**ЛЕКЦІЯ №4**

**МЕТОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Викладач: доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та управління проектами**

**Воронкова Валентина Григорівна**

**ЛЕКЦІЯ №3**

**МЕТОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

* 1. **Системна методологія концепцій і моделей сучасного менеджменту**
  2. **Agile-методологія як методологія складності**
  3. **Методи аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**
  4. **Інноваційно-цифрова управлінська парадигма як основа досягнення сталості в умовах кризи та невизначеності**

**1.5 Концепція VUCA як концепція вираження несталості, невпорядкованості, хаосу і нестабільності за умов пандемії COVID-19**

**1.6 Формування концепції соціально-відповідального менеджменту у контексті методології складності та коронавірусної кризи COVID-19**

**1.7 Суть нової концепції менеджменту кадрової політики промислових підприємств**

**Висновки**

**Список використаних джерел**

**1.1 Системна методологія концепцій і моделей сучасного менеджменту**

*Системна методологія публічного управління п*редставляє собою упорядковану систему управління складними системами, що дозволяє аналізувати складові системи управління і сполучати їх один з одним. При системному підході дослідження управління є складною системою, кожний з елементів якої має свої цілі.

*Сутність системного підходу до публічногоуправління* багато авторів зводять до наступного:

1) формування цілей і з'ясування ієрархії, пов'язаної з керуванням, особливо з прийняттям рішень;

2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах та засобах аналізу альтернативних шляхів і методів, мети і здійснення певного вибору;

3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів досягнення, заснована на всебічній оцінці можливих результатів діяльності.

Системний підхід до управління як складного соціального організму, в основі якого аналіз складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними, є саме необхідним і витребуваним для вирішення безлічі проблем. Сучасна управлінська система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, що включає нові властивості, відсутні складових елементах старої управлінської системи.

Цим соціальним системам відповідають три основних види менеджменту:

1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);

2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);

3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

Деякі автори розрізняють *системний аналіз і системний підхід,* ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу, на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і висновки у математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях.

Іншими словами, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз - прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження.

Завдання системного аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту полягає у тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене оптимальне рішення для вирішення проблем. .

Системний аналіз концепцій і моделей сучасного менеджменту розглядається в основному як методологія з'ясування й упорядкування, структуризація проблем управлінських рішень, а потім може узгоджуватися як із застосуванням, так і без застосування математики і комп'ютерів. У цьому змісті поняття «системний аналіз» ототожнюється з поняттями «системний підхід» і «системні дослідження».

Системний аналіз концепцій і моделей сучасного менеджменту може бути застосований для рішення тих чи інших проблем управління і проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід для оптимального вирішення задач найвищого ефекту. В основі системного підходу - розуміння об'єктів управління як систем, що орієнтують дослідження на розкриття цілісності об'єкта та механізмів, що забезпечують виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта, що зведені їх у єдину цілісність.

В основі концепцій і моделей сучасного менеджменту система дії як складний взаємозв'язок елементів дії і зв'язок дій між собою, що є складовою системного підходу. Поняття «система дії» введено у 1937 р. Т. Парсонсом у роботі «Структура соціальної дії», у якій він відзначає, що система дії складається із сукупності одиничних дій, а також декількох типів відносин, оскільки на неї накладається сітка «координації дії». Зокрема, це відносини, що виникають у системах визначеної складності, де одиничні дії згруповані у великі організаційні одиниці, названі індивідами, та відносин індивідів як членів соціальних групи.

Система координації дії припускає розходження в одиничній дії: мети; засобів для її досягнення; умов, у яких відбувається дія; норм, що враховуються при виборі мети і засобів. Насамперед, його характеризує прагнення розглядати управління як комплексну систему складових його окремих підсистем.

Такі системи включають:

1) індивідуум;

2) формальна структура;

3) неформальна структура;

4) неформальна організація;

5) статуси і ролі;

6) фізичне оточення.

Складність управлінської структури пов’язана з необхідністю вивчення взаємодії підсистем. Центральним методологічним поняттям системного підходу управління як комплексної системи є: зв'язок; сумісні процеси; основні сумісні процеси. Серед них слід виділити: 1) комунікацію; 2) рівновагу; 3) ухвалення рішення.

Отже, системний метод концепцій і моделей сучасного менеджменту - це упорядкування безлічі елементів, взаємопов’язаних між собою, що утворюють цілісну єдність, обумовлену правильним розташуванням частин у визначеному взаємозв'язку і у певній послідовності дій, направлених на сталий порядок чого-небудь.

*Системний метод* був детально розроблений у 50- 60-х рр. XX ст. Т. Парсонсом і удосконалений Д. Істоном. Суть цього методу складається з аналізу системи як цілісного, складного організму підприємства, саморегулюючого механізму, що знаходиться у взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (вимоги громадян, їх підтримку чи відхилення) і вихід (прийняття управлінських рішень і дії) системи.

Найбільш загальні характеристики аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту включають:

1) цілісність: властивості цілого принципово не можуть бути зведені до суми властивостей її елементів;

2) структурність (структурованість): поведінка системи обумовлена не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури;

3) взаємодія системи і середовища: система формується і виявляє свої властивості у взаємодії із середовищем;

4) автономність: система існує і розвивається не тільки загальним, але й власним законам;

5) адаптивність: система може пристосовуватися до змін зовнішнього середовища;

6) ієрархічність: взаємодія елементів системи представлена у вигляді ієрархії зв'язків;

7) унікальність систем: неповторність деяких властивостей, що спостерігається у кожній складній системі.

У силу принципової складності аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту їх пізнання вимагає всебічного розгляду, кожна з яких описує лише визначену сторону системи.

У тій системі координат, в якій ми сьогодні перебуваємо, розробка єдиної адекватної моделі сучасного менеджменту неможлива, так як усі прогнози впровадження систем мають ймовірнісний характер. За допомогою системного підходу вдається чітко визначити місце сталого розвитку сучасного суспільства і промислових підприємств, їхо найважливіші функції; умови, у яких відбувається дія; норми, що враховуються при виборі мети і засобів.

Але поки що про сталий розвиток сучасного українського суспільства та промислових підприємств в умовах цифрової трансформації суспільства мови не може бути, так як їх розвиток відбувається в складних умовах пандемії COVID-19, невизначеності, нестабільності, ризику, інформаційної стохастичності.

**1.2 Agile-методологія як методологія складності**

Agile-методологія являє собою теоретичну основу розуміння концепцій та моделей сучасного менеджменту, що є інноваційною проблемою і потребує використання методології, яка б дала змогу зрозуміти розвиток менеджменту як складний соціальний, організм та динамічний процес.

На зміну старим концепціям менеджменту індустріального і постіндустріального суспільства приходять нові, що відповідають інформаційному та цифровому суспільству. Такою методологією слугує методологія складності як методологія самоорганізації, яка базується на знаннях філософії, менеджменту, теорії організацій, що отримали назву Agile-методології (гнучкої методології).

Agile-методологія – це методологія складних адаптивних систем гнучкого управління та інноваційної компоненти, в основі якої використання інформаційно-комп’ютерних технологій та практичного і розумного механізму на основі принципів сталого розвитку.

Agile-методологія 3.0 надає дорожню карту управлінської парадигми для сталого розвитку сучасного суспільства та промислових підприємств, що розвиваються в умовах невизначеності, стохастичності, асиметрії інформації. Управлінська парадигма для сталого розвитку сучасного суспільства включає гнучке інноваційне керування та лідерство, що надихає на нові ідеї завдяки упровадженню інформаційно-комп’ютерних технологій в умовах високої конкурентоспроможності та інтеграції до міжнародного економічного простору.

Agile-методологія як теоретична основа інноваційної компоненти у просуванні гнучких підходів використання цифрової компоненти сучасного менеджменту, гнучкої, креативно-інноваційної компоненти, яка повинна упроваджуватися в усі структури управління та адміністрування на основі принципів сталого розвитку.

Agile-методологія – це методологія аналізу складних дисипативних систем управління, що розвиваються у просторі бурхливого і швидкозмінного світу, що формується на основі принципів соціальної ентропії, яка є показником як деструктивного, так і конструктивного начала, пов’язана з потребою стабілізації як економічної, так і управлінської сфери, потребує самоорганізації, виходу з хаосу та подолання дисипації (розсіювання) енергії.

Розвиток самоорганізаційних процесів відбувається на етапі переходу до цифрового суспільства, потребує гнучкого менеджменту, гнучкої філософії складності, що формує концепцію управління Agile-менеджменту, та сприяє підвищенню дієвості та ефективності на принципах рівноваги, стабільності, інформації, знання.

Agile-методологія у вирішенні проблем сталого розвитку допомагає керівникам долати хаос, ентропію, невизначеність, різноманітні точки біфуркації та пошуки аттрактора (точки притяжіння) у складному цифровому світі. Формування даного аттрактора може бути зафіксовано появою нової управлінської еліти, підготовка якої здійснюється на принципах самоорганізації, креативно-творчого, адаптивого управлінського мислення, що формує нові концепції програмного цифрового забезпечення, яке виступає як складні адаптивні системи.

Свобода комунікацій та цифрові технології, глобалізація 4.0, технологічний розвиток світу 4.0 і нова промисловість 4.0 змушують управлінців використовувати Agile-методологію, в основі якої методи і принципи програмного забезпечення, що базуються на принципах кібернетики та інформатики, заснованих на синтезі рівнів спіральної динаміки, інтегрального підходу Уілбера та інших.

Отже, Agile-методологія як складна система необхідна для того, щоб керівники адаптувалися до змін у середовищі - системних змін, стохастичності, емерджентності. Нова цифрова ера сучасного менеджменту - це мислення у категоріях складних систем.

Тому слід: 1) формувати нову цифрову культуру і нове цифрове мислення керівників організацій, установ, підприємств, здатних працювати у режимі системної динаміки; 2) розвивати мислення у категоріях складних систем, щоб адаптуватися до змін у складному середовищі.

* 1. **Методи аналізу** **концепцій і моделей сучасного менеджменту**

**Функціональний метод аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

Функціональний метод аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту припускає вивчення залежності між економічними явищами, типом управлінської культури, взаємозв'язками економічного розвитку і політичного ладу. Одним з перших функціональний метод в управлінській практиці застосував Н. Макіавеллі, який проголосив відмову від релігійних догм і етичних цінностей при вивченні управління, необхідності аналізу реального життя у всій його суперечливості, орієнтуючись на вивчення взаємозв'язків і взаємозумовленості економічних, політичних, управлінських та культурних явищ.

Сутність функціонального методу розвивали Г. Спенсер, Б. Маліновський, А. Г. Радкліфф - Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс, які довели, що він складається з виявлення елементів соціальної взаємодії, що підлягають дослідженню, і визначення їх статусу (місця) і функцій у взаємозв'язку. У відповідності з функціональним методом, сталий розвиток промислових підприємств представляє собою єдиний організм, що складається з частин, елементів, що виконують конкретні функції, які спрямовані на виконання суспільних потреб і забезпечують цілісність і сталість суспільства.

Суспільні процеси і явища можна пояснити, аналізуючи їхні функції в сталому розвитку промислового підприємства. Сучасне суспільство зберігає стійкість, оскільки реалізуються всі необхідні для його соціального організму функції, у т.ч. функція соціального контролю. Р. Мертон вводить поняття дизфункції, що руйнує, чи приховує латентні функції. Згідно з Р. Мертоном, ті самі елементи можуть бути функціональними стосовно одних систем і дизфункціональними стосовно інших, в результаті чого дизфункції зникають у процесі поступових змін і перетворень у суспільстві.

Функціональний метод концепцій і моделей сучасного менеджменту вимагає вивчення залежності між різними управлінськими явищами і навколишнім середовищем: між рівнем соціально-економічного розвитку і ступенем демократизації суспільства, між економічним і політичним плюралізмом, між культурою, традиціями і політичною активністю населення. В контексті функціонального аналізуються конкретні механізми удосконалення, що дозволяють управлінським структурам досягати самозбереження, щоб пристосуватись до навколишнього середовища, зокрема між певними явищами навколишнього середовища і соціально-економічними процесами.

За допомогою даного методу досліджується залежність між типом управлінської системи та досягненням його сталості. З позицій функціонального методу розглядаються механізми, що забезпечують стабільність і самозбереження управлінської структури, у результаті чого кожен елемент управлінської системи наділений функцією самозбереження та стабільності (у межах його можливостей) як соціального та управлінського організму.

**Структурно-функціональний метод** **аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

Структурно-функціональний метод концепцій і моделей сучасного менеджменту – це опис і пояснення їх розвитку, при якому досліджуються його елементи у рамках єдиного цілого, в контексті якого окремі і явища управлінської парадигми виконують певні функції. Згідно з структурно-функціональним методом розгляд концепцій і моделей сучасного менеджменту повинен досягти деякої цілісності, так як володіє складною структурою. Кожен елемент цієї структури виконує конкретні функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи управлінської парадигми програмується загальною структурною цілісністю, позиціями і виконуваними ролями.

Структурно-функціональний метод широко використовував Т. Парсонс, який розвивав методологію структурного функціоналізму. На його думку, існує чотири основних функції соціальної системи:

1) адаптація;

2) досягнення мети;

3) інтеграція;

4) відтворення структури, що забезпечується різними підсистемами організації чи підприємства. Так, усередині соціальної функцію адаптації забезпечує економічна підсистема; функцію досягнення мети - політична підсистема; функцію інтеграції - правові інститути і звичаї; функцію відтворення структури - система вірування, мораль, інститути права і виховання.

Цілісність управлінської парадигми досягається шляхом інтеграції загальноприйнятих соціальних цінностей і норм. Т. Парсонс визначає суспільство як систему відносин між людьми, об’єднавчим початком якої є норми і цінності; Е.Дюркгейм - як надіндивідуальну духовну реальність, засновану на колективних уявленнях.

Для аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту використовується і кібернетичний підхід, у контексті якого розрізняються такі структурні компоненти, як *вхідні параметри*. На вході системи у кожен момент часу суб’єкт управління стикається з обмеженою безліччю матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; вихід системи складає безліч споживчих вартостей і послуг, що знаходиться у функціональній залежності від вхідних параметрів.

Оптимальне досягається за умови збігу максимуму і мінімуму цільової функції, коли економічна система знаходиться у стійкому стані управління і досягає гомеостатистичної рівноваги. У цьому стані сталий розвиток досягає максимуму межі своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного росту. Тому головне завдання управлінської парадигми пошук і реалізація управлінських впливів, які у єдності зовнішніх і внутрішніх чинників забезпечують гомеостатичний статус функціонування і розвитку системи.

При структурно-функціональному аналізі за одиницю дослідження приймається «дія», а організм (управління) представляється як сукупність складних соціальних систем дії (концепція Т. Парсонса, Р. Мертона).

Норми, об'єднані в інститути, що мають структуру і володіють функціями, спрямовані на досягнення стабільності управлінської парадигми. Мета структурно-функціонального методу складається з кількісної оцінки змін, до яких система може пристосуватися до своїх основних функціональних обов'язків, що сприятиме збереженню і регулюванню системи.

Структурно-функціональний метод концепцій і моделей сучасного менеджменту виходить з огляду економічної системи суспільства як цілісної системи з взаємозалежними елементами, кожен елемент якої системи виконує певні функції, забезпечуючи їх збалансованість..

Структурно-функціональний метод включає вивчення функціональних залежностей елементів економічної системи, єдності інститутів влади, відповідності їхньої дії (функціонування) потребам економічних суб'єктів, виявлення того, як реалізуються потреби у формуванні адекватної парадигми сталого розвитку промислових підприємств та їх пристосування до середовища, що змінюється.

**Інституціональний метод аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

До початку XX століття в управлінській науці поряд з нормативним методом панував інституціональний, який сьогодні займає пріоритетні позиції. Він орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність, пов’язана з прагненням виявити юридичні норми, проаналізувати основні закони управління, сенс існування організації як цілісного утворення.

Даний метод був розвинений ще Ш.Л. Монтеск'є, Дж. Локком, Е. Берком, Т. Джефферсоном. У даному підході основна увага приділяється управлінським інститутам, аналіз яких будується, виходячи із сформованих суспільно укорінених форм. Ці форми, чи інститути, з одного боку, є логічним продовженням і закріпленням соціальних відносин і норм, а з іншого - покликані вносити в управління стабілізуючий початок. Інституціональний метод орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється політична, економічна, управлінська діяльність і завдяки яким відбувається регулювання управлінської діяльності. Інституціональний метод необхідний для виявлення цілісного уявлення про те, як інституціональна підсистема впливає на функціонування управлінської системи у цілому.

**Антропологічний метод** **аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

Антропологічний метод багато в чому протилежний соціологічному і виходить з обумовленості управління не соціальними факторами, а природою людини як родової істоти, що має основні потреби - у їжі, одязі, безпеці, волі. Аналізуючи управлінські явища, антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації управління, що обумовлена людською природою.

Антропологічний підхід з'явився ще в часи Аристотеля в його баченні джерел управління у колективній сутності людини. Цей підхід виходить з природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, інститутів влади і соціального контролю, виходить переважно з проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Антропологічний метод дає ключ до вивчення таких проблем, як зв'язок типу людини (стійких рис інтелекту, психіки) та вплив національного характеру на управлінський процес і навпаки.

Сьогодні антропологічний метод виходить насамперед з таких принципів як:

1) сталість, інваріантність фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної, розумної (духовної), що споконвічно володіє волею;

2) універсальність людини, єдності людського роду незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних та інших відмінностей;

3) невід'ємність природних прав людини, її пріоритету перед суспільством, державою.

Стосовно аналізу управлінських проблем антропологічний підхід вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального середовища на раціональну мотивацію, але виявляти ірраціональні, інстинктивні, біологічні й інші мотиви, обумовлені людською природою. Завдання такого підходу його прихильники вбачають у вивченні впливу навколишнього суспільного середовища і раціонального впливу людей на управлінську систему, а також необхідності впливу на неї біологічних, інстинктивних та інших мотивів поводження людей.

**Субстанціональний (онтологічний) метод** **аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

Субстанціональний (онтологічний) метод припускає виявлення першооснови існування світу, відношення панування і підпорядкування в різноманітних проявах. Серед величезної кількості визначень управління домінують характеристики взаємодії влади і керування. Визначення онтологічного методу можна сформулювати, розглянувши саме визначення онтології як філософської категорії.

Будь-яка філософія є, насамперед, узагальненою картиною світу, що охоплює своїм знанням найголовніші знання про світ своєї епохи. Онтологія як один з основних компонентів філософського і управлінського знання представляє екстраполяцію психофізіологічного дуалізму на світ, вбачаючи у ньому композицію різних по своїй природі субстанцій. Онтологія - наука про суще, його форми, фундаментальні принципи, найбільш загальні визначення і категорії буття, взаємодію навколишнього світу та свідомості людини. Субстанція - сутність того, що лежить в її основі, означає першооснову всього існуючого, внутрішня єдність і різноманіття конкретних речей, подій, явищ і процесів, за допомогою яких і через які існує світ, буття, людина.

**Нормативно-ціннісний метод** **аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

З глибокої давнини управлінська думка базувалася на нормативно-ціннісному підході, який не утратив своєї значимості у наші дні. Нормативно-ціннісний метод припускає оцінку політичних, економічних, управлінських явищ з погляду етичних цінностей загального блага, справедливості, волі, що є основою сталого розвитку.

Недоліки нормативно-ціннісного методу - у відносності ціннісних суджень, що залежать від світогляду, соціального стану й індивідуальних особливостей людини. Нормативно-ціннісний метод є цінним для нас тим, що привносить в управлінську науку етичні виміри. Він припускає з'ясування значень управлінських явищ для суспільства й особистості, оцінку з погляду загального блага, справедливості, волі, поваги людського достоїнства й інших загальнолюдських гуманістичних цінностей, що є основою гуманістичного менеджменту.

Нормативно-ціннісний метод орієнтується на розробку ідеалу управлінської діяльності, шляхів її практичного втілення та вимагає апелювати до належного і бажаного, до етичних цінностей і норм і відповідно до них формувати управлінські інститути. Нормативно-ціннісний метод зазнає критики зі сторони вчених за ідеалізацію управлінської діяльності, її відірваності від реальності, умоглядність багатьох управлінських проектів і конструкцій. Головний недолік даного методу - у релятивності, відносності ціннісних суджень, їх залежності від світогляду, соціального стану й індивідуальних особливостей людини. Але, незважаючи на деяку обмеженість, нормативно-ціннісний метод необхідний для управлінської науки, так як він додає управлінню етичного, людського виміру, вносить в управління моральний початок та слугує основою подальшого стабільного розвитку.

**Біхевіористський метод** **аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту**

Біхевіористський метод (від англ. bihavior - поводження), на думку фахівців, здійснив в управлінській науці революцію. Уперше його наукове обґрунтування було представлене у 1880 р. Вудро Вільсоном, в основі якого наступні положення:

1) переважними спонуканнями в управлінській діяльності є психологічні мотиви, які можуть мати соціальне обґрунтування;

2) групові й індивідуальні дії людей пов'язані з поводженням окремих особистостей;

3) поведінка людини є різною у різних ситуаціях і в різних суспільних системах, тому вивчається багатьма соціально-гуманітарними науками;

4) істотну частину управлінських явищ і процесів можна вимірити кількісно, використовуючи статистичні показники, підсумки анкетування, математичні методи**.**

Таким чином, **і**нституціональний, антропологічний, субстанціональний, біхевіористський методи (підходи) є надзвичайно корисними і необхідними для аналізу управлінських явищ, кадрової політики промислових підприємств, розвитку нових тенденцій в умовах глобального суспільства, що й вимагають еволюції цих методів та їх адаптації до сучасності та сприяють становленню сталого розвитку промислових підприємств.

Таким чином, функціональний, структурно-функціональний, інституціональний, антропологічний, субстанціональний (онтологічний), нормативно-ціннісний, біхевіористський методи аналізу концепцій і моделей сучасного менеджменту допомагають проникнути в їх єдине ціле, збагнути всі проблеми і протиріччя та знайти шляхи виходу з кризової ситуації сучасного сьогодення,

**1.4 Інноваційно-цифрова управлінська парадигма як основа досягнення сталості в умовах кризи та невизначеності**

Актуальність дослідження **інноваційно-цифрової парадигми як основа досягнення сталості** в умовах кризи та невизначеності не викликає сумнівів, так як цього диктують умови виживання країни, її інтеграції до європейського простору, підвищення рівня конкурентоспроможності, переформатування в умовах кризи, нестабільності, інформаційної стохастичності.

Інноваційно-цифрова управлінська парадигма виступає тим маркером і мегатрендом, викликаним глибинними трансформаціями і зрушеннями у всіх сферах життєдіяльності людини, що впливають на довготривалий сталий розвиток суспільства. Інноваційно-цифрова управлінска парадигма сьогодні є напотужнішою і найвагомішою, так як може вивести країну з кризи на шлях сталого цифрового розвитку, для чого слід розробити стратегії і пріоритети інноваційного цифрового розвитку, що охоплюють масштабні цифрові галузі.

Інноваційно-цифрова управлінська парадигма (економіка, менеджмент, управління, інформатика, програмування) включає інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та очікує від них значного внеску нових технологічних відкриттів для досягенння сталого розвитку цифрової галузі. Тільки цифрова інноваційна економіка може створити нові умови для прориву передових проривних технологій та сприяти економічному інноваційному розвитку, що потребує як мінімум інноваційних технологічних зламів.

Інноваційно-цифровий потенціал сучасного суспільства в умовах глобалізації (роботехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, біотехнології, Big Data – великі дані, 3D-друк та виробництво) включає сукупність технологічних інноваційних процесів, що можуть привести до зміни природи праці, актуалізації професій на фоні зникнення багатьох вже існуючих, формування цифрових компетентностей діджиталізованого суспільства та суспільства Четвертої промислової революції.

Інноваційно-цифрова управлінська парадигма в умовах глобалізації пов'язана з робототехнікою. Роботи все частіше оснащуються додатковими функціями, такими як високоякісні відеокамери, сенсорні датчики та лазерні далекоміри, що поєднані та керуються за допомогою комп’ютерів. Величезні зрушення у робототехніці значною мірою зумовлені «революцією смартфонів», оскільки роботи багато в чому залежать від комп’ютерних мікросхем, батарей та датчиків, подібних до них, які містяться у потужному мобільному телефоні.

У розвитку нової управлінської парадигмиінноваційно-цифрового потенціалу в умовах глобалізації 4.0 спостерігаються нові тенденції:

1) широке розгортання розподілених систем;

2) інтеграція із мобільними (сотовими) і супутниковими системами зв’язку, що привела до виникнення ІР- телефонії;

3) інтеграція глобальної мережі і засобів масової інформації – розвиток інтерактивного телебачення, електронних видань;

4) упровадження прогностичних самонавчаючих комплексів на основі нейронних мереж, генетичних алгоритмів (четверте покоління систем штучного інтелекту).

Інноваційно-цифрова управлінська парадигма змінить усі управлінські процеси, так як вже зараз з’являються криптовалюти, блокчейн, фінтех, мегатренди Dіджитал ери, які з неймовірною швидкістю змінюють вже сьогодні економіку, менеджмент, маркетинг. Адаптуватися до швидкості змін повинні всі - керівники підприємств, компаній і організацій, працівники підприємств на всіх рівнях. Швидкість змін приводить до того, що промислове виробництво починає залежати не від матеріальних активів, а від цифрових технологій, що являють собою нематеріальні активи, в основі яких інтелектуальна компонента, організаційний та людський капітал. У той же час «головний економічний показник ВВП вже не повністю відображає розвиток інновацій».

Обчислювальна потужність звичайних комп’ютерів постійно зростає кожні два роки і подвоюється, яку назвали законом Мура. Для розвитку цифрової економіки, яка є інноваційно-креативною, підприємства повинні посилювати обчислювальну потужність звичайних комп’ютерів, а держава повинна бути основним джерелом фінансування розвитку інноваційної діяльності. Важливим чинником для підвищення інноваційного рівня цифрової економіки України є застосування прогресивних технологій та наукомісткої продукції, без яких цифрова економіка не може бути інноваційною і розвиненою.

Цифрова економіка сьогодні проникає в усі сфери життєдіяльності суспільства: від демографії, біосфери та кліматичних змін до майбутнього медицини, геноміки та генної інженерії, синтетичної біології та трасгуманізму; від хмарних технологій та Інтернету речей до штучного інтелекту, від квантового комп’ютера до розумних матеріалів, енергетики, транспорту, робототехніки, що в цілому сприяє розвитку Інтернет-економіки як складової цифрової економіки. Таким чином, інноваційно-цифрова парадигма промислового підприємства формується в умовах викликів цивілізації - глобалізації 4.0, технологічного розвитку 4.0., Просвітництва 2.0 та впливає на становлення – цифрового менеджменту, цифрової економіки, Інтернет-економіки, детермінованих ІКТ.

Сьогодні ми опинилися на початку Четвертої промислової революції, яка розпочалася унаслідок розвитку цифрових технологій, яку пришвидшив Інтернет та дешеві сенсорні прилади, а також розвинений штучний інтелект та здатні до самонавчання машини. Цифрові технології, в основі яких лежить комп’ютерне обладнання, програмне забезпечення та мережі – не нові, віддаляючись від третьої промислової революції, вони стають складнішими, вдосконаленими можуть трансформувати цілі суспільства та глобальну економіку.

*Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу в умовах Четвертої промислової революції*

Можливості нових машин, стрімкий розвиток технологій та людського капіталу свідчать про те, що швидке прискорення цифрового розвитку свідчить про розвиток цифрових технологій, пов’язаних з розвитком штучного інтелекту, робототехніки, створенням машин, які можуть переміщатися і взаємодіяти з фізичним світом фабрик, складів, офісів. З кожним новим поколінням розумних пристроїв саме фондові аналітики та інженери нафтохімічної галузі знаходяться під найбільшою загрозою бути заміненими на машини. Експерти з робототехніки визнали надзвичайно важким створення машин, які не відповідають кваліфікації навіть найменш підготовлених робочих. Коли справа стосується роботи у фізичному світі, люди мають величезну перевагу гнучкості над машинами.

Сьогоднішні заводи, особливо масштабні фабрики у країнах з високим рівнем заробітної плати, є високо автоматизованими, але вони не заповнені роботами загального призначення. Вони укомплектовані особливою спеціальною технікою, яку дорого купувати, налаштовувати і перепрограмовувати.

Цифрова, експоненціональна та рекомбінаторна потужності уможливили для людства дві найважливіші події:

1) створення реального, корисного,штучного інтелекту (ШІ);

2) забезпечення зв’язку більшості людей на планеті через спільну цифрову мережу. Кожне з цих досягнень окремо фундаментально змінило б потенціал зростання, а в поєднанні вони важливіші з часів промислової революції, яка навіки змінила процес виконання фізичної праці. Цифрові машини звільнилися від своїх обмежень і демонструють широкі можливості у розпізнаванні систем, складному спілкуванні та інших сферах, що раніше належали виключно людям.

Нещодавно ми побачили суттєвий поступ в обробці природної мови, машинного навчання (здатності комп’ютера до автоматичного налагодження більшої кількості даних), комп’ютерного бачення одночасного місцезнаходження транспорту на дорогах та складання мап і вирішення багатьох інших фундаментальних проблем. Штучний інтелект не лише покращить якість життя, а зможе його рятувати. Основним паливом для при скорення прогресу у світі є наш запас знань, а гальмом – відсутність уяви, тому такий розвиток буде стимулювати людський розвиток і одночасно прогрес людства. Цифрові технології, що розширюють можливості розвитку машин сприяють їх стрімкому розвитку, що вимагає культивування людського капіталу. Економічний розвиток може сприяти вирішенню безлічі інших проблем, а зростання продуктивності пов’язане з інноваціями у технологіях і методами виробництва.

**1.5 Концепція VUCA як концепція вираження несталості, невпорядкованості, хаосу і нестабільності за умов пандемії COVID-19**

Актуальність теми дослідження у тому, що ми живемо у час глибокої нестабільності та кризи, переходу до цифрового розвитку суспільства, яке відбувається під впливом Четвертої промислової революції, яка вимагає перезавантаження цивілізації, для чого необхідний пошук інноваційних підходів до його реалізації.

Сучасна цивілізація, викликана кризою глобальною і парадигмальною, потребує перезавантаження світоглядних засад, так як охоплена глобальними викликами, постільки переживає кризу базових засад і цінностей всього світовлаштування. Так як людина і природа були протиставлені один одному, то відбулася широка підключеність природи до ринкових відносин, що породило нову залежність від неї та поглибило протиріччя у системі «людина-природа-суспільство-техніка», яка привела до втрати контролю над технікою, до несталості.

Пандемія COVID-19 виявилася тріггером, що викликає у людини післятравматичний стресовий розлад, викликаний переживаннями психологічної травми та тяжкими негативними процесами – державними, економічними, освітянськими, особистісними, у результаті чого наступила епоха турбулентності. Глобальні виклики виявилися завдяки глибокій зв’язаності людства, яке об’єдналося завдяки появі загальних проблем виживання на глобальному рівні, що засвідчило, що людство не готове до вирішення цих проблем, об’єдналося, хоча не готове до викликів, які несе цивілізація. Незважаючи на те, що народилася загальолюдська спільнота, вона не готова до викликів сучасності, так як відсутні ефективні способи і механізми управління глобальними проблемами, тому всім прийдеться жити у ВУКА-світі, яке вийшло із стану рівноваги і перетворилося на нерівновагому силу.

Проте через системні кризи людство змушене буде прийти до системних інновацій. Концепція VUCA, що породжена кризою сучасного суспільства та викликана пандемією COVID-19, привела до «суспільства ризику» як наслідку сучасної цивілізації. Концепція VUCA пов’язана з несталістю суспільства і походить від акроніму англійських слів:

1) volatility (нестабільність);

2) uncertainty (невизначеність);

3) complexity (складність);

4) ambiguity (неоднозначність), у яких завдання важко прогнозовані. Концепція VUCA – це концепція Четвертої промислової революції, що отримала назву «навчання, що продовжується все життя». І щоб вижити в умовах цього світу, треба бути динамічним, здатним швидко адаптуватися, підлаштовуватися під вимоги цього світу.

Сучасна концепція VUCA в умовах нестабільності базується на теорії складних систем, в основі яких AGILE-методологія і AGILE-філософія, яку ще називають аджайл-методологія і аджайл-філософія (agile software development, agile – перевірений, гнучкий), що представляють методологію складності, яка застосовується до аналізу складних систем цифрового розвитку світу.

Концепція VUCA включає сукупність різних методів, прийомів та узагальнення різних підходів до розробки програмного забезпечення набору цінностей, які базуються на принципах у прийнятому «Маніфесті гнучкої розробки програмного забезпечення» і здатні проаналізувати складність систем, їх призначення, необхідності виявити їх функції, місце і роль у сучасному суспільстві. Ці принципи, методи і підходи здатні привести до змін на всіх стадіях удосконалення конкретних алгоритмів дій та гнучких управлінських інструментів у контексті управління процесами, де AGILE методологія виступає як система нових цінностей.

AGILE-методологія розповсюджується на багато сфер діяльності, у томі числі й на цифрову парадигму економіки та менеджменту, включаючи Scrum - подхід «структури» і Kanban – «підхід балансу», які використовуються в інноваційній діяльності організації, що сприяють створенню інноваційного продукту, збільшення частки цифрових продуктів і послуг, а також нових форм бізнесу на основі цифрових технологій (digital economy).

Методи синергетичного аналізу включають теорію самоорганізаційних відкритих систем, які опиняються у точках нерівновагомості, невизначеності, біфуркації (роздвоєння), стохастичності інформації (не вистачає інформації), дрейфу системи, у результаті чого відбувається зміна пріоритетів. Загальнонаукові методи – аналізу і синтезу, концептуалізації, абстрагування; закон єдності й боротьби протилежностей, оскільки без боротьби – немає й розвитку. Для аналізу концепції VUCA була використана методологія SySt (системна структурна розстановка) як методологія процесу розвитку усвідомленості та змін у напрямку стабільності [1].

В основі складності перебудова системи на рівні структурно-функціональному з метою попередження чи пом’якшення кризи та нестабільності, посилення кількості нововведень, їх освоєння та трансферу технологій як інструмента реалізації інноваційної діяльності, реформування системи управління з використанням AGILE-методології, перебудовою свідомості людей та виробленням нової системи цінностей.

1.Volatility (нестабільність, плинність, нестійкість, волатільність), в основі якої ситуація, що змінюється швидко і непередбачувано, у результаті чого неможливо уявити майбутню ситуацію чи планувати свої дії. Стан нестабільності включає стан системи, що характеризує нестійкі ситуації і непередбачувані зміни відносно швидкості, природи, об’єму, динаміки в умовах нестабільних ринків, багато чинників у швидко плинних обставинах впливає на прийняття рішень, коли прогнозувати дуже важко, так як світ став глобальним і все змінюється дуже швидко. Для кожної проблеми необхідно знайти своє сильне рішення, вміти вижити у цьому креативному хаосі. Проте системна стратегічна розстановка може привести до стабільності, але для цього треба бути гнучким, з високим рівнем свідомості і самооцінки, мати ясний розум, усвідомлювати власні конструкції і деконструкції.

2. Uncertainty (невизначеність, швидкість і великий змін), в основі якої руйнівні зміни, які приводять до того, що важко передбачити майбутнє. Невизначеність означає відсутність інформації для прогнозування наслідків і планування необхідних дій у контексті COVID-19. Введений всесвітній індекс невизначеності (ВІН), пов'язаний з ситуацією нестабільності і макроекономічними показниками, що базуються на волатільності ключових фінансових та економічних змінних, фондового ринку, ризиками, більш низьким ростом ВВП, з економічними і політичними нестабільностями, що охоплюють 143 країни світу з населенням майже 2 мільярди людей

3. Complexity (складність, заплутаність, велика кількість проблем ) приводить до того, що сукупність складних для розуміння фактів, причин і факторів сприяють появі все більшої кількості проблем і суперечностей, приводять до колапсу складних систем. Complexity (складність), яка приводить до того, що сукупність складних для розуміння фактів, причин і факторів сприяють появі все більшої кількості проблем.

Складні системи – це системи, які складають з величезної багатоманітності частин, що володіють здатністю породжувати нові якості, проявом яких є спонтанне формування темпоральних, просторових і функціональних структур. Складні системи включають самоорганізацію, нелінійну динаміку, теорію турбулентності, синергетику, динамічні системи, нестабільності, стохастичні. Це проблеми нередукованї складності людської цивілізації. На сьогоднішній день Китай показує стабільність управління. Інші країни виходять на наднаціональний рівень і шукають свої ніші там відбувається переформатування світу (деглобалізація чи слоуглобалізація – уповільнення) в умовах нестабільності, невизначеності, турбулентності, хаосу, ризиків, тому керівники повинні оволодівати всім об’ємом інформації, передовими креативними технологіями, щоб виживати в умовах пандемії коронавірусу, для чого необхідне подолання інформаційної ентропії (міри невизначеності, хаосу, безладу).

4. Ambiguity (неоднозначність, неясніть, невизначеність, сумнівність, двозначність), які приводять до того, що важко відповісти на питання «хто, що, коли і чому», що є нашою реальністю, так як нічого стабільного немає. Людство повинно визнати зміни, які зможе контролювати, а поки визначається відсутністю чіткого розуміння правил гри, необхідністю адаптуватися до всього, що відбувається, розвивати креативність, комунікацію, критичне мислення, так як важко відповісти на питання «хто, що, коли і чому». Можливо до пандемії не звертали уваги і не бачили загрози економічному балансу, що привело до хаосу, який наступив у результаті швидких непередбачуваних змін, які накопичувалися багато років у результаті кризи, хаосу, непередбачуваності подій.

Нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність - стан загрози, відсутність змін уряду, відсутність змін у конституційному ладі, правилах гри (С. Хантінгтон), відсутність структурних та структурованих змін (Д. Сіаринг), відсутність балансу політичних сил (Дж. Лівелі), що позначаються і на стані малого та середнього бізнесу, стабільності організацій [1, с.203-205].

Сучасна концепція VUCA демонструє зміни і виграє той, хто мобільний, гнучкий, готовий до змін і використовує творчі підходи, так як відбувся зсув парадигми, світ став іншим. Криза – це важливий час для змін і, для того щоб перебудувати світ, використавши нові стратегії і нове мислення, так як нові проблеми старими методами не вирішити. Умови цифрової економіки стали визначатися як руйнівне середовище, якщо не перебудуватися. Потрібен пошук інструментів прориву завдяки цифровим технологічним з мінам, жити у хаосі – це бути гнучким і вміти виживати в умовах плинності і складності буття.

Як вижити у режимі невизначеності, коли сьогоднішній світ характеризується високим рівнем валіативності, появою все більшої кількості складних проблем і ситуацій: відноситися до змін як до нормального явища, так як нові умови демонструють нові можливості; виробляти гнучку модель управлінського мислення; бути гнучкими до швидких змін, вміти вирішувати непередбачувані проблеми; використовувати конкурентні преваги своєї організації.

Людство хоче жити у стабільному світі і протилежністю концепції VUCA є концепція SPOD, де S означає (stedy - стійкий). P (predictable - передбачуваний); O (ordinary – простий, не ускладнений); D (definite, визначений. До цієї нестабільності цивілізації привело те, що прийшли до планетарних межах і майже за них вийшли, коли цивілізація вже не здатна забезпечити все населення всіма плодами цивілізації – їжею, чистою водою, чистим повітрям.

Сьогодні у результаті руйнівного впливу екологічної ситуації промислових підприємств на природу відбуваються глобальні еволюційні зміни у результаті того, що змінилося все, - клімат, прискорення парникового ефекту, зміни біорізноманіття, окислення в океанах, втрата стабільної рівноваги, тому потрібно перейти:

- від руйнації до регенерації планети - без колапса, без глобальних воєн:

- до посилення межової стабільності, для чого пройти «точку біфуркації» ХХІ століття, усвідомлюючи масштаби кризи, необхідність перебудови свідомості на засадах ноосфери і розуму, формування суспільства як колективної кооперації, формування нового Антропоцену як антропологічних засад людства;

- вийти на післякризовий розвиток, для чого знайти ту точку переходу (перелому, перегину), яка поверне нас у стійкий світ без катастроф, але для цього подолати цю точку біфуркації;

- потрібне перезавантаження цивілізації через пошук еволюційного аттрактора, переструктурації свідомості і культури, нових підходів до взаємодії людини і природи:

- формування ноосферного мислення, щоб прорватися у нове майбутнє - «людство-техносфера- біосфера»:

- потрібна кооперація на загальнолюдській основі як нової культури існування і мислення, щоб навчитися виживати у VUCA-світі;

- перейти від стійкого розвитку до регенеративного розвитку та економіки, жити рамками природоцільного розвитку;

- сформувати екорегенеративне майбутнє як поліфонічну картину майутнього, використовуючи агроекологічні рішення;

- сформувати органічно-екосистемне мислення та нову етичну систему цінностей.

В результаті цих дій буде сформоване нелінійне майбутнє, яке повинно знайти відповіді на глобальні еволюційні кризи, в якому будуть знайдені нові патерни поведінки, нова конгруентність зі складністю, перехід до конгруентно відповідального відновлення суб’єктності людини, яка повинна стати актором творення свого майбутнього, а для цього необхідна і нова система освіти, яка формуватиме відповідних спеціалістів.

**1.6 Формування концепції соціально-відповідального менеджменту у контексті методології складності та коронавірусної кризи COVID-19**

Соціально-відповідальний менеджмент як теорія і методологія складності розвивається у контексті таких його складових, як загальна теорія систем, кібернетика, теорія динамічних систем, еволюційна теорія, теорія хаосу, які започатковують нове покоління методів і технічних прийомів.

Архітектура складних систем розвивається нелінійно, визначається принципами синергетичного, системного підходу та Agile-менеджменту, детермінованих програмами інформаційного забезпечення та проектуванням структурних підрозділів як команд, в основі яких управління людьми та їхніми взаєминами.

Головна мета соціально-відповідального менеджменту як науки і навальної дисципліни – це концептуалізація нових методів, підходів, принципів, націлених на те, щоб формувати організації, які були б гнучкими і базувалися на складності, нелінійності, а керівники орієнтувалися на системне, аналітичне, експертне мислення.

Головні цілі соціально-відповідального менеджменту як науки і навчальної дисципліни – сформувати гнучкі команди, які б володіли передовим алгоритмічним мисленням та культурою, яка б дозволяла відходити від старих управлінських підходів та методів та оволодіти новими тенденціями, які допоможуть вижити в умовах нестабільності, невизначеності, інформаційної стохастичності [1, с. 159 - 177].

Завдання соціально-відповідального менеджменту – підвищення ролі організаційних підрозділів як системних цілісних одиниць з врахуванням економічних, соціально-політичних та культурних чинників. Головна мета управлінського персоналу – формувати концепцію соціальної відповідальності керівників, яка б сприяли вирішенню протиріч у системі “людина-природа-суспільство-управління та були б націлені на соціально- орієнтований та екологічно збалансований розвиток організацій в умовах COVID- 19.

Менеджмент в умовах пандемії COVID-19 привів до “ситуації ризику” , що потребує виходу із ситуації нестабільності, складності та невизначеності, тому розробка концепції соціальної відповідального менеджменту повинна бути націлена на використання екологічно безпечних технологій за рахунок використання Agile-менеджменту, Просвітництва 2.0, нових цифрових технологій Четвертої промислової революції. В основі концепції соціально-відповідального менеджменту - нова управлінська концепція екорегенеративного управління як основи досягнення циркулярної економіки та 17 цілей сталого розвитку, нової культури мислення, культури менеджменту, екологічності.

Розробка концепції соціально-відповідального менеджменту включає формування нових управлінських підходів до організації роботи на засадах колективної кооперації, що базується на засадах ноосферного мислення; менеджменту культури як головного пріоритету вираження соціальної відповідальності керівників організацій [2, с. 120 - 123].

В основі концепції соціально-відповідального менеджменту – екосистемні принципи та нова етична система цінностей, здатна вирішити проблеми взаємодії “людство-біосфера-техносфера-інфосфера». Концепція соціально-відповідального менеджменту націлена на використання нових екологічно безпечних трендів, що дадуть змогу перейти до екорегенеративного розвитку управління та природодоцільного його виміру, в основі якого циркулярна економіка. Системні компоненти концепції соціально-відповідального менеджменту базуються на соціальній відповідальності керівників, детермінованої використанням нових цифрових технологій та інноваційними рішеннями, в основі яких цілі соціально- орієнтованої, екологічно збалансованої і соціально-відповідальної спрямованості управління з метою подолання ковідного і післяковідного розвитку.

Мета концепції соціально-відповідального менеджменту – формування теоретичних і практичних засад концепції соціальної відповідальності управління як чинник сталого розвитку організацій в умовах пандемії COVID-19, в основі якої перехід від стану нестабільності, невизначеності і неоднозначності до збалансованого сталого розвитку, переходу від еконебезпечного до екобезпечного розвитку, структурним змінам, що сприятимуть вирішенню кризових ситуацій та використанню конкурентних переваг організації з використанням ідей Глобального договору ООН. Завдання концепції соціально-відповідального менеджменту:

1) дослідження процесів еволюції від несталого управління до екологічно збалансованого, соціально-орієнтованого та інноваційно-проривного розвитку в умовах нестабільності;

2) пошук інноваційних механізмів впровадження управління сталого розвитку, що формується на основі передових проривних інформаційно-комунікаційних технологій з передовими інноваційними технологіями, що сприяють формуванню високотехнологічного базису;

3) дослідження і використання розумних технологій Data sience, в основі яких майнинг даних (пошук даних) як головного ресурсу організацій, що є фактором подолання інформаційної стохастичності, направлених на подолання браку інформації та шляхів досягнення сталого розвитку;

4) формування концепції розвитку управління як вираження соціальної відповідальності організацій в умовах COVID-19, яка б сприяла виявленню закономірної взаємозалежності між трьома змінними – інноваційно-технологічним потенціалом організацій, якістю культурно-бізнесових регуляторів та менеджментом культури організацій як умовами переходу до сталого розвитку та сталої економічної і соціальної системи, в основі яких соціальна відповідальність всіх керівників.

Формування концепції соціально-відповідального менеджменту як чинник соціально- орієнтованого та екологічно збалансованого розвитку в умовах COVID-19 виходить з того, ми живемо у час глибокої нестабільності та кризи, переходу до цифрового розвитку суспільства, яке відбувається під впливом Четвертої промислової революції, яка вимагає інноваційних підходів для реалізації її завдань.

Сучасне управління, викликане кризою глобальною і парадигмальною в умовах COVID-19, потребує перезавантаження організаційно-управлінських засад організацій, які зіткнулися з глобальними викликами світовлаштування. У зв’язку з тим, що людина і природа були протиставлені один одному, відбулася їх широка підключеність до ринкових відносин, що поглибило протиріччя у системі “людина-природа-суспільство” , та привело до втрати контролю зі сторони керівників над ситуацією несталості.

І щоб вижити в умовах глобального світу, організаціям в умовах COVID-19 треба бути динамічними, здатними швидко адаптуватися, підлаштовуватися під вимоги цього світу. Так як управління перебуває у ситуації сповільнення, невизначеності, турбулентності, хаосу, ризиків, то керівники повинні оволодівати всіма новими підходами виходу організацій з кризи, для чого оволодівати всім об’ємом інформації, передовими креативними технологіями, щоб виживати в умовах пандемії коронавірусу, подолання інформаційної ентропії (міри невизначеності, хаосу, безладу).

До цієї нестабільності привело те, що управління переживає критичну ситуацію “планетарних меж”, не здатне забезпечити все населення плодами цивілізації – їжею, чистою водою, чистим повітрям, Інтернетом. До протиріччя “людина-природа-суспільство” приєдналася і техносфера. Формування нової концепції соціально-відповідального менеджменту як чинник соціально- орієнтованого та екологічно збалансованого розвитку в умовах COVID-19 зможе прогнозувати нелінійний розвиток, знайти відповіді на глобальні еволюційні кризи та нові патерни поведінки. У результаті упровадження концепції буде вироблене нове розуміння конгруентності зі складністю, прийняття складності і перехід до конгруентного відновлення суб’єктності людини завдяки нової системи цінностей управління як соціально-орієнтованого, екологічно збалансованого і соціально відповідального.

*В умовах невизначеності* відбувається збільшення складності промислового підприємства, що потребує саморегулювання системи, від якості якої залежать результати діяльності. Відповідно до теорії складних систем, впровадження тих чи інших процесів стосується всієї системи промислового підприємства, невизначеність якого буде існувати завжди, тому необхідно адаптуватися не тільки до змін, але й оптимізувати систему. Складні проблеми промислового підприємства пов’язані з непередбачуваністю, вирішення проблем якої криється у критичному аналізі всієї системи, а не лише у зміні тих чи інших процесів. Слід відмітити, що умови виживання промислового підприємства в умовах невизначеності та адаптації до змін сприяють тому, що *ентропія всередині нього*, так як і в суспільстві зростає, і якщо середовище ускладнюється, то й підприємство еволюціонує у сторону складності та невизначеності. *Стійкий стан системи* промислового апідприємства – це пошук атрактора (точки притяжіння), яка приводить у рух всі підсистеми підприємства, тому важливо знайти атрактор як точку притяжіння. Насильницьке впровадження «поліпшень» лише у рідкісних випадках дає бажаний результат. Ми вважаємо, що рішення слід шукати у зовнішньому середовищі, так як атрактори залежать від середовища, в якому перебуває система, то коли змінюється навколишнє середовище, то змінюються система й підсистеми підприємства. Деякі зміни, що привносяться до навколишнього середовища, настільки потужно впливають на атрактори, що ті просто або зникають, у результаті чого система автоматично знаходить для себе іншу траєкторію, що веде до іншого атрактора. Це може бути атрактор, який раніше і не існував. Під час внесення змін до команди й підприємства не слід намагатися виштовхнути їх із колії, в якому опинилося підприємство так як це вимагатиме величезних зусиль і принесе середні результати. Набагато краще змінювати параметри середовища, в якому функціонує підприємство або команда, поки її поточний стан не втратить стійкість, а зрештою взагалі стане неможливим. Треба сформувати *адаптивний ландшафт,* у якому б підприємство існувало б ефективно, перевищуючи міру своєї адаптивності. Системи, що здатні досягти найвищих точок в адаптивному ландшафті, мають максимальні шанси на виживання. Системи, що володіють здатністю щоразу переналаштовувати свою внутрішню організацію, здійснюють адаптивну прогулянку відповідним ландшафтом. Адаптивна прогулянка – це процес, за допомогою якого система переходить із однієї конфігурації до іншої з метою збереження свої адаптації до обставин, змінюючи вимоги функціональності, людей та інструменти, переглядаючи графіки та вносячи зміни до виробничих процесів. Форма адаптивного ландшафту залежить як від системи, так і від навколишнього середовища. Тому стратегії виживання однієї системи не дуже легко перенести на інші системи, так як адаптивні ландшафти інших підприємств відрізняються один від одного і здійснити її зможуть керівники підприємств. Системи адаптуються до зовнішнього середовища й одна до одної, тобто коеволюціонують в нових умовах інформатизації, цифровізації, глобалізації. Отже, можемо відмітити, що: 1) внутрішня структура кожного підприємства володіє своїм внутрішнім кодом, який слід наповнити новим інноваційним змістом; 2) люди або процеси добре працюють лише в комбінації з певними людьми або процесами; 3) стратегію виживання підприємства слід піддати переоцінці, перекомпонувавши компоненти системи та створивши оптимальну конфігурацію, за якої вплив кожного елемента буде позитивним, якщо будуть подолані катастрофи складності та хаотичні коливання. *Самоорганізація* – процес виникнення в системі структур або форм, що не є результатом централізованого або зовнішнього впливу або планування, це природна норма, поведінка типових динамічних систем, незалежно від того, чи збудовані такі системи з атомів, молекул, вірусів, біологічних видів або компаній. Самоорганізація як принцип створення структур пронизує весь простір як результат креативної самоорганізації, створюючи концепцію «самоорганізованих команд», що працюють на засадах співпраці та креативності.

**1.7 Суть нової концепції менеджменту кадрової політики промислових підприємств**

Концепція будь-якої суспільної науки, і зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленні про реальність. Її формують учені, практики, викладачі, письменники, але й самі уявлення значною мірою впливають на суть парадигми. Уявлення про дійсність, що існують в рамках дисципліни кадрової політики промислових підприємств, визначають її заміс ти і те, що ця дисципліна вважає фактами і як вона трактує саму себе, тому предмет її змінюється безперервно. Реальність стрімко змінюється, тому настав час їх переглянути і спробувати сформувати нові, які б оживили теорію, і практику менеджменту.

У кожній організації менеджмент відображає специфіку місії організації, її особливу структуру, історію і термінологію. Менеджмент нині найбільш затребуваний, має практичне застосування і спирається на теорію, яка в найкоротший термін може дати найкращі результати. Менеджмент – це специфічна і визначальна структура кожної організації, в основі якої лежать наступні принципи:

1) організація має бути прозорою;

2) у будь-якій організації має бути особа, яка приймає остаточне рішення у сфері своєї компетенції і яка у кризовій ситуації братиме керівництво на себе;

3) кожен працівник повинен мати тільки одного «господаря»;

4) кількість рівнів організації повинна бути мінімальною;

5) кожен працівник повинен мати змогу працювати одночасно у різних структурах організації ( у складі керівного або контролюючого органу, а також у складі колективу). Колектив – найважливіший і найнеобхідніший інструмент.

Там, де його використання виправдане і доречне, ця організаційна структура сприяє максимальній ефективності. Вихідною точкою нової парадигми менеджменту кадрової політики промислових підприємств є «управління кадрами», «управління, орієнтоване на ефективність», на певний результат. Людьми треба не «керувати», а направляти, спрямовувати, тому мета кадрової політики промислових підприємств – зробити специфічні навички і знання кожного окремого працівника максимально продуктивними. Фундаментом діяльності менеджменту повинна стати цінність, що сприймається споживачем, і рішення споживача щодо розподілу його доходу. Саме з цього сьогодні повинні починатися як політика, так і стратегія менеджменту, а також кадрова політика промислових підприємств. Менеджмент кадрової політики повинен бути оперативним і охоплювати весь процес, він повинен орієнтуватися на результат і ефективність на всіх етапах економічного ланцюга та визначатися інтересами промислових підприємств.

Нова парадигма менеджменту кадрової політики промислових підприємств існує заради результатів, яких досягає підприємство у зовнішньому середовищі, тому керівники повинні визначати, яких результатів повинно досягти підприємство, мобілізувати ресурси для досягнення цих результатів, забезпечуючи кадрами для досягнення потрібних цілей і впливаючи на продуктивність і результативність діяльності.

**Вплив Четвертої промислової революції на професійні навички працівників**

Четверта промислова революція має колосальний вплив на світову економіку, її взаємовпливи зачіпають ВВП, інвестування, споживання, зайнятість, торгівлю, інфляцію тощо, в процесі чого попит на нові товари та послуги зростає і приводить до створення нових професій, компаній і навіть галузей промисловості. Незважаючи на позитивний вплив технологій на зростання економіки, не менш важливо враховувати її можливі негативні наслідки для ринку праці, так як нові технології докорінно змінюють природу праці в усіх галузях виробництва та професіях. Фундаментальна невизначеність стосується того, наскільки автоматизація замінить працю, скільки часу на це знадобиться і як далеко сягне цей процес, що штовхає працівників до безробіття.

Багато різних категорій професій, особливо тих що пов’язані з механічною і монотонною та точною роботою, вже автоматизовані, чимало професій вже постало перед цими змінами, оскільки обчислювальна потужність стрімко зростає. Праця таких фахівців, як юристи, фінансові аналітики, лікарі, журналісти, страхові агенти, бібліотекарі, можуть бути частково або повністю автоматизованими. Зайнятість зростатиме у галузях розумових і творчих професій із високим доходом та фізичної праці з низьким доходом, але водночас зменшиться кількість одноманітної, монотонної роботи із середнім рівнем оплати.

Керівникам підприємств слід готувати кадрові ресурси, розробляти освітні моделі й водночас створювати потужні інтелектуальні машини, об’єднані в одну мережу. У найближчій перспективі професіями з найнижчим ризиком автоматизації стануть ті, що вимагають соціальних і творчих зусиль, зокрема ухвалення рішень в умовах невизначеності, а також розробки новаторських ідей. У швидко змінюваному робочому середовищі виняткової ваги для зацікавлених сторін набуває здатність передбачати тенденції зайнятості, за яких професіоналізм потребуватиме важливих адаптивних зусиль.

Ці тенденції можуть відрізнятися залежно від галузі та географічного розташування, що загострює важливість розуміння наслідків Четвертої промислової революції для виробництва і конкретної країни. Попит на вміння та навички у 2020 році:

1) когнітивні здібності;

2) системні навички;

3) розв’язання складних завдань;

4) навички створення змісту;

5) навички з обробки даних;

6) соціальні навички;

7) уміння керувати ресурсами;

8) технічні навички;

9) фізичні здібності.

У прийдешньому світі з’явиться багато нових робочих місць і професій, зумовлених не лише Четвертою промисловою революцією, а також і нетехнологічними чинниками, на кшталт демографічних проблем, геополітичних зрушень, пандемії COVID 19 (коронарвірусу).

Сьогодні можна передбачити, що кадровий потенціал буде важливішим виробничим фактором, ніж капітал, дефіцит висококваліфікованої робочої сили може стати тим обмеженням, який підриває інноваційний потенціал, готовність до конкурентної боротьби та зростання. Це може привести до дедалі більшого розмежування на сегменти «малокваліфікована робоча сила/низька оплата праці» та «висококваліфікована робоча сила/висока оплата праці», або може привести до руйнування цілої основи піраміди професійних умінь, що призведе до зростання нерівності та загострення соціальної напруженості. Згадані проблеми змусять на переглянути розуміння «високої кваліфікації» в контексті Четвертої промислової революції. Традиційні визначення кваліфікованої праці ґрунтуються на високому рівні освіти, а також на наборі певних умінь у конкретній професійній царині.

**Висновки**

1. Сталий розвиток промислових підприємств як соціальний, економічний і культурний організм виступає як складна адаптивна система (САС), яка повинна використовувати Agile-менеджмент (менеджмент 3.0), Agile-методологію, так як менеджмент 2.0 і менеджмент 1.0 давно вже не відповідають цифровій ері. Agile-методологія як теоретична основа сталого розвитку промислових підприємств дає змогу радикально переглянути місію, функції, легітимність, інструменти діяльності, які в своїй основі несуть зміну парадигми класичного управління на інноваційно-цифрову у відповідності подолання непередбачуваності, непрогнозованості і неструктурованості, невпорядкованості і хаотичності. Agile-методологія як теоретична основа сталого розвитку промислових підприємств базується на загальній методології систем та системного аналізу і синтезу, в основі якого аутопоезис (самопобудова, способи і принципи, якими системи конструюють самі себе); ідентичність; гомеостаз; проникність, створення й підтримки своєї ідентичності, які в своїй основі несуть сталість і стабільність.

2. Сучасне суспільство характеризують стан невизначеності траєкторії розвитку, можливості вибору напряму з кількох можливих, нестабільна економіка та поширення корупції й інших негативних явищ в органах державної та регіональної влади, розкол політичної еліти у питанні щодо встановлення правил гри, порушення рівноваги між функціонуючими владними структурами та відсутність у суспільстві злагоди. Ситуацію нестабільності, невизначеності, неоднозначності, супроводжують проблеми, які впливають на економічні процеси, які породжені проблемами постіндустріального, інформаційного суспільства, опосередковані інформаційною стохастичністю, що визначають його як нестабільний стан, схильний до саморуйнування, дезорганізації економічного та соціального життя, викликані породженням нових глобальних проблем - COVID-19 та кризи всієї системи охорони здоров’я.

5. Керівники підприємств повинні виробити стратегію кадрової політики, адаптовану до технологічних змін, до опанування нових професійних навичок, до координування між стратегією роботи з персоналом та інноваційною стратегією підприємств. Промислові підприємства повинні потребують нового світогляду кадрової політики, аби задовольнити власні потреби в кадрових ресурсах і мінімізувати небажані соціальні наслідки. Зростання нерівності – це не просто тривожне економічне явище, а найбільша суспільна проблема, пов’язане із втратою робочих місць. Найціннішим активом промислового підприємства ХХ1 століття стануть працівники розумової сфери, бо саме від продуктивності цієї групи працівників насамперед залежатиме майбутнє процвітання розвинених країн тому що спеціалісти з розумової праці – це основний капітал промислових підприємств.

**Література:**

*Навчальні підручники, посібники:*

1. Адізес Іцхак Кальдерон. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : *Ранок : Фабула,* 2019. 272 с.
2. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилі хорошого і поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. Київ : Наш формат, 2020. 224 с.

3. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : *Ранок : Фабула*, 2019, 432 с.

4. Батлер-Боудон Том. 50 видатних творів. Філософія / Пер. з англ. Н.Лавської. К. : *Вид. група КМ-БУКС*, 2019. 456 с.

5. Бгаргава Рогіт. Неочевидне: як передбачити майбутнє, аналізуючи тренди/ пер. з англ. К.Дерев’янко. Харків : *Віват*, 2019. 288 с.

6. Белл Даніел. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / пер. з анг. Олександр Дем’янчук. Київ : *Наш формат*, 2017. 312 с.

7. Браян Крістіан, Гріффітс Том. Життя за алгоритмами. Як робити раціональний вибір / пер. з англ. Катерина Диса. Київ : Наш формат, 2020. 376 с.

8. Бруннермаєр М. , Джеймс Г., Ландо Ж.- П. Євро та боротьба ідей / пер. з англ. Н.Палій. Київ : *Основи,* 2019. 414 с.

9. Бріньолфссон Е., Макафі Е. Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій. Київ : FUND, 2016. 36 с.

10. Венс Ешлі. Ілон Маск. Tesla, SpaceX і шлях у фантастичне майбутнє / Перп. з англ. Мирослави Лізіної. Видання восьме. Київ : *ФОП Форостіна О. В.,* 2018. 428 с.

11 . Вінчестер Саймон. Перфекціоністи. Як інженери створили сучасний світ / пер. з англ. Є. Даскал. Харків : *Віват*, 2019. 448 с

12. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Вид-во Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.

13. Двек Керол. Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху / пер. з англ. Юлія Кузьменко. Київ : *Наш формат* 2017. 288 с.

14. Гантінгтон Семюел. Політичний порядок у мінливих суспільствах. З передмовою Френсіса Фукуями / пер. з англ. Тарас Цимбал. Київ : *Наш формат*, 2020. 448 с.

15. Глобальні модерності / за ред. Майка Фезерстоуна, Скота Леша та Роланда Робертсона / пер. з англ. Тараса Цимбала. Київ : *Ніка-Центр*, 2013. 400 с.

16. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : *Вид-во Ранок-Фабула*, 2020. 208 с.

17. Гріффітс Кріс, Кості Меліна. Посібник із креативного мислення. Ваш покроковий помічник для вирішення проблем у бізнесі / пер. з англ. У. Курганової. Харків: *Вид-во «Ранок» : Фабула*, 2020. 288 с.

18. Гудмен Марк. Злочини майбутнього: усе взаємопов’язане, усі вразливі і що ми можемо з цим зробити/ пер з англ. І.Мазарчук, Я. Машико. Київ : Вид-во Ранок: Фабула, 2029. 592 с.

19. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ : *Вид-во КМ-БУКС,* 2020. 320 с.

20. Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс, Деніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва –темної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін-інституту. Київ : *Пабулум, Lean Institute Ukraine,* 2017. 388 с.

21. Джеймс Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. Як виробнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії / пер. з англ. Д.Погребняк. Харків *: Ранок : Фабула*, 2019. 448 с.

22. Друкер Питер. Задачи менеджмента в ХХI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : *Вильямс*, 2000. 276 с.

23. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.

24. Ернст Ульріх фон Вайцзекер, Андерс Війкман. Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети. Доповідь Римському клубу / переклад з англ. Ю. Сірош; за наук. ред. В. Вовка, В. Бутка. Київ : *Саміт-Книга,* 2019. 276 с.

25. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с.

*Статті в наукових виданнях:*

26. Воронкова В.Г. Формування цифрових компетентностей діджиталізованого суспільства та суспільства Четвертої промислової революції. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 27-28 листопада 2019 року  Запоріжжя: *ЗНУ,*  2019. С.32-34.

27. Воронкова В.Г. Концептуалізація розвитку інтернет-економіки як теоретичної і практичної засади використання нових інформаційних технологій в управлінні проектами. *Матеріали конференції Project, Program, Portfolio Management. P3M*. Одеса, 2017.

<http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/7176>

28. Воронкова В. Г., Меліхова Т. О. Умови виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький : *ЦНТУ*, 2020. С.203-205.

29. Воронкова, Валентина, Андрюкайтене, Регина & Никитенко, Виталина. Влияние цифровизации на изменение ценностных ориентаций в условиях Четвертой промышленной революции. *Theory and practice: problems and prospects. Scientific articles*. Kaunas, 2020. 219-227.

<http://www.tsatu.edu.ua/vmf/wp-content/uploads/sites/17/sobranye-statej_2020_kaunas-maryjampole-1.pdf>

30. Воронкова В. Г., Олексенко Р. І & Фурсін О. О. Формування концепції. соціально-відповідальної держави як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. Вип. 7 (84). С. 113-122.

DOI <https://doi.org/10.26661/hst-2020-7-84-13>

31. Воронкова, Валентина & Андрюкайтене, Регина. Влияние технологий следующего поколения на развитие цифровой реальности. International scientific-practical conference. *Theory and practice: problems and prospects.* May 21-22, 2020. Kaunas, 2020. P. 35-36.

32. Воронкова, В. Г., Венгер, О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / Гл. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С. 159-177.

<http://humstudies.com.ua/article/view/207438>

33. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць* / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. Вип. 3 (80). С. 159-177.

34. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Р., Череп А. В. Промисловий менеджмент в епоху інформаційних змін, глобалізації та кризи. Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до “smart-суспільства”. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року / ред.-упорядник: д-р. філос. наук, проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *Вид-во ЗДІА*, 2018.

35. Voronkova Valentyna, Metelenko Natalya, Nikitenko Vitalina, Silina Iryna. System analysis of the economy of sustainable development as environmentally balanced and socially oriented one. *Humanities Studies*.2019. Випуск 1(78). С. 86-97.

*Інтернет-посилання:*

36. Офіційний веб-сайт Міністерства освіти і науки України [ministry@mon.qov.ua/](mailto:ministry@mon.qov.ua/).

37. Національна бібліотека України ім.. В. І. Вернадського, Київ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : - http: // nbuv.gov.ua/