці розкриті нами згідно структурно-порівняльного аналізу.

Панування «м'якого» менеджменту на терені українського простору формується перш за все завдяки оновленій, інноваційній, полікультурній, ірраціональній системі та технології освітньої діяльності. Вітчизняний управлінський вектор розвитку потребує реформації освітянської сфери, ніби зрушення технократичних площин та побудови нової, «м'якої», творчої, креативної конструкції формування людини сучасності та майбутнього. Тому перш за все нами запропоновано втілення в сучасну систему освіти наукових принципів «м'якого» менеджменту, що дадуть змогу підготувати фундамент для панування нової стратегії розвитку. Також в цьому підрозділі нами розроблена модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, містить три поля взаємодії факторів мікросередовища: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії м'якого менеджменту та третє поле дії: перехресне, змішане. Основна дія якої полягає в синхронізованій взаємодії її внутрішніх елементів. Тобто тих елементів, які її утворюють та які тим самим забезпечують її ефективне функціонування (наприклад, прибуток), а саме: нормативно-правове забезпечення, стратегічне управління, організаційна структура, система управління бізнес-процесами, взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, кадрові ресурси, організаційна культура, система цінностей, система прийняття управлінських рішень, стиль відносин, система контролю, комунікація, документооблік тощо. Сутність та функціональне наповнення зазначених елементів являє собою умовне підпорядкування «жорсткому» менеджменту чи то «м'якому» менеджменту, або ж їх взаємопоєднанню.

### Список використаних джерел до третього розділу

1. Аквінський Ф. Коментарі до Арістотелевої «Політики» / пер. з латини О. Кислюк. Київ : Основи, 2003. 796 с.
2. Андрущенко Т. В. Ціннісна палітра та основні категорії сучасної європейської освіти // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2015. Вип. 59. С. 256-261.
3. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
4. Богуславська О. Г. Психологічний вплив та засоби протидії небажаному впливу: практичні аспекти / Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: зб.наук.пр. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2016. Вип. 67. С. 203-213.
5. Вашкевич В. Н. Культурно-історична традиція та історична свідомість // Національна та історична пам'ять. 2013. Вип. 8. С. 41-51.
6. Вердербер Р., Вердербер К. Психологія спілкування. Санкт Петербург : Прайм-еврознак, 2003. 320 с.
7. Вернидуб Р. М. Застосування інформаційних технологій в управлінні навчально-виховним процесом у ВНЗ // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Національний педагогічний ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2014. Вип. 59. С. 633-637.
8. Вища освіта України і Болонський процес: навчальний посібник / За редакцією В. Г. Кременя. Тернопіль: «Навчальна книга – Богдан», 2004. 384 с.
9. Волощенко-Віслобокова О. М. Церковне законодавство: природа та особливості // Часопис Київського університету права. 2013. № 4. С. 22-24.
10. Галіцька В. П. Вільний вибір людини – основа розвитку особистості [Електроний ресурс] // Блог Вознесенської ЗОШ № 8. 2014. Дата оновлення : 20.03.2014. Режим доступу: <http://voznescensk->

school8.mirshkol.com/uk/article/vilnii-vibir-liudinosnovarozvitku-osobistosti.html

(дата звернення: 02.06.2016).

11. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Общий и специальный менеджмент. Москва : Изд-во РАГС, 2001. 568 с.

12. Герасимова Е. М. Технологічна реальність масових комунікацій як ресурсна можливість розвитку освіти постмодерну // Вісник НАУ. Серія: Філософія. Культурологія. 2015. № 1 (21). С. 10-15.

13. Джура О. Д. Освітні традиції як чинник життєтворчості особистості // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 52. С. 133-143.

14. Жижко Т. А. Трансформація університету: від витоків до сьогодні // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ, 2014. Вип. 83. С. 196-200.

15. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. Дата оновлення : 20.03.2014. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 02.06.2016).

16. Карпенко М. Проблеми і перспективи автономізації українських ВНЗ в контексті Європейського досвіду університетської автономії: Експертна доповідь. Київ : НІСД, 2007. 264 с.

17. Кетс де Врис М. Уравнение счастья = The Happiness Equation. Meditations on Happiness and Success. Москва : «Альпина Паблишер», 2009. 144 с.

18. Кивлюк О. П. Становлення інформаційної педагогіки в умовах глобалізації: філософський аналіз : автореф. дис. на здобуття наук. ст. д. філос. наук : 09.00.10 «Філософія освіти» / Міністерство освіти і науки України, Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. Київ, 2013. 31 с.

19. Клепко С. Філософія освіти в педагогічній освіті / Філософія освіти. 2007. №1 (6). С. 252–259.

20. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Київ : Преса України, 1997. 80 с.

21. Котлер Ф Маркетинг – менеджмент: учеб для студентів вузів. Москва : Питер, 2008. 896 с.

22. Куцепал С. В. Необхідність зміни системи політичного рекрутування в Україні в умовах політичних ризиків та нестабільності // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2016. №3 (30). С. 214-216.

23. Кушерець В. І. Щастя як обов'язок людини: матеріали до лекції. Київ : Т-во «Знання» України, 2012. 15 с.

24. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

25. Нилл А. Саммерхилл: Воспитание свободой. Москва : Педагогика-Пресс, 2000. 296 с.

26. Основи управління і прийняття рішень у військовій справі: навч. посібник / В. С. Полікашин, Ю. В. Полікашин, С. Ю. Поляков. Харків: Нац. юрид. акад. України, 2003. 120 с.

27. Пеньковець Д. В. Особистісно-орієнтована освіта як умова формування професійної компетентності у майбутніх учителів фізичної культури // Вісник Чернігівського нац. пед. унів-ту. Сер.: Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. 2014. Вип. 118. С. 180-183.

28. Пехота О. М. Особистісно-орієнтоване навчання: підготовка вчителя. Миколаїв: Вид-во «Іліон», 2007. 272 с.

29. Пуховська Л. П. Перспективи формування світового освітнього простору в ХХІ столітті // Педагогіка. 2004. № 2. С. 102-105.

30. Савельєв В. Л. Критичне мислення як умова продуктивної освіти // Європейські педагогічні студії. 2015. Вип.5-6. С. 126-135.

31. Свириденко Д. Б. Академічна мобільність: відповідь на виклики глобалізації: монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. 279 с.



32. Спивак В. А. Управление персоналом: учебное пособие. Москва : Эксмо, 2010. 226 с.

33. Степаненко І. Філософія мистецтва жити: концептуальні контури і освітні імплікації у суспільстві ризику // Філософія освіти. 2013. Вип 1. С. 140-161.

34. Степико М. Т. Про український шлях до демократії // STRATEGIC PRIORITIES. 2016. № 3(40). С. 269-273.

35. Сушко Н. М. Менеджмент персоналу в банках: навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 146 с.

36. Фоминых А. «Мягкая мощь» обменных программ [Электронный ресурс]. Журнал теории международных отношений и мировой политики. Дата оновлення : 20.04.2015. Режим доступа: <http://www.intertrends.ru/sixteenth/008.htm> (дата звернення: 02.08.2016).

37. Церковне (канонічне) право: підручник / В. І. Лубський, Є. А. Харьковщенко, М. В. Лубська, Т. Г. Горбаченко. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 640 с.

38. Heller R. Soft Management And Hard Management [Електронний ресурс]. Дата оновлення : 20.12.2016. Режим доступу: [http://www.extensor.co.uk/articles/soft\\_and\\_hard/soft\\_and\\_hard.html](http://www.extensor.co.uk/articles/soft_and_hard/soft_and_hard.html) (дата звернення: 07.11.2016).

39. Peters Thomas J., Waterman Jr. Robert H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row, 1982. 360 p.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено кроки до розв'язання наукової проблеми, сутність якої полягає в суперечності між надлишком наявних напрацювань у галузі соціальної філософії та філософії історії щодо осмислення управлінської науки в цілому та відносним дефіцитом досліджень, у яких було б представлено концептуалізацію м'якого менеджменту в управлінських стратегіях сучасності і як часткового їх застосування – в умовах української ментальності.

1. На основі розв'язання завдання 1 (дослідити еволюцію управлінської думки в процесі суспільного розвитку: соціально-філософський аналіз) – встановлено цінність держави як філософсько-правової теорії і практики організації політичної влади та управління суспільством визнавалися античними філософами Платоном, Аристотелем, Плутархом. Ранньохристиянські мислителі, обґрунтовуючи істинність вчення Христа, підкреслювали його важливе значення для утвердження відповідних стереотипів організації суспільного життя. Йшлося фактично про появу певної управлінської парадигми, яка у тогочасних суспільствах з деспотичними формами державного правління і невисоким рівнем розвитку продуктивних сил не могла слугувати світській владі взірцем щодо її удосконалення. Визначні представники філософської думки Новітнього Часу Г. Гроцій, Т. Гоббс, Б. Спіноза, Д. Локк обстоювали ідею верховенства закону, вимогу дотримання правової справедливості, договірну концепцію держави. В результаті соціально-філософського аналізу, стає очевидним, що взаємодія таких явищ як суспільство та управління є прямопропорційною: причини розвитку суспільства включають управлінські дії, а управлінські технології модернізуються виключно в рамках суспільного розвитку. Основним компонентом такої взаємодії, елементом, без якого не можливий розвиток взагалі, є політично-ідеологічний режим. Це суттєвий чинник впливу на розвиток як суспільного

благополуччя так і науки управління на загальнодержавному рівні, в результаті якої науковці вивели багато управлінських понять, в т.ч. й «менеджмент».

2. На основі розв'язання завдання 2 (розкрити становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: виклики та потреби) доведено, що «м'який» менеджмент або «soft management» – це новий та адекватний метод управління в епоху ідей, таланту, креативності, творчої наснаги, гуманості тощо. Як один із сучасних інструментів, методів, концепцій, технологій, управління оперує за допомогою організаційної культури, корпоративних цінностей, взаємозв'язків, організаційних умов, організаційного простору тощо. В результаті викликів і потреб часу велику роль починають відігравати самоорганізація, мотиваційні, творчі мотиви, довіра до працівників і команди. Становлення «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності відбувається завдяки вимогам та потребам сучасного суспільства за рахунок чинників сучасності, які водночас обумовлюють інструменти та принципи дії м'якого управління: комплементарність оточуючого середовища, соціальна адекватність існуючих управлінських систем вимогам управлінської дійсності, накопичення масивів інформації Big Data, зрощення силіконових долин та управління інтелектуалів, ускладнення структури соціальних систем, орієнтація управління на зовнішні системи з нечіткою структурою, поширення непрямих управлінських методів – невідповідність директивного, «жорсткого» управління «сучасним модним тенденціям».

3. На основі розв'язання завдання 3 (сформувати категоріальний апарат дослідження) – розкрито поняття управління, менеджменту, стратегії, стратегії управління, управлінської стратегії, що дає нам змогу виокремити сутність і напрямок діяльності «м'якого» менеджменту. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Менеджмент як «м'який» механізм сучасного управління (будь-якого: стратегічного, тактичного, оперативного тощо) розкрито згідно концепції «людини вільної», творчої, креативної, полікультурної, інноваційної з

широкомасштабним планетарним мисленням, здатної стимулювати бажані зміни, керувати ними. Управлінська стратегія – загальна концепція зміни стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності соціальної системи у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, в процесі якої вирішуються виявлені проблеми, задовольняються нагальні суспільні потреби, відбуваються прогресивні зміни згідно існуючих «запитів» людства з використанням необхідних тактик та технологій, інструментарію. Визначення «м'якого» менеджменту можна сформулювати у двох підходах – вузькому та більш широкому. З точки зору більш вузького підходу (операціональному, технологічному, прикладному), м'який менеджмент – це прогресивна технологія управлінської діяльності, в основі якої лежить опосередкований вплив суб'єкта на об'єкт організаційними умовами, організаційним середовищем, організаційним простором, організаційними взаємовідносинами або організаційною культурою. В більш широкому сенсі «м'який» менеджмент розглядається як фундаментальна основа управлінських стратегій сучасності. Запропоновано визначення м'якого управління у широкому смислі, що репрезентує його як певну універсальну тенденцію сучасного менеджменту (у суспільстві знань, у суспільстві інформаційному тощо), що передбачає «м'якість» як засіб, технологію, механізм та методику управління, так і зміну цілей управлінських стратегій, усвідомлення необхідності їх певної «розпливчастості», альтернативності.

4. На основі розв'язання завдання 4 (охарактеризувати філософську концептуалізацію феномену «м'якого» менеджменту: сутність, зміст та основні передумови виникнення) – сформовано сучасну концептуалізацію «м'якого менеджменту», розвитку якого спонукала «політична антидуховність», Відповідно «м'який» менеджмент став позиціонуватися як новітня гнучка концепція розвитку суспільства у сполученні з культурними, творчими, здоровими, інтелектуальними силами. В результаті визначено, що «м'який» менеджмент – це концепція, що акцентує увагу на пошуку регулюючих систем,

більш ефективних і менш репресивних; система управління процесами, що здатна викликати позитивні природні реакції і за соціально-економічними наслідками більш сприятлива, ніж «жорстка» техногенна система. «М'який менеджмент» – це технологія взаємодії працівників, побудована на демократичному, вільному взаємообміні існуючих думок та результатів праці, що забезпечуються неписаними правилами та дозволами. Зміст «м'якого менеджменту» включає юридично необов'язкові угоди, наприклад, договори про екларації, керівні принципи тощо. Основними характеристиками сучасного «м'якого» менеджменту є: гнучкість, необов'язковість, гуманізація; відсутність зобов'язань між договірними сторонами; творчість, креатив, взаємодія, взаєморозвиток, інтелектуальність, інноваційність, результативність, довіра тощо.

5. На основі розв'язання завдання 5 (проаналізувати сучасні тенденції панівного стану «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності: між «жорстким» управлінням та комунікативною гуманізацією) – тенденції «м'якого» менеджменту в управління обумовлені перш за все нагальною потребою актуалізації гуманізації в соціумі, серед звичайних людей, серед незнайомих попутників та випадкових зустрічей. Розроблено систему групування критеріїв ефективного функціонування «м'якого» менеджменту згідно певного алгоритму дієздатності системи: формування, оптимізації та ефективності. Реструктуризація «м'якого менеджменту» створює можливість для довготривалого глибинного впливу управлінської практики на соціальну, економічну, культурну системи.

6. На основі розв'язання завдання 6 (виокремити критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності) – процес ефективного функціонування «м'якого» менеджменту – це багатоплановий, критеріально зважений розвиток взаємозв'язків внутрішніх елементів підприємства між собою та з факторами макросередовища згідно поля дії системи менеджменту (жорсткого, м'якого та змішаного). Ключовим тут є поняття критеріальний, тобто еталонний, обумовлений, зразковий. На

основі цього можна виділити критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту, до складу яких входять критерії формування системи, критерії оптимальності, критерії ефективності. За допомогою вищезазначених критеріїв виділяються відповідні показники функціонування системи. Критерії формування системи: мотиваційний, цілеспрямований, гносеологічний. Критерії оптимальності: балансування та раціоналізації; ефективності: економічної та соціальної.

7. На основі розв'язання завдання 7 (провести соціально-філософське дослідження функціонування «м'якого» менеджменту в суспільних осередках) – було проведено аналіз п'яти основних вибірових сегментів сучасного суспільства відбувався згідно установлених критеріїв науки управління та менеджменту, що дали змогу установити, який тип суспільних відносин та режим управління панує в кожній виокремленій групі, а саме: військові, церковні, освітянські, бізнес-сегменти, медичні установи. Особливості управління в кожній соціальній одиниці розкриті нами згідно структурно-порівняльного аналізу. Сучасну технологію «м'якого» менеджменту не можна в повній мірі звести до складання алгоритмів, адже даний тип управління значну увагу приділяє творчим і евристичним операціям, які не піддаються формалізації. «М'який» менеджмент є особливою формою мистецтва, що являє собою вільну творчу діяльність, що тяжіє до використання неформальних (м'яких) моделей. Жорсткий метод управління побудований на авторитарному стилі управління, де переважає бюрократична, формальна система взаємовідносин. М'яка система управління зосереджує свою увагу на ціннісному рівні управління, що проявляється на засадах самоорганізації та соціально-психологічної комфортності. Змішаний тип менеджменту – це синтез двох вище перерахованих моделей, а саме поєднання формальності з соціальними цінностями.

8. На основі розв'язання завдання 8 (обґрунтувати напрями оптимізації «м'якого» менеджменту в контексті управлінських стратегій сучасності на терені українського простору ) – створено панування «м'якого» менеджменту

на терені українського простору формується перш за все завдяки оновленій, інноваційній, полікультурній, ірраціональній системі та технології освітньої діяльності. Вітчизняний управлінський вектор розвитку потребує реформації освітянської сфери, ніби зрушення технократичних площин та побудови нової, «м'якої», творчої, креативної конструкції формування людини сучасності та майбутнього. Розроблена модель взаємодії «жорсткого» та «м'якого» менеджменту, містить три поля взаємодії факторів мікросередовища: поле дії жорсткого менеджменту, поле дії м'якого менеджменту та третє поле дії: перехресне, змішане. Основна її дія полягає в синхронізованій взаємодії її внутрішніх елементів. Тобто тих елементів, які її утворюють та які тим самим забезпечують її ефективне функціонування (наприклад, прибуток), а саме: нормативно-правове забезпечення, стратегічне управління, організаційна структура, система управління бізнес-процесами, взаємозв'язок з зовнішнім середовищем, кадрові ресурси, організаційна культура, система цінностей, система прийняття управлінських рішень, стиль відносин, система контролю, комунікація, документооблік тощо.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 1

**Характерні ознаки розвитку управлінської думки в процесі панування  
різних історичних типів суспільства**

Історична епоха панування та представники	Політично-ідеологічний стан	Характерні ознаки розвитку ідеологічно-управлінської думки		
		Місце та роль влади в здійсненні управлінської діяльності	Місце та роль особи в здійсненні управлінської діяльності	Основні принципи здійснення управлінської діяльності
Первісно общинний лад	Авторитаризм, Анархія	Відсутні інституції влади; на чолі найсильніший.	Абсолютна влада сконцентрована «в руках найсильнішого».	Хто сильніший, той і очолює первісну родину; влада прямопропорційна силі.
Стародавній Китай Конфуцій	Демократія	Всі носії державної влади свої владні функції отримали завдяки народу, тобто безпосередньо шляхом виборів.	Первинним носієм влади виступає народ.	Принцип гуманізму: суспільна єдність ґрунтувалася на морально-правових засадах.
Стародавній Китай Легізм (фа-цзя)	Авторитаризм	Влада в руках представників «закону»; без уклінне виконання правил.	Суспільство має єдине право – підкорятися закону.	Принцип закону: діяльність на основі такого імперативу, як закон.
Стародавній Китай китайський моїзм	Лібералізм, Демократія	Управління здійснюється за рахунок поєднання сил	Займає одну з найголовніша ролей.	Ідея домінування колективного над



		чиновників та народу.		індивідуальним.
Стародавня Греція Платон	Автори таризм	Установлений є обов'язковою умовою порядку; народ має бути під чітким контролем державо творців.	Повна відмова від народовладдя.	Модель ідеальної держави, яка спирається на поділ суспільства на три прошарки.
Арістотель	Авторитаризм, Лібералізм	Влада сконцентрована в руках єдиного правителя; перевага суспільної структури з розвиненим середнім класом.	«Спілкування людей у цілях досягнення кращого існування».	Поєднання монархії та аристократії; ідеальна модель ідеальної держави ґрунтується на розподілі праці.
Середньовіччя Августин Аврелій, Фома Аквінський	Авторитаризм, Антиутопія	Єдина і невичерпна церковна влада.	Нерівність між людьми – необхідне явище суспільного життя.	Принцип релігійного погляду на суспільство: на двох рівнях – небесному та земному.
Епоха Відродження Т. Мор та Т. Кампанелло	Утопія, Демократія	Система управління присутня на символічному рівні, відсутня приватна власність, поняття влади спростовується.	Визнання людини як індивідуальності; надання людині найголовнішої ролі в суспільстві.	Принцип гуманізму: рівність і добробут культуру, розвиток науки й техніки.
Епоха Відродження Н. Макіавеллі, Ж. Боден	Авторитаризм, Антиутопія	Влада в руках царя, монаха – єдиної авторитетної особи, представника привілейованого чиновника.	Обумовлена складністю та суперечливістю людської природи, в основі якої міститься егоїзм, зумовлений матеріальним	Добробут держави пов'язан із вищим законом політики.

			інтересом.	
Новочасна епоха Т. Гоббс Дж. Локк	Лібералізм	Народ визначається безумовним сувереном і має право не підтримувати рішень влади.	Виникнення суспільства супроводжується частковим делегуванням громадянами своєї свободи суверену, державі.	Теорія суспільного договору.
Епоха Просвітництва Ж.-Ж. Руссо	Демократія, Анархія	Влада належить народові як корпоративному органу – учаснику суспільного договору.	Законодавчу владу, як суверенну державну владу, може і повинен здійснювати сам народ-суверен безпосередньо.	Сформулював основні риси і ознаки народного суверенітету – неподільність і невідчужуваність.
Епоха Просвітництва І. Кант	Лібералізм	Необхідний правитель, <i>влада</i> якого не може бути зумовлена нічим, крім <i>закону</i> .	Наголошує на рівності громадян перед законом, суверенності народної влади; принцип <i>покорі народу верховній владі</i> ; Кожен громадянин має право голосу і мусить підкорятися лише тим законам, на введення яких він дав згоду.	Принцип моральності закону: положення про суверенітет особистості та об'єднану волю народу, представлену як суспільну угоду у формі держави.
Новий час Г. Гегель	Лібералізм	Тільки в добре облаштованому, володіючому строгими законами і дисципліною державі народ досягає істинної свободи і стає історичним народом.	Народ, узятий без свого монарха і безпосередньо пов'язаного з останнім розчленування цілого, є без форм на маса, вже більше не представляє собою держави.	<i>Принцип діалектики: співвідношення демократії та дисципліни.</i>

Новий час К. Маркс	Соціалізму, анархізм і комунізм	Джерелом і суб'єктом влади є лише народ. Чи має народ право дати собі новий державний лад? На це питання слід, безумовно, відповісти позитивно, бо державний лад, який перестав бути дійсним виявом волі народу, перетворився в практичну ілюзію.	Класова боротьба розгортається на рівні економічної, політичної та ідеологічної взаємодії і є рушійною силою суспільного розвитку.	<i>Економічний базис:</i> перехід від однієї суспільної формації до нового суспільного устрою відбувається виключно засобами соціальної революції.
Новий час-XX ст. М. Вебер	Бюрократична демократія	Жодна система законів, моральних або інших, не прийде в рух без бажання і волі людей сприйняти систему. Панування, за Максом Вебером, це узаконена сила.	Капіталістичний раціоналізм, який дає змогу досягти компромісу у сфері узгодження інтересів різних соціальних класів і груп.	Принципи управління повинні формуватися згідно етично-моральних настроїв протестантизму.
XX ст. Е. Фромма	Демократія	Людина є частиною природи, вона підкоряється її законам і не може їх змінити. Разом з тим людина виходить за межі природи, прагне до гармонії з нею, намагається реалізувати себе у сфері формування цінностей та ідеалів.	Людина не живе сама собою, вона є членом конкретної історичної спільності – роду, племені, суспільної групи, нації тощо.	<i>Екзистенційними дихотоміями:</i> прагнення людини до свободи, справедливості, істини, які стають основою пошуків соціальної гармонії.

<p>XX ст. К. Поппер</p>	<p><i>Лібераль на демокра тія</i></p>	<p>Взагалі ніхто не може бути сувереном, тобто володіти правом використовувати владу як забажає. Відкидає концепції демократії, які приписують особливу мудрість будь-кому або без помилковості «голосу народному».</p>	<p>Ідеал народовладдя передбачає, що громадяни повинні мати змогу впливати на політику тоді, коли того забажають.</p>	<p>Демократію К. Поппер визначає як систему, в якій правителі можуть бути замінені мирним шляхом, а тиранію – як систему, де така заміна без кровопролиття неможлива.</p>
<p>XX ст. Ж. Бодріяр</p>	<p>Ліберальна демократія</p>	<p>Управління перестало бути демократичним, адже це не демократія, це знущення. Права людини, свобода, демократія – все це перетворилося на пародію. І дуже мало шансів, що систему можна відкоригувати.</p>	<p>Засуджується суспільством споживання, у якому все, у тому числі людські прагнення, ідеї, емоції, матеріалізуються в знаках і речах, щоб стати предметом купівля й споживання.</p>	<p>«Теорія симулякрів»: тріумфальний хід модернізму не привів до трансформації людських цінностей, проте відбулося розсіювання, інволюція цінностей, і наслідком цього виявилася «тотальна конфузія», «неможливість вигадати жодний визначальний принцип: ні естетичний, ні сексуальний, ні політичний».</p>

XX ст. М. Фуко	Демократія, «суспільство знань», «економіка знань».	Влада не є ані субстанцією, ані сутністю, що визначають потужну силу, зовнішню у відношенні до індивідів; влада – це складна мережа і дуже рухлива стратегія. Не будучи могутністю, притаманною суспільному класові (Маркс) або групі, вона являє собою діяльність, розмаїту і мінливу сукупність відношень, принципів, нестабільних, неозначених дій, що перетинають у всіх напрямках соціальне тіло.	Відбувається глибока реорганізація, розрив з традицією, що проголошує народження людини й суб'єкта, раніше відсутніх на обрії знань. На перший план виходять мова, життя і праця, сили, про які, звичайно, було відомо й у минулих сторіччях, але які тепер набувають нового смислу.	«Смерть суб'єкта»; Поняття епістемі – смислового ядра, навколо організуються в певний період різні сфери знання.
Дослідження нашого часу Б. Турен, Ж. Дельоза, Ж.-Ф. Ліотар тощо.	Демократія, «планетарне суспільство»	Влада належить обмеженій групі людей, які володіють інформацією, що стає стратегічним ресурсом нового типу цивілізації.	Суспільство поступово втрачає звичну структуру, перестає виконувати роль інтегруючої системи та соціального контролю, перетворюється на систему, у якій влада належить обмеженій групі	Принципи «постмодерну» економічний, психоаналітичний та лінгвістичний: принцип вільного і спонтанного комбінування смислів, який не залежить ні від суб'єкта, ні від об'єкта.

			людей.	
<p>Постмодерна комунікативна філософія Ю. Габермас, К.-О. Апель, П. Ульріх</p>	<p>Універсальна комунікативна суспільство</p>	<p>В політиці позначається прагненням до демократизації, консенсуально-дискурсив. розв'язання конфлікт ситуацій шляхом досягнення порозуміння, а також консенсуально-дискурсив; легітимації держави.</p>	<p>Апріорі ідеал. дискурсу (трансцендентал. комунікації) передбачає необмеженість комунікації, тобто дискурс має бути відкритим для участі будь-якого розумного суб'єкта та вільним від відносин панування.</p>	<p>Ідею «дискурсу», критерієм істини та останньою інстанцією, яка легітимуює етичні й правові норми, постає аргументов. консенсус (консенсуал. теорія істини), що досягається в дискурсі.</p>

## Додаток Б

Таблиця 2

## Визначення стратегії різними авторами

Визначення стратегії різними авторами	Версія тлумачення поняття «стратегія»	Зміст поняття
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності	Містить загальні напрямки, за якими просування забезпечує розвиток і зміцнення позицій фірми. Є «інструментом, який може допомогти в умовах нестабільності, забезпечує збалансованість і стратегії зростання» [7]
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексне план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [51]	Комплекс заходів, після послідовного і паралельного виконання яких дозволяє досягти мети при відсутності через трансформаційні зміни у зовнішніх і внутрішніх середовищах
В. Стівенсон	Стратегія – це план досягнення цілей організації. Тактика – це методи і дії, які виконуються для здійснення стратегії.	Якщо вважати мету організації пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, що вказує на шлях до цього місця призначення. Стратегія буде фокусом для

	Виробнича стратегія – це підхід, що впливає із загальної стратегії	прийняття виробничого рішення. Загальна стратегія організації визначає напрямки діяльності організації, виробнича стосується перш за все власне виробничого аспекту діяльності
Німецька школа	Стратегія – оптимальний засіб досягнення цілей підприємства	Визначення стратегії пов'язано з пошуком альтернатив у стратегічному плані
І. Герчи кова	Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, забезпечує досягнення конкретних намічених компанією цілей [23]	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив [23]
А. Томпсон, А. Стрикленд	Фактично стратегія – це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів і досягнення певних результатів діяльності	Стратегія компанії відповідає на питання, як розширити бізнес, як задовольнити споживачів, як перевершити конкурентів, як відповісти на зміни ринкових умов, як управляти функціональним підрозділом, як досягти цілей
Ф. Котлер	Стратегія маркетингу – це раціональне логічна побудова, керуючись яким організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [21]	Включає стратегії конкретні на цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг [21]



П. Дойль	Стратегія визначає напрям,  у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	У центрі стратегії – рішення в області маркетингу та інновацій.  Найбільш важливе рішення – вибір ринків [101]
М. Круглов, Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс	Стратегія компанії – це прийняті її вищим керівництвом напрямки або способи діяльності для досягнення важливого результату, який має довгострокові наслідки.  Стратегія компанії – це системний підхід до вирішення проблем розвитку і функціонування, що забезпечує збалансованість її діяльності	Стратегія відрізняється від плану тим, що розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища, коли головна мета компанії і відповідні їй основні та локальні цілі не можуть бути визначені і не можна виробити конкретне завдання (критерій управління) для підрозділів компанії
В. Белошапка, Г. Загорий	Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації [11]	Стосується сфери, засобів і форми діяльності, системи взаємовідносин організації всередині, а також позиції організації в навколишньому середовищу, призводить організацію до її цілей [11]

## Додаток В

**Порівняльна характеристика (спільні риси та відмінності) управлінської стратегії (УС) та стратегії управління (СУ)**

Таблиця 3

Основні спільні риси управлінської стратегії (УС)

та

стратегії управління (СУ)

№	Критерій	Управлінська стратегія (УС)	Стратегія управління (СУ)
1.	Наявність елемента незапланованості	У процесі виконання можуть з'явитися непередбачувані зміни, на які необхідно швидко відреагувати	
2.	Функціональні дії (у рамках свого функціонального спрямування)	Розповсюджуються на стратегічний напрямок розвитку систем (соціальних, біологічних, технічних тощо), а в рамках нашого дослідження – соціальної системи	Розповсюджуються на рівні установи (її внутрішніх складових) та зовнішніх взаємозв'язків, що в подальшому переходить на рівень соціуму.
3.	Довгостроковість	Формування та функціонування розповсюджується на більш ніж десятки років	
4.	Єдиний інструментар	Оперування методами, методиками, технологіями тощо.	
5.	Наявність кінцевої мети (поставленої)	УС та СУ виникають/створюються задля досягнення певного результату (мети/цілі)	

	цїлі)	
6.	Високий ступїнь адаптованостї	Швидка реакція на вплив чинникїв внутрішнього та зовнішнього середовища
7.	Прямопропорційна взаємозалежність	Значна зміна управлінської стратегії призводить до значної зміни стратегії управління і навпаки.

Основні відмінні риси управлінської стратегії (УС) та  
стратегії управління (СУ)

№	Критерій	Управлінська стратегія (УС)	Стратегія управління (СУ)
1.	Сутнісна характеристика	Глобалізаційна концепція розвитку будь-якої системи (соціуму), необмежена строкowymi термінами	Конкретний план дій, розрахований на конкретно кількість років з зазначенням певних дій, виконавців цих дій та ресурсами
2.	Процесна складова (поєднання інтеграційних рішень та дій)	У процесі прийняття рішень УС проявляється на етапі аналізу та відбору альтернатив, тобто стає основним чинником вибору СУ	СУ являється остаточно вибраною послідовністю дій, тобто конкретним кінцевим рішенням (програмою дій, планом тощо)
3.	Управлінський апарат	Орієнтована виключно для керівників вищої ланки (топ-менеджменту)	Розрахована на поетапне виконання запланованих дій з урахуванням обов'язків та функцій працівників усіх рівнів управлінського апарату (тактика та операції менеджерів середньої та нижчої ланки)
4.	Масштабність, всеохоплюваність	Більш масштабне поняття, застосовується у більш «широкому підході», має всеохоплююче значення	Є обов'язковим компонентом УС, СУ є більш «вужче поняття», не має широкого

		(управління суспільством, філософія організаційного розвитку)	всеохоплюючого значення, застосовується на більш практичному рівні (стратегія управління конкретною державою, управління підприємством)
5.	Функціональне призначення	Спроба задоволення нагальних потреб суспільства, концепція розвитку соціуму згідно «викликів» ХХІ ст. (тренди науки, технічна ноа-хао, політичні прогнози, екологічні умови тощо)	Досягнення цілей підприємства, установи, організації або будь-якого об'єднаного об'єкту
6.	Формування мети (цілей)	Якісні видозміни – створення нової формації соціуму; забезпечення ефективного функціонування системи або ж взагалі її виживання.	Якісні та кількісні цілі – за рахунок належної роботи з персоналом збільшується продуктивність праці, що сприяє підвищенню прибутку тощо.
7.	Конкретика застосування	Політична сфера – управлінська стратегія державотворення, визначення політичних прогнозів тощо. Соціальна сфера – управлінська стратегія	Стратегії управління підприємством – фокусування, розвитку, росту тощо. Стратегії управління запасами – періодичні стратегії, стратегії з

		<p>розвитку суспільного потенціалу, прогнозування демографічної картини тощо.</p> <p>Маркетинг – стратегія еко-маркетингу,</p> <p>Менеджмент – корпоративна соціальна відповідальність тощо.</p>	<p>точкою замовлення, комбіновані стратегії тощо.</p> <p>Стратегії управління персоналом – орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації, орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації тощо.</p> <p>Стратегії управління конфліктами – пристосування, компроміс, співпраця тощо.</p>
--	--	--	---

## Додаток Г

## Критерії ефективного функціонування «м'якого» менеджменту

