

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

**ВІСНИК**  
**КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**

**Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності**

*Науковий журнал*

**Том 2 № 1**

Заснований у 2018 році  
Видається два рази на рік

КИЇВ  
ВИДАВНИЧИЙ ЦЕНТР  
КНУКІМ  
2019

УДК 005:316.7](051)

В 315

**Вісник Київського національного університету культури і мистецтв.  
Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності** : Науковий журнал. Київ :  
Вид. центр КНУКіМ, 2019. Т. 2, № 1. 158 с.

У Віснику висвітлюються актуальні проблеми теорії, історії, культури та мистецтва менеджменту соціокультурної діяльності. Це науковий майданчик для обміну ідеями про тенденції розвитку управління у соціокультурній сфері.

Журнал адресований вченим, експертам, викладачам, аспірантам, студентам, управлінням-практикам – всім, у чій науковій, корпоративній та професійній інтереси входять питання менеджменту соціокультурної діяльності.

**Рекомендовано до друку Вченою радою  
Київського національного університету культури і мистецтв  
(протокол № 56 від 10.05.2019 р.)**

#### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

##### **Головний редактор**

Я. М. Мартинишин, д.е.н., проф.

##### **Заступник головного редактора**

О. С. Хлистуни, д.культ., доц.

##### **Відповідальний секретар**

Є. Я. Коваленко, к.е.н., доц.

##### **Члени редакційної колегії:**

Р. Адамонене, д.філос., проф. (Литва); М. Бласкова, д.філос., проф. (Словаччина);  
О. П. Бойко, д.філос.н., проф.; В. Г. Виткалов, к.пед.н., проф.; О. Р. Копієвська,  
д.культ., проф.; О. В. Костюченко, д.психол.н., доц.; Н. В. Кочубей, д.філос.н., проф.;  
Т. О. Кривошея, д.культ., доц.; А. Кривоша, д.філос., проф. (Португалія); Л. Літванієце,  
д.філос., доц. (Латвія); Т. Медзеловські, д.габ., проф. (Польща); К. В. Нікітенко, д.і.н.,  
доц.; І. В. Петрова, д.культ., проф.; М. Сергєєв, д.філос., проф. (США); О. О. Смоліна,  
д.культ., проф.; О. А. Степанова, д.культ., проф.; А. М. Штангрет, д.е.н., проф.

Журнал входить до наукометричних баз: Index Copernicus, DOAJ, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), PKP Index, Scientific Indexing Services (SIS), Open Access Infrastructure for Research in Europe (OpenAIRE), Journal Factor, WorldCat, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Central and East European Index, CrossRef, ResearchBib, Scilit, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, Наукова періодика України (УРАН).

Адреса редакційної колегії: вул. Є. Коновальця, 36, к. 601, м. Київ, 01601;  
тел.: (38098) 895 18 89; e-mail: biguss@meta.ua; web: <http://sociocultural.knukim.edu.ua>

Зареєстровано Міністерством юстиції України.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 23135-12975 від 08.02.2018 р.

**ISSN 2616-7573 (Print)**  
**ISSN 2617-1104 (Online)**

© Київський національний університет  
культури і мистецтв, 2019  
© Автори, 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ УКРАИНЫ  
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ

**ВЕСТНИК**  
**КИЕВСКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА**  
**КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ**

**Серия: Менеджмент социокультурной деятельности**

*Научный журнал*

**Том 2 № 1**

Основан в 2018 году  
Издается два раза в год

КИЕВ  
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
КНУКИМ  
2019

УДК 005:316.7](051)

В 315

**Вестник Киевского национального университета культуры и искусств.**  
**Серия: Менеджмент социокультурной деятельности** : Научный журнал.  
Киев : Изд. центр КНУКиМ, 2019. Т. 2, № 1. 158 с.

В Вестнике освещаются актуальные проблемы теории, истории, культуры и искусства менеджмента социокультурной деятельности. Это научная площадка для обмена идеями о тенденциях развития управления в социокультурной сфере.

Журнал адресован ученым, экспертам, преподавателям, аспирантам, студентам, управленцам-практикам – всем, в чьи научные, корпоративные и профессиональные интересы входят вопросы менеджмента социокультурной деятельности.

**Рекомендовано к печати Ученым советом  
Киевского национального университета культуры и искусств  
(протокол № 56 от 10.05.2019 г.)**

#### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

##### **Главный редактор**

Я. Н. Мартынишин, д.э.н., проф.

##### **Заместитель главного редактора**

Е. С. Хлыстун, д.культ., доц.

##### **Ответственный секретарь**

Е. Я. Коваленко, к.э.н., доц.

##### **Члены редакционной коллегии:**

Р. Адамонене, д.филос., проф. (Литва); М. Бласкова, д.филос., проф. (Словакия); О. П. Бойко, д.филос.н., проф.; В. Г. Виткалов, к.пед.н., проф.; О. Р. Копиевская, д.культ., проф.; Е. В. Костюченко, д.психол.н., доц.; Н. В. Кочубей, д.филос.н., проф.; Т. А. Кривошея, д.культ., доц.; А. Кристовао, д.филос., проф. (Португалия); Л. Литавниец, д.филос., доц. (Латвия); Т. Медзеловски, д.хаб., проф. (Польша); К. В. Никитенко, д.и.н., доц.; И. В. Петрова, д.культ., проф.; М. Сергеев, д.филос., проф. (США); О. О. Смолина, д.культ., проф.; Е. А. Степанова, д.культ., проф.; А. М. Штангрет, д.э.н., проф.

Журнал входит в наукометрические базы: Index Copernicus, DOAJ, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), PKP Index, Scientific Indexing Services (SIS), Open Access Infrastructure for Research in Europe (OpenAIRE), Journal Factor, WorldCat, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Central and East European Index, CrossRef, ResearchBib, Scilit, Google Scholar, Национальная библиотека Украины имени В. И. Вернадского, Научная периодика Украины (УРАН).

Адрес редакционной коллегии: ул. Е. Коновальца, 36, к. 601, г. Киев, 01601; тел.: (38098) 895 18 89; e-mail: biguss@meta.ua; web: <http://sociocultural.knukim.edu.ua>

Зарегистрировано Министерством юстиции Украины.

Свидетельство о государственной регистрации КВ № 23135-12975 от 08.02.2018 г.

**ISSN 2616-7573 (Print)**  
**ISSN 2617-1104 (Online)**

© Киевский национальный университет  
культуры и искусств, 2019  
© Авторы, 2019

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
MINISTRY OF CULTURE OF UKRAINE  
KYIV NATIONAL UNIVERSITY  
OF CULTURE AND ARTS

**BULLETIN**  
**OF KYIV NATIONAL UNIVERSITY**  
**OF CULTURE AND ARTS**

**Series in Management of social and cultural activity**

*Scientific Journal*

**Volume 2 No. 1**

Founded in 2018  
Issued twice a year

KYIV  
KNUKIM PUBLISHING  
2019

UDC 005: 316.7] (051)  
B 315

**Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity** : Scientific Journal. Kyiv : KNUKiM Publishing, 2019. Vol. 2, No. 1. 158 p.

The Journal covers current problems of the theory, history, culture and art of management of socio-cultural activities. This is a scientific platform for the exchange of ideas thoughts about trends in the development of governance in the socio-cultural sphere.

The Journal is addressed to scientists, experts, teachers, postgraduates, students, practitioners – all those whose scientific, corporate and professional interests include issues of socio-cultural activities' management.

***Recommended for publication by the Academic Council  
of the Kyiv National University of Culture and Arts  
(Minutes No. 56 dated 10.05.2019)***

#### **EDITORIAL BOARD**

##### ***Chief Editor***

Y. Martynyshyn, D.Sc., Prof.

##### ***Deputy Chief Editor***

E. Khlystun, D.Sc., Ass. Prof.

##### ***Executive Editor***

Y. Kovalenko, PhD, Ass. Prof.

##### ***Members of the editorial board:***

R. Adamoniene, PhD, Prof. (Lietuva); M. Blaskova, PhD, Prof. (Slovakia); O. Boyko, D.Sc., Prof.; A. Cristovao, PhD, Prof. (Portugal); N. Kochubei, D.Sc., Prof.; O. Kopyievska, D.Sc., Prof.; O. Kostiuhenko, D.Sc., Ass. Prof.; T. Kryvosheia, D.Sc., Ass. Prof.; L. Litavniece, PhD, Ass. Prof. (Latvia); T. Medzelowski, D.Sc., Prof. (Poland); K. Nikitenko, D.Sc., Ass. Prof.; I. Petrova, D.Sc., Prof.; M. Sergeev, PhD, Prof. (USA); A. Shtangret, D.Sc., Prof.; O. Smolina, D.Sc., Prof.; O. Stepanova, D.Sc., Prof.; V. Vytkaiov, PhD, Prof.

The Journal is included in Scientometric Databases: Index Copernicus, DOAJ, Polska Bibliografia Naukowa (PBN), PKP Index, Scientific Indexing Services (SIS), Open Access Infrastructure for Research in Europe (OpenAIRE), Journal Factor, WorldCat, Bielefeld Academic Search Engine (BASE), Central and East European Index, CrossRef, ResearchBib, Scilit, Google Scholar, National Library of Ukraine named after V. I. Vernadsky, Scientific Periodicals of Ukraine (URAN).

Editorial board address: 36, Y. Konovalets st., room 601, Kyiv, 01601, Ukraine;  
tel.: (38098) 895 18 89; e-mail: biguss@meta.ua; web: <http://sociocultural.knukim.edu.ua>

Registered by the Ministry of Justice in Ukraine.  
State registration certificate of KB No. 23135-12975 dated 02.08.2018.

**ISSN 2616-7573 (Print)**  
**ISSN 2617-1104 (Online)**

© Kyiv National University  
of Culture and Arts, 2019  
© Authors, 2019

**ТЕОРІЯ, ІСТОРІЯ, КУЛЬТУРА  
ТА МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ**  
**ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА  
И ИСКУССТВО МЕНЕДЖМЕНТА**  
**THEORY, HISTORY, CULTURE  
AND ART OF MANAGEMENT**

УДК 005.732

DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2019.170653>

**МАРТИНИШИН Ярослав Миколайович,**  
доктор економічних наук, професор,  
академік Міжнародної кадрової академії,  
Київ, Україна, [martinishin.ya@gmail.com](mailto:martinishin.ya@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8599-7206>

**ХЛИСТУН Олена Сергіївна,**  
кандидат мистецтвознавства, доцент,  
Київський національний університет культури і мистецтв,  
Київ, Україна, [with\\_joy@ukr.net](mailto:with_joy@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1764-6559>

**ІЄРАРХІЯ ЯК ФЕНОМЕН  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

**Анотація.** *Актуальність.* Науково-технічна революція, стрімкий розвиток технологій, збільшення динамізму й невизначеності, зрушення в суспільних поглядах змушують організації здійснювати багато різних самоперетворень. Однак ці перетворення не витісняють ієрархічних конструкцій, які супроводжують організації впродовж усього їх існування. Всупереч прогнозам багатьох учених про неминучу кончину ієрархій в умовах нового суспільства, ці структури нікуди не діваються й успішно продовжують своє існування. Виникає питання, чому? *Мета і методи.* Мета статті – розкриття сутності ієрархії як феномену організаційної культури і з'ясування причин довготривалого їх використання в життєдіяльності суспільства. Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, історичний, культурологічний підходи до вивчення організаційних явищ, фундаментальні положення теорії систем і системного аналізу, теорії організацій, менеджменту, психології, соціології та культурології. *Результати.* Розкрито сутність ієрархії як феномену культури й основи системи управління. Досліджено специфічні особливості її побудови на різних стадіях розвитку людства. Встановлено, що ієрархія є суперечливою єдністю різноманітних протилежностей (порядку і хаосу, раціонального й гуманного, формального і неформального, вертикального та

горизонтального, жорсткого й гнучкого, авторитарного і демократичного, елітарного й егалітарного і т. д.), взаємоборьба яких слугує джерелом безперервних змін і розвитку ієрархічних систем, але аж ніяк не може бути кінцем їхнього існування. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна результатів дослідження полягає у поглибленні розуміння сутності ієрархій як феномену організаційної культури, розкритті причин, тенденцій і закономірностей їх довготривалого використання в контексті еволюційного розвитку людства. Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості їх використання в організаційній діяльності суспільства, а також у доповненні теорії менеджменту новими положеннями про ієрархію як основу системи управління.

**Ключові слова:** ієрархія, організація, культура, управління, суспільство.

**Мартынишин Ярослав Николаевич**, доктор экономических наук, профессор, академик Международной кадровой академии, Киев, Украина; **Хлыстун Елена Сергеевна**, кандидат искусствоведения, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина

### **Иерархия как феномен организационной культуры**

**Аннотация.** *Актуальность.* Научно-техническая революция, стремительное развитие технологий, увеличение динамизма и неопределенности, сдвиги в общественных взглядах вынуждают организации осуществлять много разных самопревращений. Однако эти превращения не вытесняют иерархических конструкций, которые сопровождают организации на протяжении всего их существования. Вопреки прогнозам многих ученых о неминуемой кончине иерархий в условиях нового общества, эти структуры никуда не деваются и успешно продолжают свое существование. Возникает вопрос, почему? *Цель и методы.* Цель статьи – раскрытие сущности иерархии как феномена организационной культуры и выяснение причин долговременного их использования в жизнедеятельности общества. Методологической основой исследования является диалектический принцип познания, системный, исторический, культурологический подходы к изучению организационных явлений, фундаментальные положения теории систем и системного анализа, теории организаций, менеджмента, психологии, социологии и культурологии. *Результаты.* Раскрыта сущность иерархии как феномена культуры и основы системы управления. Исследованы специфические особенности ее построения на разных стадиях развития человечества. Установлено, что иерархия является противоречивым единством разнообразных противоположностей (порядка и хаоса, рационального и гуманного, формального и неформального, вертикального и горизонтального, жесткого и гибкого, авторитарного и демократического, элитарного и эгалитарного и т. д.), взаимоборьба которых служит источником непрерывных изменений и развития иерархических систем, но никоим образом не может быть концом их существования. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна результатов исследования заключается в углублении понимания сущности иерархий как феномена организационной культуры, раскрытии причин, тенденций и закономерностей их долговременного использования в контексте эволюционного развития человечества. Практическое значение полученных результатов оказывается в возможности их использования в организационной деятельности общества, а также в дополнении теории менеджмента новыми положениями об иерархии как основе системы управления.

**Ключевые слова:** иерархия, организация, культура, управление, общество.



**Martynyshyn Yaroslav**, D.Sc. (Economics), Professor, Academician of International Personnel Academy, Kyiv, Ukraine; **Khlystun Elena**, PhD (Arts), Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

### **Hierarchy as a phenomenon of organizational culture**

**Abstract.** *Actuality.* The technological revolution, the technology rapid development, increasing dynamism and uncertainty, a shift in societal attitudes make organizations to implement many different imperatorin. However, these transformations are not replacing hierarchical structures that accompany the organization throughout their existence. Contrary to forecasts of many scientists, about the inevitable demise of hierarchies in the new society, these structures will not disappear and successfully continue their existence. The question arises, why? *Purpose and methods.* The purpose of the article is the disclosure hierarchy as a phenomenon of organizational culture and investigate their long-term use of society. Methodological basis of research is the dialectical principle of cognition, systemic, historical, and cultural approaches to the study of organizational phenomena, the fundamental principles of systems theory and systems analysis, organization theory, management, psychology, sociology, and cultural studies. *Results.* The essence of hierarchy as cultural phenomenon and the basis of the control system. The paper discusses peculiarities of its construction at different stages of human development. It is established that the hierarchy is a contradictory unity of the various opposites (order and chaos, rational and humane, formal and informal, vertical and horizontal, rigid and flexible, authoritarian and democratic, elitist and egalitarian, etc.), mutual fight which is a source of continuous change and development of hierarchical systems, but can not be the end of their existence. *Conclusions and discussion.* The scientific novelty of the study results is to deepen the understanding of the hierarchies as a phenomenon of organizational culture, uncovering the causes, trends and patterns of their long-term use in the context of evolutionary development of mankind. Practical significance of the obtained results is in the possibility of their use in the organizational activities of the society and in addition management theory new position of hierarchy as the basis of the control system.

**Keywords:** hierarchy, organization, culture, management and society.

## **1. Актуальність проблеми**

### **Actuality of problem**

Поштовхом до написання цієї статті послужила поява в останні два десятиліття величезної кількості публікацій, автори яких категорично заперечують існування в майбутньому такої «нелюдяної», «жорстокої», «неефективної» й авторитарної, на їхню думку, форми організації суспільства, як ієрархія. Ідеологи нового життєвого устрою сьогодні, в умовах посилення глобалізації, поширення комп'ютерних технологій, все гучніше заявляють, що організації ось-ось уже відмовляться, чи навіть вже відмовилися, від застарілих багаторівневих пірамідальних структур на користь мереж, внутрішньоринкових альянсів, адхократій та інших більш егалітарних неієрархічних форм.

Справді, не можна не погодитися з тим, що людині творчій, креативній буває дуже важко працювати в умовах ієрархії. Значно полегшуючи

виконання складних завдань, ієрархії водночас дають і багато згубних побічних ефектів. Вони породжують недовіру, страх, конфлікти, підлабузництво, жадібність і багато інших негативів, через які втрачається значна частина потенційної ефективності.

Науково-технічна революція, стрімкий розвиток технологій, збільшення динамізму й невизначеності, зрушення в суспільних настроях і поглядах змушують організації здійснювати багато різних позитивних самоперетворень. Але чи справді ці перетворення витісняють ієрархічні конструкції? Можна з упевненістю сказати, що ні. Спостерігається пом'якшення ієрархій, налагодження горизонтальних комунікаційних зв'язків, акцентується увага на роботі в команді і. т. п. Організації справді змінюються в цих та інших напрямках. Однак ієрархії не зникають.

Багаторівневі пірамідальні структури міцно утримують свої позиції. Можливо, багато з них піддаються перебудові, але їх базова ієрархічна архітектура нікуди не дівається. Хіба великі й середні організації не складаються, як і раніше, з багатьох рівнів ієрархії, керівників над керівниками та ретельно прописаних відмінностей у статусі, повноваженнях, контролі і так далі? Хіба ці багатоярусні відмінності не є визначальною характеристикою більшості людських організацій?

Ми у цій статті не захищаємо ієрархії, а лише намагаємося глибше зрозуміти їхню сутність і спробувати з'ясувати, як можна зробити їх комфортнішими для людей. Ми щиро вітаємо існуючу тенденцію переходу до якомога горизонтальніших структур, а також інших гуманних удосконалень, таких як створення більш плоских, пластичних конструкцій, формування команд і різного роду кластерно-мережових організацій.

І все ж реальність є реальністю. Не вперше багато науковців святкують неминучу кончину ієрархій. Це відбувається регулярно, починаючи з 60-х рр. минулого століття. Але кінець так і не настає. Як би того не хотілося, але організаційні зміни останніх років навряд чи можна назвати заміною ієрархій. Такі поняття, як повноваження, контроль і влада, превалюють в організаційному середовищі. Молоді менеджери, як і раніше, з усіх сил намагаються видертися по службовій драбині на вершину ієрархії і, як завжди, скаржаться на несправедливі результати оцінки своєї діяльності. Ієрархії, і це очевидно, досі відіграють домінуючу роль навіть у дуже просунутих сучасних компаніях.

Чимало хто був би радий, якби ієрархії зникли, тому що їх авторитарний характер не відповідає егалітарним цінностям багатьох людей. Власне тому сьогодні організації часто приховують авторитарність під вуаллю гуманізму. Але за цією вуаллю, як і раніше, зберігаються влада і контроль. Ієрархічна форма сучасних організацій, на наш погляд, насправді посилюється, а не слабшає, оскільки розвиток технологій скоріше сприяє і зовсім не перешкоджає цьому.

Якщо сьогоднішні організації справді ієрархічні у своїй основі, то негайно виникає два питання. Перше: «чому»? Якщо ця форма настільки погано підходить сучасним цінностям і нашому новому постіндустріальному, інформаційному світу, то чому вона все-таки існує, незважаючи на сповнені надією запевнення у протилежному?

Друге питання випливає із першого: «ну й що ж»? Будь-хто із працюючих в організації знає про її ієрархічну природу, так навіщо з цього приводу здійсмати так багато галасу? Ми вважаємо, що є сенс підняти стосовно цього хоча б трішечки галасу: сьогодні існує дуже суттєва невідповідність – між поглядами багатьох фахівців у галузі менеджменту, які провіщають кончину ієрархій, і реаліями щоденного трудового життя у рамках ієрархічних організацій. З огляду на це, наша стаття у деякому розумінні суперечить загальним тенденціям, ставлячи під сумнів твердження про неминучий кінець ієрархій. Вона також намагається бути корисним нагадуванням для менеджерів, що вони щоденно дихають повітрям ієрархій і плавають у морі авторитарності. Але перед цим, дотримуючись загальних традицій щодо написання наукових статей, викладемо деяку порцію відомостей про стан вивчення цієї проблеми, мету й методологію цього дослідження.

*Стан вивчення проблеми.* Термін «ієрархія» у перекладі з давньогрецької мови означає «священний порядок». Саме таке трепетне ставлення до ієрархії впродовж тисячоліть було у людей доіндустріального світу, тобто до того часу, аж поки характерною рисою світогляду людини не став індивідуалізм. В умовах десакралізації світу й визнанні індивідуалізму як моральної основи індустріального суспільства відбулося самопротиставлення інтересів людини колективним та інституціональним інтересам суспільства, її прагнення створити свій особистий мікросвіт, дещо відмежований від різноманітних колективних ієрархічних структур. Однак самі ієрархії виникли задовго до цього.

Істориками доведено, що зародження людських ієрархій як основи системи управління відбулося у первісному суспільстві з появою найпростіших організацій типу родова община, плем'я, союз племен, село (Алексеев, 2001; Мартинишин & Коваленко, 2017а). Це були невеликі за розмірами, дуже прості, плоскі та м'які ієрархії.

Великі ж, багатоярусні та жорстко централізовані ієрархії виникли в умовах класового розшарування суспільства й утворення найперших національних держав. Уперше це відбулося на Стародавньому Сході в Єгипті у IV тис. до н. е., про що свідчать тогочасні джерела: «Повчання гераклепольського царя», «Повчання Ахтоя», «Приписи про службові обов'язки верховного сановника». Єгипетська ієрархія була територіально-функціональною й охоплювала місцевий, регіональний та центральний

рівні. На її вершині перебував фараон, абсолютна влада якого освячувалася релігією. Панівні позиції в ієрархії також посідали відомчі й регіональні візирі та обласні номархи (Коваленко, 2018с; Kemp, 1991).

Основою ієрархій у Стародавній Індії був поділ людей на варни, який вважався священним, що відображено в «Законах Ману», «Артахашастрі» та низці інших творів. Найвище положення в ієрархії займали брахмани, яких вважали земними богами. Трохи нижче, теж у привілейованому положенні, були кшатрії (знать і військова еліта). На нижніх рівнях перебували вайші й шудри, які працювали і прислужували вищим особам (Коваленко, 2018f; Reddy, 2003). До речі, в Індії така стратифікація практично збереглася й досі.

На протигагу єгипетській та індійській ієрархіям, у Стародавньому Китаї в період його розквіту вперше виникла не жорстка, а гармонійно збалансована ієрархія з елементами децентралізації й розділенням влади, що базується на сакральному поясненні життя чергуванням полярних сил «Інь» і «Ян», баланс і гармонія яких дозволяють підтримувати рівновагу та впорядкованість у суспільстві (Грей, 2006; Коваленко, 2018h). Великий вплив на розвиток китайських ієрархій справили такі вчення, як конфуціанство, моїзм, легізм і даосизм.

Подальший розвиток ієрархія отримує в античних країнах Стародавнього Заходу (І тис. до н. е.). Абсолютно новою в ієрархічній системі Стародавньої Греції була заміна деспотичних елементів демократичними: одноосібні органи влади заміщалися колективними й обиралися; рішення ухвалювалися більшістю; влада в ієрархії ділилася на виконавчу, законодавчу, судову та контрольну (Коваленко, 2018d; Pennell, 2009). Ця ієрархія еволюціонувала від аристократичної демократії до політії та народної демократії, що в результаті привело до її ослаблення і падіння. Істотний внесок у розвиток грецької ієрархії здійснили давньогрецькі філософи Сократ, Ксенофонт, Платон і Арістотель.

У Стародавньому Римі використовувалися подібні давньогрецькій ієрархії демократичні типи, за тим виключення, що кінцевою стадією їх еволюції стала повна відмова від демократичних засад і повернення до тиранії з жорстко централізованою структурою й абсолютною владою імператора (Бирд, 2017; Коваленко, 2018e).

Елементи й архітектура стародавніх ієрархій були механічно перенесені в Середньовіччя. Тут так само важливу роль відігравала стратифікація суспільства (в європейських країнах: церковні феодалі, світські феодалі, селяни, городяни). Ієрархічні системи склалися з центрального, регіонального, місцевого рівнів і під впливом богослов'я та схоластичної філософії сприймалися сакрально. У західних країнах ієрархічні структури були жорстко централізованими, а у східних – м'якими й доволі децентралізованими (Егер, 2006; Коваленко, 2018b).

В епохи Високого Середньовіччя і Відродження, що характеризуються розквітом міст, ремесел і витончених мистецтв, починають з'являтися й набувати розвитку різноманітні цехові ієрархії, а також розгортається боротьба між гуманістичними («утопічними») і ринковими ідеями щодо ієрархій майбутнього суспільства, завершуючись перемогою моделі ринкового життєустрою (Гофф, 1992; Коваленко, 2018g).

Апогею свого розвитку ієрархії набувають в умовах Індустріалізму, особливо у другій пол. ХХ ст., пронизуючи всі сфери життєдіяльності суспільства й приймаючи найрізноманітніші форми: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні, матричні і т. п. Однак характерною їхньою відмінністю від ієрархій доіндустріальних суспільств, що робить їх, на нашу думку, можливо, більш слабкими, незважаючи на оригінальність форм, є те, що вони вже не сприймаються сакрально, а формально.

У ХХІ ст. ієрархічні структури, особливо ті, які функціонують у бізнесі, виявилися надто жорсткими, щоб відповідати збільшеному динамізму середовища. Як вихід із ситуації багатьма вченими пропонується адхократична форма організації (Друкер, 2007; Камерон & Куинн, 2001; Минцберг, 2004), однак на практиці в чистому вигляді така форма не існує. Тому, в будь-якому випадку, для збереження цілісності організації без ієрархічного каркасу не обійтись, вважають інші вчені (Коваленко, 2018a).

Отже, як видно з короткого аналізу, ієрархії супроводжують людей впродовж усього їхнього організаційного існування. Багато ієрархій, які колись, в одних ситуаціях, були жорсткими й різко вертикальними конструкціями, стають, чи можуть стати, в інших ситуаціях більш плоскими, розслабленими або змінюються якимось іншим чином. Але не зникають, залишаючись основою, каркасом організації, настільки ж реальним, як повітря, яким ми дихаємо, й часто – настільки ж забрудненим.

*Невирішені питання.* Незважаючи на тривалу історію феномену ієрархії в організації життєдіяльності суспільства та наявність чималої кількості фундаментальних наукових робіт із теорії ієрархічних систем, останнім часом у цій проблемі проявилось багато питань, відповідей на які або немає, або якщо і є, то вони суперечливі чи непереконливі. Насамперед чому організаційні ієрархії, незважаючи на всю їхню «потворність», залишаються практично вічними? Чому сьогодні ієрархії стали предметом такого гніву і зневаги? За що їх так не люблять багато тверезо мислячих людей? Чому ієрархії продовжують існувати, незважаючи на настільки вороже ставлення до них, революційний розвиток інформаційних технологій та винайдення теоретично досконаліших структур? Як ієрархіям вдається залишатися «живими», незважаючи на бурхливі технологічні й соціальні зміни, які постійно по-новому формують світ навколо нас? Як ієрархії справляються з усіма атаками, які здійснюються проти них впродовж десятиліть із метою зробити їх більш гуманними? На всі ці та інші питання ми спробуємо дати відповіді у цій статті.

## 2. Мета і методи дослідження Purpose and methods of research

Мета статті полягає у розкритті сутності ієрархії як феномену організаційної культури суспільства, виявленні специфічних особливостей її побудови на різних стадіях розвитку людства, визначенні позитивних та негативних сторін ієрархічних структур. Однак головним завданням дослідження є намагання з'ясувати причини настільки тривалого існування ієрархічної форми організації суспільства, незважаючи на кардинальні технологічні й соціальні зміни, а також спроба надати аргументацію щодо спростування хибних, на наш погляд, прогнозів багатьох учених про кінець епохи ієрархій у сучасній організаційній реальності.

Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, історичний, культурологічний підходи до вивчення організаційних явищ і процесів у суспільстві. Дослідження ґрунтується на ідеях філософії про єдність матерії, руху, простору та часу. Виходячи з діалектичного принципу пізнання, ієрархія розглядається у процесі безперервного розвитку, видозмін, перетворень, а також у взаємозв'язку з матеріальними об'єктами й духовними сутностями суспільства. При цьому особлива увага зосереджується на тому, що кожна організаційна ієрархія як унікальний феномен і соціокультурне явище є суперечливою єдністю різноманітних протилежностей: порядку і хаосу, раціонального й ірраціонального, формального і неформального, вертикального та горизонтального, жорсткого й гнучкого, авторитарного і демократичного, елітарного й егалітарного, комфортного та некомфортного і т. д. Всі ці та інші полярні протилежності досліджуваного явища взаємопроникають, переходять одна в одну, перебуваючи одночасно у стані єдності та боротьби. Їх єдність означає, що вони взаємозумовлюють одна одну, а боротьба означає, що вони не лише взаємозумовлюють, а й взаємовиключають одна одну. Отже, зіткнення протилежностей, їхня взаємоборотьба є внутрішнім джерелом будь-яких змін, розвитку і саморозвитку ієрархій, але напевно аж ніяк не може бути кінцем їх існування. Боротьба полярних сил зрештою веде до розв'язання суперечностей, що є переходом до якісно нового їх стану.

Архітектура і механізм функціонування ієрархії досліджуються з позицій системного підходу, відповідно до якого організаційна ієрархія являє собою складну, відкриту, динамічну систему, що складається із сукупності взаємозв'язаних і взаємодіючих підсистем та елементів (ієрархічних рівнів), об'єднаних спільністю мети, спрямованої на забезпечення цілісності й ефективності організації.

Методологія дослідження охоплює також історичну й культурологічну грані феномену ієрархій. Конструкції і концепції ієрархій вивчаються у хронологічній послідовності й розглядаються крізь призму культури, культурних цінностей, сенсів, крос-культурних відмінностей,

що дозволяє глибше зрозуміти організаційну природу ієрархій і передбачити можливі їх контури в майбутньому.

У процесі дослідження використовувалися наступні загальнонаукові та спеціальні методи: контекстуально-аналітичний – для вивчення існуючих наукових положень із проблеми дослідження; термінологічний – під час уточнення змісту й обсягу поняття «ієрархія»; феноменологічний – для розкриття сутності ієрархії як феномену організаційної культури суспільства; структурно-функціональний – під час аналізу архітектури ієрархії й організаційних механізмів її функціонування; семіотичний – з метою з'ясування сенсів, закладених в ієрархіях; моделювання – для прогнозування можливих сценаріїв розвитку ієрархій у майбутньому; компаративний – при порівнянні різних типів ієрархічних структур, встановленні їх подібностей і відмінностей; спостереження – під час збирання емпіричних даних про об'єкт дослідження; абстрагування – з метою виділення істотних властивостей ієрархій та відволікання від другорядних; аналіз і синтез – при поглибленому вивченні природи ієрархічних структур; теоретичного узагальнення – для підведення підсумків.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці найвідоміших вітчизняних та іноземних вчених із теорії ієрархічних структур, теорії систем і системного аналізу, теорії організацій, менеджменту, психології, соціології та культурології. Як емпіричне обґрунтування основних концептуальних положень феномену ієрархії використовуються також результати власних досліджень авторів, отриманих на основі спостережень організаційної реальності.

### **3. Результати дослідження** **Research results**

Ієрархія як найстаріший атрибут людських організацій є повсюдно поширеним явищем. Однак упродовж десятиліть багато з нас, хто працює в ієрархічних організаціях, весь час нарікають і скаржаться на них, але все рівно продовжують працювати там й інколи навіть отримують задоволення від своєї роботи. Виникає питання, чим саме погані ієрархії? Відповіді на це питання далеко неоднозначні. Умовно їх можна розділити на раціональні (прагматичні) й ірраціональні (емоційні).

Почнемо з раціональних, прагматичних причин негативного ставлення до ієрархій. По-перше, ієрархії у багатьох випадках можуть бути неефективними. Напевно, в кожній людині знайдеться чимало прикладів їх безгосподарності та неефективності. Один із них обов'язково буде пов'язаний зі спотворенням інформації. Снігові лавини невірної інформації – досить часте явище в ієрархіях. Вони ростуть, спотворюються й набирають швидкість у міру свого просування по ієрархічній піраміді знизу вгору. Випадкові коментарі стають пропозиціями, пропозиції трансфор-

муються в накази начальників, накази виростають у команди, а команди – у кризи. Останні слугують поштовхом до дій, однак постійно фальшиві сигнали тривоги спричинюють протидію. Генеральний менеджер, перебуваючи над усім цим, інколи може й не здогадуватися, що за допомогою ієрархії його віддана команда перетворилася на цинічних бюрократів. Але інколи трапляються й набагато гірші речі. Ієрархії можуть дуже жахливо поводитися з талантами, бути жорстокими й навіть безглуздими, незважаючи на те, що складаються переважно із дбайливих і розумних людей.

По-друге, ієрархії дуже повільні, малочутливі, негнучкі, мляві за своєю природою, позбавлені винахідливості й фантазії, нездатні до творчості. Однак ці стереотипи не завжди справедливі. Практика засвідчує, що багато велетенських ієрархічних структур проявили себе дуже проворними, гнучкими, адаптивними й навіть інноваційними (Мартинишин & Коваленко, 2018а). Насправді розмір дає великим організаціям переваги, які полягають у тому, що вони одночасно можуть бути жорсткими і гнучкими, повільними і швидкими. У них більший запас стійкості та міцності.

По-третє, ієрархії суперечать егалітарним цінностям демократичного суспільства. Організації потребують гуманізму і творчості, енергії та винахідливості мотивованих людей. Однак їм також потрібні ієрархічна структура, контроль і відповідальність. Ці протилежності так само потрібні для організації, як незалежність і самодисципліна для творчого індивіда.

По-четверте, ієрархії не люблять нас – співробітників, які часто спізнюються на роботу, погано підпорядковуються існуючим в організаціях правилам, допускають жахливі помилки, постійно скаржаться й чогось вимагають. І якщо ієрархії могли мріяти, то вони б напевно мріяли про те, щоб позбутися людей. Звичайно, ієрархії постійно клянуться, що люблять нас, придумуючи усілякі гасла типу: «Люди – це наше головне багатство». Але треба бути обережними. Так само, як ми постійно шукаємо альтернативу ієрархіям, ієрархії завжди намагаються знайти альтернативу нам. Отже, як ми залежимо від ієрархій, так само й ієрархії залежать від нас. Ми прикидаємося друзями ієрархій, тому що нам потрібна робота, але й ієрархії також прикидаються нашими друзями, тому що їм потрібні наші руки та голови. Ця залежність є взаємною, однак влада зазвичай перебуває лише на одній стороні. Ще одне дивацтво полягає в тому, що люди постійно намагаються вирватися з лещат ієрархій, але й так само активно опираються, як тільки ієрархії намагаються звільнитися від них. Здавна люди ненавидять ієрархічні структури й водночас ведуть невблаганну боротьбу за збереження права працювати в них. І борються ще сильніше, коли ці структури збираються відпустити їх.

По-п'яте, ієрархії багато в чому не люблять своїх лідерів. Ті особи, що перебувають на вершині ієрархії, мають можливості користуватися величезними благами, але їм теж доводиться платити ієрархіям свою частку. Для збереження влади лідери ієрархій повинні розділяти владу.



Однак розділення влади або повноважень може бути небезпечним, особливо щодо безпосереднього оточення лідера. Довірені особи, які наближені до лідера, можуть використовувати передану їм владу для підбурення інтриг і змови. Історія свідчить, що лідерів скидали не зовнішні вороги й конкуренти, а їх найближчі соратники. До того ж лідерам рідко вдається уникнути широкої популярності, яка поряд зі славою і зірковим статусом може спричинити небажану увагу й фізичну небезпеку. Як правильно сказав Вільям Шекспір, «немає спокою голові у вінці». Перебування на вершині ієрархічної піраміди пов'язане з фізичними і психологічними загрозами. Ієрархії постійно заражають своїх лідерів жажливими душевними захворюваннями. Перебуваючи на вершині влади, можна перейнятися манією величі, опинитися в омані параноїдального страху перед неіснуючими ворогами. Тобто, хоч ієрархії і можуть звеличувати своїх лідерів, вони також можуть перетворювати їх на переляканих, психічно хворих людей, особливо якщо вони дуже довго залишаються у владі.

Спробуємо тепер з'ясувати ірраціональні, емоційні та психологічні чинники негативного ставлення до ієрархій. Насамперед це те, що ієрархії викликають залежність. В організаційних ієрархіях одні люди володіють більшою владою, ніж інші. Тому ті, в кого менше влади, стають певною мірою залежними від тих, у кого її більше. Залежність – це такий стан людини, який завжди породжує подвійність ставлення і викликає складні емоційні переживання – кипучу суміш любові й ненависті, гніву і страху, зачепкоєння, які підштовхують як до того, щоб залишитися, так і до того, щоб втекти. Нам конче необхідно те, що нам дають організації: свої засоби для існування, свій робочий кабінет і т. д. Але нам не подобається те, що ми відчуваємо подібні потреби. Ми хочемо свободи й намагаємося втекти від залежності, а потім змінюємо курс і боремося за те, щоб повернутися до своїх покровителів. Ієрархії, в яких багато хто з нас проводять більшу частину свого життя, викликають ненависть, але водночас притягують до себе. Ми хочемо мати роботу й усі інші блага, які дають нам ієрархії, але ми також не хочемо почувати себе їх заручниками. Ця дилема інколи викликає лютю.

Наступний негатив ієрархій полягає в тому, що вони погано обходяться з людьми й перешкоджають теплим стосункам між ними. Люди, які працюють в організаціях, не люблять ієрархію, тому що вона перетворює їх на вимушених рабів, нерідко безголових і лукавих начальників. Ієрархії сковують їх нудними діями, які безкінечно повторюються. Вони дивно поводяться з людьми, заставляючи робити інколи безглузді справи. Ще, вони не зовсім довіряють людям, бо якщо б довіряли, то не стали б постійно перевіряти. Вони викидають людей на вулицю під час кризи. І це все тільки коротенький перелік жажливих вчинків ієрархій. Вони, постійно проповідуючи важливість командної роботи, закликаючи до співпраці, теплих відносин, насправді винагороджують суперництво між людьми.

Ще одна негативна риса ієрархій – це те, що вони породжують жадібність й аморальну поведінку. Ієрархія дає деяким людям величезну владу, яка нерідко культивує саму себе. У кінцевому підсумку ця влада псує людину, веде до морального падіння. І багато хто не здатен чинити опір її солодкозвучній пісні. Особливо організаційна ієрархія спонукає до боротьби за владу, швидкого збагачення, чим привертає увагу неправильних людей і навіть правильних штовхає до продажності.

Якщо ієрархії володіють такою кількістю недоліків щодо ефективності та людяності, то виникає питання, чому вони досі продовжують існувати у демократичному суспільстві і навіть у наш час високотехнологічної інформації, коли ми не тільки миримось з ієрархіями, але й навіть продовжуємо створювати нові? І чому ми, вільні, незалежні людські істоти, проводимо більшу частину свого життя замкнутими в цих ієрархічних пірамідах?

Поширеною відповіддю на ці питання є думка про те, що причиною всього є багаті та впливові люди. Ієрархії потрібні їм, щоб ставати ще багатшими і впливовішими. Єгипетські фараони будували піраміди, щоб забезпечити свою владу в наступному, загробному житті. Дехто вважає, що сучасні фараони будують організаційні піраміди з тією ж параноїдальною метою. Промислово-фінансові магнати зводять величезні ієрархічні піраміди, щоб розмістити в них своє Я, жадібно до влади, і забезпечити свою спадщину, а також колосальні земні блага прямо зараз. Великі ієрархії – не що інше, як «проекти безсмертя» сучасних організаційних імператорів.

Для багатьох така відповідь очевидна. Хіба будь-яка диктатура не є жорстко контрольованою ієрархією? Хіба абсолютні монархії, тиранії не характеризувалися твердою вертикаллю влади? І хіба велетенські організаційні ієрархії не є їхніми сучасними аналогами? Егоїстичні лідери й авторитарний стиль нікуди не поділись із нашого, сучасного світу.

Звичайно, жадібність і жадоба влади роблять свій внесок у підтримку людських ієрархій. Також вірно й те, що люди, наділені великою владою, зазвичай хочуть її зберегти, і що багато лідерів використовують ієрархії для задоволення особистих потреб.

Однак можна навести й більш вагомі доводи на користь проти-лежної думки. Замість того, щоб звинувачувати багатих і впливових в існуванні ієрархій, можливо доречно звинувачувати ієрархії. Влада справді псує людину. І, влаштувавшись зручно на вершині великої ієрархії, мало хто з вищих менеджерів добровільно захоче злізти з неї. Хоч практика свідчить, що деяким людям, які перебувають на самій вершині, все-таки вдається зберегти цілісність своєї особистості, незважаючи на згубний вплив ієрархії. Спробуємо проаналізувати, що отримує людина, працюючи в організаційній ієрархії.

Насамперед ієрархії дозволяють нам заробляти на життя і задовольняти особисті соціально-психологічні потреби. Однак найперша причина, чому ми готові терпіти той біль, який вони спричинюють нам, полягає

в тому, що вони платять гроші. Ієрархії завдають нам прикрощі, але ми з усіх сил намагаємося бути прийнятими в них. У певному сенсі це нас робить добровільними в'язнями ієрархій. Інколи, щоправда, нас обманом туди заманюють попри наші бажання. Але, потрапивши туди, не дуже намагаємося піти звідти. Ми можемо переходити із ієрархії в ієрархію, проте мало хто наважиться повністю вийти з цієї системи.

Крім цього, ієрархії надають нам службову драбину, по якій можна дертися нагору, згідно з чітко встановленим маршрутом, до статусу та багатства. Закінчивши школу, тобто одну ієрархію, ми вступаємо в іншу – університет, а далі шукаємо роботу в наступній ієрархії, тобто місце, де можна просунутися. Наприклад, молода людина, яка після університету культури прийшла на роботу в театр на первинну посаду артиста, через деякий час, за певних умов, може стати його художнім керівником і директором. Молодий лейтенант, який після військового училища обійме початкову посаду командира взводу, як мінімум за дев'ятнадцять років, пройшовши посади командира роти, командира батальйону й закінчивши попутно військову академію, може стати командиром полку й отримати звання полковника. Випускник духовної семінарії, пройшовши духовні ступені диякона, ієромонаха, ігумена, архімандрита, через деякий час може стати архієреєм (єпископом, митрополитом, патріархом). Молодий кандидат наук, пройшовши щаблі викладача, старшого викладача, через деякий час має можливість отримати вчене звання доцента, а далі, захистивши докторську дисертацію й отримавши ступінь доктора наук, він має шанс стати професором. Можна навести й безліч інших прикладів ієрархічних драбин як основних арен, де розігруються потреби людей у досягненнях. І важливо, щоб особа найвищого статусу в організації пройшла всі ієрархічні сходинки, не минаючи жодної. Дуже високо цінуються такі люди. І навпаки, вважається неприйнятним, коли та чи інша персона без відповідного досвіду «злітає» наверх, минаючи проміжні щаблі ієрархії. Такі лідери, як правило, не цінуються і зневажаються. До того ж подібна практика просування «своїх» дуже негативно позначається на ефективності, моральному кліматі, втраті віри в організацію.

Наше положення в ієрархічній структурі допомагає нам визначити своє місце у світі, адже саме воно потрібне кожному. Це положення говорить усьому світу й нам самим, що ми важлива персона, а не пусте місце. Збагнути це можна, якщо уявити, що відчуває людина, коли її позбавляють положення в ієрархії, або понижують по службі, чи ще гірше – звільняють із роботи. Втрата джерела доходу – це лише частина проблеми, й зазвичай лише менша її частина. Тут мова йде про почуття власної гідності – роль людини в суспільстві, її самоідентифікації. Щоб зберегти відчуття власної цінності, в людини, яка не має роботи, повинна бути велика самовпевненість. Люди чіпляються за ієрархії, оскільки місце в

ієрархії є основним індикатором їх соціальної цінності, як би справедливо чи несправедливо це не звучало.

Організаційні ієрархії створюють ілюзію того, що вони захищають й оберігають нас від неспокійного світу. Ілюзорна надійність роботи в ієрархії є потужним приводом переконати себе у власній безпеці, в тому, що нам є куди йти щоранку, що ми і далі будемо отримувати свою зарплату. Затишно влаштувавшись у щедрому лоні ієрархії, ми підтверджуємо свою індивідуальність і вгамовуємо свою екзистенціальну нудьгу, й життя наше стає впорядкованим.

Ієрархії постійно нас оцінюють. Вони аналізують нашу працю та повідомляють нам, наскільки ми є гарними або поганими, і чи стаємо ми кращими або гіршими. Ці оцінки часто необґрунтовані й несправедливі. І нам некомфортно усвідомлювати, що деяким людям, інколи, на наш погляд, не зовсім професійним і моральним, надано право робити висновки про цінність інших людей, особливо тих, які за фаховим рівнем на багато порядків вищі своїх оцінювачів. Звичайно, це погано. Однак в умовах ієрархії оцінювання є об'єктивною необхідністю. Без нього не може існувати жодна ієрархія. Пояснюється це тим, що між співробітниками, особливо тими, що обіймають керівні позиції, існує суперництво, а тому кожний із них має потребу в досягненнях. І отже, тут без оцінювання аж ніяк не обійтись, навіть якщо ці мірила недосконалі й не приносять задоволення. До того ж немає іншого виходу, крім того, як здійснювати оцінку досягнень. У міру наближення до вершини піраміда звужується, й ієрархічна конструкція змушує організації здійснювати відбір, ротацию і вибракування керівного складу.

Ієрархії продовжують своє існування також із багатьох прагматичних причин. Зокрема, вони являють собою чудові механізми для роботи у складних умовах. Для організацій вони мають сенс за тими самими причинами, що й для людей, які намагаються вирішити складне завдання. Збільшення розміру і віку підштовхують організації до посилення ієрархізації. У міру збільшення розмірів ієрархія допомагає організаціям полегшити своє існування, а в міру дорослішання організації створюють ієрархічні рутини, щоб стримати зростання витрат і підвищити порядок.

Із цих та деяких інших причин ієрархії, скоріше за все, залишаться з нами. Ми скаржимося на них, сваримо їх, намагаємося переконати себе, що їм кінець у новому суспільстві. Але їм не кінець. Вони, напевно, будуть існувати й надалі, а можливо, й завжди.

Починаючи з давніх часів, упродовж багатьох віків і до сьогодення ведеться гостра дискусія між представниками двох протилежних поглядів на ієрархію – раціоналістичним і гуманістичним. У цій суперечці перемагає раціоналістичний підхід. І напевно такий результат не повинен викликати подиву, адже ієрархія, за своїм походженням і природою, є продуктом раціоналізації життєустрою та життєдіяльності людей.

Найперші згадки про використання елементів гуманістичного підходу до ієрархій знаходимо у працях давньокитайських мудреців (V–IV ст. до н. е.), які зуміли запропонувати розумне поєднання раціонального і гуманного в побудові ієрархій. Так, у вченні *Конфуція* будь-яка ієрархія розглядається як велика родина, де правитель – батько, старші брати – чиновники, молодші брати – працівники, а мета ієрархії – загальне благо всієї родини. Проповідується батьківська любов і гуманне ставлення до підлеглих, прагнення кожного члена ієрархії до моральної досконалості, дотримання етичних принципів (Конфуцій, 1998). У повчаннях *Мо-цзи* теж сповідується гуманізм, але, на противагу елітарності конфуціанства, робиться акцент на рівновеликість людей і егалітаризм (Мо-цзи, 1993).

Багато гуманістичних ідей щодо побудови ієрархічних структур були сформульовані давньогрецькими філософами (IV ст. до н. е.). Зокрема, *Платон* оцінював ієрархії крізь призму норм людської етики, моралі та справедливості (Платон, 1998). Його учень *Арістотель* указував на правильні ієрархії (монархія, аристократія, політія), які приносять користь всьому народу, і неправильні ієрархії (тиранію, олігархію, демократію), що приносять вигоду тільки ієрархам. Він також виділив два протилежних типи господарських ієрархій – економію, мета якої гуманістична й полягає в задоволенні розумних потреб усіх членів суспільства, і хрематистику, керівні впливи якої спрямовуються на наживу окремих членів суспільства, що перебувають на вершині ієрархії (Арістотель, 2000).

Наступним історичним періодом, коли знову голосно заговорили про олюднення ієрархій, є епоха Відродження (XVI–серед. XVII ст.). У цей період було висунуто багато різних проектів гуманізації ієрархічного устрою життєдіяльності суспільства. Найвідомішими із них є ідеї, представлені релігійними діячами англійцем *Томасом Мором* та італійцем *Томасо Кампанеллою*. Відповідно до їхніх концепцій побудова ієрархій нового суспільства мала відбуватися на засадах рівності, солідарності, справедливості та колективізму (Кампанелла, 1988; Мор, 1988). Однак цього не відбулося, переміг раціоналізм і протилежні принципи організації людей, а гуманістичні ідеї були названі «утопічними».

Поле дискусії щодо гуманізації ієрархій, яка на Заході була відновлена у другому десятилітті XX ст., через ідеологічні міркування було значно звужено й охоплювало лише господарську діяльність капіталістичного суспільства. Основна причина відновлення дискусії полягала в тому, що поширена на той час концепція наукового менеджменту, незважаючи на її вражаючі позитивні результати в організації промислового виробництва, призводила до надмірної експлуатації робітників і різкого загострення їхніх протиріч із роботодавцями. На фоні цього виникла концепція людських відносин, творцями якої вважають американських соціологів *Мері Фоллетт* й *Елтона Мейо*, які стали розглядати ієрархію не як технократичну систему, а як соціальну (Follett, 2014; Mayo, 2003).

Найбільше протиріччя, яке існує між представниками раціоналістичного (школа наукового менеджменту) і гуманістичного (школа людських відносин) напрямів щодо організаційних ієрархій, можна описати наступним чином: раціоналістичний напрям вважає ієрархії господарями, а людей – одним із багатьох ресурсів, що використовуються на благо організацій; гуманістичний напрям, навпаки, вважає людей господарями, а організації та їхні ієрархії – інструментами на службі в людини. Отже, науковий менеджмент керується тим, що люди слугують для організацій, а менеджмент людських відносин навпаки – організації служать для людей.

Слід зазначити, що ці протилежні точки зору на ієрархії сьогодні існують не тільки серед вчених, але й у середовищі практиків – тих, хто професійно займається управлінською діяльністю. Причому, на відміну від вчених, у головах багатьох практиків названі протилежності існують одночасно й проявляються ситуативно, то сприяючи посиленню ієрархізації, то послаблюючи її, що слід визнати певним позитивом. Отже, організаційний оптимум завжди перебуває між цими двома протилежними поглядами на ієрархію, і не можна жодного з них відкидати.

Розглянемо ще деякі основні характеристики протилежних підходів до побудови організаційних ієрархій.

По-перше, раціоналісти зосереджують увагу на жорстких атрибутах ієрархії: централізації, субординації, формальних відносинах, вертикальних командних зв'язках, логіці, дисципліні, ефективності. Вони оперують такими словами, як чіткість, строгість, факти та результат. У діях такий підхід перетворюється на різні види планів, контролю, методів аналізу й оцінки результатів, а також на чітко визначені межі повноважень та відповідальності. Головна мета такої ієрархії полягає в тому, щоб зробити організацію якомога ефективнішою, функціонуючою, як механічна машина.

На відміну від цього гуманісти захоплюються такими поняттями, як децентралізація, неформальні відносини, горизонтальні узгоджувальні зв'язки, довіра, емоційність, емпатія. У діях їхні інтереси трансформуються в налагодження дружніх відносин у колективі, у створення команд, систем мотивації та програм розвитку персоналу. Головна мета цієї ієрархії – професійне зростання кожного працівника, підвищення зацікавленості в роботі, покращення морального мікроклімату, заохочення креативності, посилення співпраці. На другому місці – підвищення ефективності та гнучкості функціонування організації, за подобою живого організму.

По-друге, раціоналісти вважають людей одним із видів ресурсів організації. Вони надають перевагу стандартизації і уніфікаціям, плануванню, контролю та регулюванню діяльності людей і поведяться з ними як з машинами, надаючи їм форму й налаштовуючи на виконання певних завдань. Раціоналісти хочуть формувати й направляти людську поведінку таким чином, щоб вона відповідала їх ієрархічним структурам.

Гуманісти йдуть іншим шляхом. Їх організаційні зусилля спрямовуються на самоорганізацію, самореалізацію, самоконтроль і різноманітність, отримання задоволення від роботи, що досягається за допомогою вільно налаштованих (розслаблених, легких) ієрархічних структур. Гуманісти прагнуть вивільнити співробітників від ієрархічних ланцюгів, щоб надати можливість кожному максимально розкрити і реалізувати свій людський потенціал, що дозволить людям відчувати радість і сенс життя, а організаціям – підвищити ефективність (Мартинишин & Хлистун, 2018).

По-третє, раціоналісти більше говорять про менеджмент і формальних керівників-адміністраторів, а гуманісти – про лідерство і неформальних керівників-лідерів зі здібностями бачення, нестандартного мислення, креативності, комунікативності, орієнтування в хаосі, одержимості, впевненості в собі (Коваленко, 2015; Мартинишин & Коваленко, 2017b, 2018b).

Прибічники раціоналістичного підходу постійно перебудовують і зміцнюють ієрархії, тоді як гуманісти іронізують з їх приводу та критикують. Час від часу гуманістам вдається вигравати в цих суперечках, але жодна зі сторін остаточно не виграє.

Керівники організацій, які дотримуються чисто раціональних принципів, видаються схожими на управителів, які намагаються наймати на роботу не людину в цілому, а тільки її руки або голову, без решти людських атрибутів: серця, цінностей, вірувань, переконань, поглядів і т. п. Вони також нерідко готові не роздумуючи відмовитися від цих робочих рук і мозку на користь більш дешевих та надійних машин. Тому людина як єдине ціле весь час вимушена була чинити опір і боротися за свої права.

Організаційні новації наукового управління суттєво зміцнили ієрархію. Наприклад, до Тейлора кожний муляр сам вирішував, у якому темпі йому працювати, якою рукою брати цеглу, в якій руці тримати кельму, в якій послідовності здійснювати рухи і т. д. Можливо, це були маленькі рішення, проте кожний робітник приймав їх самостійно, використовуючи свою голову та досвід. Після Тейлора інженер із секундоміром у руці став приймати навіть ці дріб'язкові рішення, залишаючи робітнику тільки їх виконання. Звичайно, це був більш ефективний метод організації роботи, принаймні, в короткостроковій перспективі. Однак те, що раціоналісти вважали продуктивністю і ефективністю при такому підході, робочі люди, а також їх прихильники, гуманісти вважали примусовою операцією. Адже що може пригнічувати людську сутність більше, ніж заборона на право мислити самостійно. Відомо, що різного роду протести і скарги змусили *Фредеріка Тейлора* давати пояснення перед спеціально створеною комісією в конгресі США. Але незважаючи на все це, методи наукового менеджменту (див. Taylor, 1997) успішно використовуються і досі.

Сьогоднішні ієрархії, звичайно, вже далеко не ті, що були в часи Тейлора. Вони змінилися. Спробуємо коротко охарактеризувати ці зміни та їхній вплив на людей і організаційну діяльність менеджерів.

У 60-х рр. ХХ ст. на Заході в організаційній діяльності набув широкого поширення менеджмент людських відносин, або іншими словами управління за участю працівників. Цей новий підхід суттєво потіснив пануючу на той час ідеологію наукового менеджменту, засновану на раціоналізмі й авторитарному стилі управління, при якому людей розглядають як один із факторів виробництва. Хоча гуманістичні ідеї, що покладені в основу управління за участю працівників, існували задовго до цього. М. Фоллетт і Е. Мейо ще у 1920-х рр. переконливо довели, що людський чинник треба ставити на перше місце. Згодом, після Другої світової війни, у 1960-х рр., американські дослідники *Фредерік Герцберг*, *Дуглас Мак-Грегор* та *Абрахам Маслоу* почали кампанію за гуманне використання людей, намагаючись створити новий спосіб управління, який одночасно був би і гуманним, і ефективним. Вони хотіли: щоб «теорія Y» замінила технократичну «теорію X», яка вважала людей патологічно лінивими; щоб виробнича демократія витіснила автократію; щоб замість директивних наказів зверху була участь працівників у виробленні рішень; щоб управління здійснювалося за допомогою цілей, а не наказів. Вони навіть намагалися, щоб акцент було зроблено на важливості невеликих творчих груп (Маслоу, 1999; Herzberg, 1966; McGregor, 2006). Через деякий час ці ідеї були поширені на весь світ, балансуючи з опором тейлорівського менеджменту.

Наприкінці 1970-х рр. управління за участю працівників здійснило неочікуваний стрибок уперед. Цьому посприяв японський досвід організації виробництва, який здивував увесь світ високою продуктивністю, низькими цінами та чудовою якістю. Щоб з'ясувати, яким чином японські компанії цього домагаються, західні вчені й бізнесмени стали активно подорожувати Японією і вивчати тамтешній досвід. У результаті було видано багато цікавих книг, в яких описувалися секрети японського дива, зокрема, «Теорія Z» *Вільяма Оучі* (Ouchi, 1982) та «Мистецтво японського управління» *Річарда Паскаля* і *Ентоні Атоса* (Pascale & Athos, 1981). Як виявилось, сутність дива японського менеджменту полягала в тому, що японці зуміли вміло поєднати американські методи раціоналізації праці й виробництва зі своїми унікальними гуманістичними підходами, людськими способами використання працівників, життєвого найму, командного підходу, високого рівня доброзичливості між працівниками та менеджментом організації. Дуже швидко цей досвід стали переймати західні компанії, впроваджуючи у практичну сферу своєї діяльності команди, які функціонують на засадах самоорганізації, гуртки якості, програми розвитку персоналу й навіть професійну гімнастику. Усі ці та інші гуманістичні заходи значно пом'якшували стару жорстку ієрархічну систему.

Наступною новацією, яка виникла у 1950–1960-х рр. й істотно вплинула на ієрархії, було винайдення аналітичного менеджменту, або, іншими словами, – управлінської науки. Останній термін дещо схожий на тейлорівське наукове управління, тільки написаний задом наперед. Однак за змістом це різні поняття, хоча по духу в них є спільне – раціоналізм.



Становленню аналітичного підходу сприяли винайдення ЕОМ, статистичних і математичних методів моделювання, дослідження операцій, аналізу та прогнозування (див.: Канторович, 1939; Немчинов, 1962). До того ж для багатьох вчених й університетів, які здійснювали підготовку керівних кадрів, це стало «манною небесною». З'явилася маса предметів із магічним словом «аналіз»: виробничий аналіз, фінансовий аналіз, маркетинговий аналіз, стратегічний аналіз, системний аналіз і т. п. Університети почали випускати різноманітних аналітиків, які чудово розбираються в цифрах, але часто незграбних у взаємостосунках із людьми.

Концепції менеджменту за участю працівників і аналітичного менеджменту набули широкого застосування в організаційних ієрархіях, однак постійно перебувають в ідеологічній суперечці. Це пояснюється тим, що прибічники аналітичного підходу є раціоналістами, а підходу за участю робітників – гуманістами. Їх способи мислення і методи різко відрізняються. Прихильники аналітичного управління вважають людські почуття й емоції недоліками, фоном, який перешкоджає функціонуванню ієрархії. Якщо б була їх воля, то вони для зручності управління зробили б людей бездушними істотами, які легко піддаються їхній формалізації та прогнозуванню. І, навпаки, для тих, хто підтримують менеджмент людських відносин, ті самі почуття й емоції є найголовнішим чинником, тим, на чому ґрунтується дух творчості працівників та успіх організації.

Виникає питання: як можуть існувати ієрархії під впливом цих двох протилежних змін у менеджменті організацій? Виявляється, можуть. Все дуже просто. На відміну від людей, вони можуть одночасно рухатися у різних напрямках. І дозволяє їм це робити їх ієрархічна структура. Вона не дозволяє організації розвалитися на частини. Адже незважаючи на суперечливі зміни в менеджменті, ієрархія стабільно забезпечує цілісність будь-якої людської організації.

Таким чином, упродовж багатьох десятиліть вчені провіщали кінчину організаційних ієрархій. Однак насправді ієрархії зовсім не почувають себе хворими і слабкими. Нещодавні науково-технічні і технологічні успіхи, напевно, зробили більше для їх зміцнення, ніж для знищення. Ієрархії все ще існують і все ще по суті залишаються авторитарними системами. Звичайно, жорсткий авторитаризм минулого практично повністю витіснений розслабленими заміниками, так що новому працівнику може видатися, наче авторитаризму вже взагалі немає. Але він все ж існує. Адже в той самий час, як гуманісти підвищували рівень гуманізму ієрархій, раціоналісти були зайняті винайденням нових можливостей зміцнення організаційної дисципліни і порядку, підсилюючи в такий спосіб ієрархії. Тому менеджерам часто доводиться перебувати під тиском цих двох протилежностей організаційного життя. Вони як «Інь» і «Ян»: переплетені, нероздільні та протилежні. І важливо знайти їх оптимальне поєднання.

#### **4. Висновки та обговорення результатів**

#### **Conclusions and discussion of results**

Підводячи підсумки проведеного теоретико-філософського дослідження ієрархій як феномену організаційної культури суспільства, спрямованого на виявлення їх сутності, особливостей побудови і причин довготривалого використання, необхідно відмітити наступні положення:

1. Ієрархії супроводжують людей впродовж усього їхнього організаційного існування. Зародження ієрархічних структур як основи управління відбулося у первісному суспільстві з появою найпростіших організацій. Їх становлення та інтенсивний розвиток пройшов у Стародавньому світі, звідкіля ці структури майже механічно були перенесені в Середньовіччя. В умовах Індустріалізму довершилося ускладнення й урізноманітнення ієрархій і відбулася їх десакарлізація. При входженні в постіндустріальну еру вони починають давати збій та посилюються пошуки їх заміників.

2. Ієрархія як феномен організаційної культури є суперечливою єдністю різноманітних протилежностей: порядку і хаосу, раціонального й ірраціонального, формального і неформального, вертикального та горизонтального, жорсткого й гнучкого, авторитарного і демократичного, елітарного й егалітарного і т. д. Зіткнення протилежностей, їхня взаємоборотьба є джерелом змін і розвитку ієрархій, але аж ніяк не може бути кінцем їх існування. Боротьба полярних сил зрештою веде до розв'язання суперечностей, що є переходом до якісно нового їх стану.

3. Ієрархії мають позитивні й негативні властивості щодо ефективності та людяності. З одного боку, вони чудові механізми для роботи у складних умовах, дозволяють людям заробляти на життя і задовольняти соціально-психологічні потреби, надають службову драбину для досягнення статусу та багатства, допомагають визначити своє місце у світі, оцінюють нас, створюють ілюзію безпеки. З іншого боку, вони дуже повільні, малочутливі, негнучкі, нездатні до творчості, суперечать егалітарним цінностям, погано обходяться з людьми, породжують жадібність й аморальну поведінку.

4. Існує гостра дискусія між протилежними поглядами на ієрархію – раціоналістичним і гуманістичним. Основна суперечка полягає в тому, що раціоналісти вважають ієрархії господарями, людей – ресурсом, а гуманісти навпаки. Раціоналісти зосереджують увагу на жорстких атрибутах ієрархії: централізації, субординації, формальних відносинах, вертикальних командних зв'язках, логіці, дисципліні, ефективності; надають перевагу уніфікації, плануванню, контролю та регулюванню діяльності людей і поводяться з ними як із машинами, налаштовуючи на виконання певних завдань. Гуманісти захоплюються такими поняттями, як децентралізація, неформальні відносини, горизонтальні узгоджувальні зв'язки, довіра, емоційність, емпатія, самоорганізація, самоконтроль й отримання задоволення від роботи, що досягається за допомогою легких ієрархічних структур.

5. Раціоналістичний і гуманістичний підходи до ієрархічних структур, що базуються на концепціях наукового менеджменту (теорія X) й менеджменту людських відносин (теорія Y), сьогодні продовжують свій розвиток у кількісно-аналітичному управлінні та в управлінні за участю працівників. Суперечності між ними залишаються ті ж самі, й абсолютних переможців немає. Однак ця взаємоборотьба протилежностей носить об'єктивний і благотворний характер у плані безперервного самовдосконалення ієрархій як форми організації людства, а їх гармонійне поєднання (теорія Z), як свідчить передовий досвід, може забезпечувати великий успіх. З огляду на це, ієрархії мають можливість існувати безкінечно довго.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні розуміння сутності, ролі та значення ієрархій як феномену організаційної культури, розкритті причин, тенденцій і закономірностей їх довготривалого використання в контексті еволюційного розвитку людства.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у можливості їх використання в організаційній діяльності суспільства, а також у доповненні теорії менеджменту новими положеннями про ієрархію як основу системи управління.

Перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі може бути обґрунтування оптимальних ієрархічних структур для різних секторів організаційної діяльності сучасного суспільства.

## Література

- Алексеев В. П. История первобытного общества. Москва : Мысль, 2001. 614 с.
- Аристотель. Політика. Пер. з давньогрец. Київ : Основи, 2000. 239 с.
- Бирд М. SPQR: История Древнего Рима. Пер. с англ. Москва : Альпина, 2017. 696 с.
- Гофф Ж. Цивилизация средневекового Запада. Пер. с фр. Москва : Прогресс, 1992. 376 с.
- Грей Дж. История Древнего Китая. Пер. с англ. Москва : Центрполиграф, 2006. 598 с.
- Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 320 с.
- Егер О. Всемирная история. Средние века. Москва : АСТ, 2006. 607 с.
- Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
- Кампанелла Т. Місто Сонця. *Мор Т., Кампанелла Т. Утопія. Місто Сонця.* Пер. з лат. Київ : Дніпро, 1988. С. 115–196.
- Канторович Л. В. Математические методы организации и планирования производства. Ленинград : ЛГУ, 1939. 67 с.
- Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності.* 2018а. Вип. 2. С. 26–62.

- Коваленко Є. Я. Культура менеджменту Раннього Середньовіччя. *Мистецтвознавчі записки*. 2018b. Вип. 33. С. 18–28.
- Коваленко Є. Я. Культура менеджменту Стародавнього Єгипту, Шумеру та Вавилонії. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018с. № 1. С. 76–82.
- Коваленко Є. Я. Культура управління Стародавньої Греції. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018d. № 3. С. 138–143.
- Коваленко Є. Я. Менеджмент як феномен культури Стародавнього Риму. *Актуальні проблеми історії, теорії та практики художньої культури*. 2018е. Вип. 40. С. 35–45.
- Коваленко Є. Я. Мистецтво управління як парадигма менеджмент-освіти XXI століття. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 2. С. 31–44.
- Коваленко Є. Я. Особливості культури менеджменту в Стародавній Індії. *Міжнародний вісник: культурологія, філологія, музикознавство*. 2018f. Вип. I (10). С. 24–31.
- Коваленко Є. Я. Специфіка культури менеджменту Високого Середньовіччя. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2018g. № 4. С. 152–158.
- Коваленко Є. Я. Становлення культури менеджменту в Стародавньому Китаї. *Культура і сучасність*. 2018h. № 1. С. 26–33.
- Конфуций. Лунь Юй. Пер. с древнекит. Москва : Восточная литература, 1998. 588 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Менеджмент доіндустріального суспільства: теорія, історія, культура та мистецтво управління. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2017а. 230 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2018а. 374 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Смисли в культурі управління. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017b. № 4. С. 26–31.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018b. Вип. 1. С. 7–24.
- Мартинишин Я. М., Хлистун О. С. Феномен ідей в управлінні життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 2. С. 7–25.
- Маслоу А. Г. Мотивация и личность. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Евразия, 1999. 479 с.
- Минцберг Г. Структура в кулаке. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 512 с.
- Мор Т. Утопія. *Мор Т., Кампанелла Т. Утопія. Місто Сонця*. Пер. з лат. Київ : Дніпро, 1988. С. 16–114.
- Мо-цзы. *Древнекитайская философия* : в 2-х т. Под ред. Л. В. Литвиновой. Москва : Мысль, 1993. Т. 1. С. 181–196.

- Немчинов В. С. Экономико-математические методы и модели. Москва : Соцэкгиз, 1962. 410 с.
- Платон. Государство. Законы. Политик. Пер. с древнегреч. Москва : Мысль, 1998. 798 с.
- Follett M. P. *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford : Martino Fine Books, 2014. 322 p.
- Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. New York : The World Publishing Company, 1966. 203 p.
- Kemp B. *Ancient Egypt: Anatomy of a Civilization*. London : Routledge, 1991. 724 p.
- Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London : Routledge, 2003. 204 p.
- McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill Education, 2006. 480 p.
- Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York : Avon; First Edition, 1982. 256 p.
- Pascale R. T., Athos A. G. *The Art of Japanese Management : Applications for American Business*. New York : Simon & Schuster, 1981. 221 p.
- Pennell R. F. *Ancient Greece*. Charleston : BiblioBazaar, 2009. 216 p.
- Reddy K. *Indian History*. New Delhi : Tata McGraw Hill, 2003. 485 p.
- Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers, 1997. 144 p.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2019

## References

- Alekseev, V. P. (2001). *Istoriia pervobytnogo obshchestva [The History of primitive society]*. Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Aristotel' (2000). *Polityka [Politics]*. (Trans. in ancient Greek). Kyiv: Osnovy (in Ukr.).
- Bird, M. (2017). *SPQR: Istoriia Drevnego Rima [SPQR: The History of Ancient Rome]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Al'pina (in Russ.).
- Cameron, K., & Quinn, P. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter (in Russ.).
- Drucker, P. (2007). *Upravlenie v obshchestve budushchego [Managing in the Next Society]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Vil'iams (in Russ.).
- Eger, O. (2006). *Vsemirnaia istoriia. Srednie veka [World history. The middle ages]*. Moscow: AST (in Russ.).
- Follett, M. P. (2014). *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Eastford: Martino Fine Books.
- Goff, Zh. (1992). *Tsivilizatsiia srednevekovogo Zapada [Medieval Civilization of the West]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Progress (in Russ.).
- Grei, Dzh. (2006). *Istoriia Drevnego Kitaia [Of Ancient China]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Tsentrpoligraf (in Russ.).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.

- Kampanella, T. (1988). Misto Sontsia [City of the Sun]. *Mor T., Kampanella T. Utopiia. Misto Sontsia* [Moore T., Campanella's T. Utopia. City of the Sun]. (Trans. in Lat.). Kyiv: Dnipro, 115-196 (in Ukr.).
- Kantorovich, L. V. (1939). *Matematicheskie metody organizatsii i planirovaniia proizvodstva* [Mathematical methods of organizing and planning production]. Leningrad: LGU (in Russ.).
- Kemp, B. (1991). *Ancient Egypt: Anatomy of a Civilization*. London: Routledge.
- Konfutsii (1998). *Lun' Iui. [Lun Yu]*. (Trans. in ancient Chin.). Moscow: Vostochnaia literatura (in Russ.).
- Kovalenko, Y. Y. (2015). Mystetstvo upravlinnia iak paradyhma menedzhment-osvity XXI stolittia [Management art as the management paradigm of education XXI century]. *Ekonomika i menedzhment kul'tury* [Economics and management of culture], 2, 31-44 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018a). Evoliutsiia teorii menedzhmentu: vid biurokratii do adkhokratii [Evolution of management theory: from bureaucracy to adhocracy]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti* [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity], 2, 26-62 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018b). Kul'tura menedzhmentu Rann'oho Seredn'ovichchia [Management Culture of the Early middle Ages]. *Mystetstvoznavchi zapysky* [Art history notes], 33, 18-28 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018c). Kul'tura menedzhmentu Starodavn'oho Yehyptu, Shumeru ta Vavylonii [Management Culture of Ancient Egypt, Sumer and Babylonia]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv* [Herald national academy of managerial staff of culture and arts], 1, 76-82 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018d). Kul'tura upravlinnia Starodavn'oi Hretsii [Management Culture of Ancient Greece]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv* [Herald national academy of managerial staff of culture and arts], 3, 138-143 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018e). Menedzhment iak fenomen kul'tury Starodavn'oho Rymu [Management as a cultural phenomenon of Ancient Rome]. *Aktual'ni problemy istorii, teorii ta praktyky khudozhn'oi kul'tury* [Actual problems of history, theory and practice of artistic culture], 40, 35-45 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018f). Osoblyvosti kul'tury menedzhmentu v Starodavnij Indii [The management culture in Ancient India]. *Mizhnarodnyj visnyk: kul'turolohiia, filolohiia, muzykovedstvo* [International journal: culturology, philology, musicology], 1 (10), 24-31 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018g). Spetsyfika kul'tury menedzhmentu Vysokoho Seredn'ovichchia [The specificity of the managerial culture of the High middle Ages]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv* [Herald national academy of managerial staff of culture and arts], 4, 152-158 (in Ukr.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018h). Stanovlennia kul'tury menedzhmentu v Starodavn'omu Kytai [The Formation of managerial culture in Ancient China]. *Kul'tura i suchasnist'* [Culture and modernity], 1, 26-33 (in Ukr.).
- Litvinova, L. V. (Ed.). (1993). Mo-Tszy [Mo-Tzu]. *Drevnekitaiskaia filosofiiia* [Ancient Chinese philosophy]. (Vol. 1). Moscow: Mysl', 181-196 (in Russ.).

- Martynyshyn, Y. M., & Khlystun E. S. (2018). Fenomen idej v upravlinni zhyttiedial'nistiu suspil'stva [The Phenomenon of ideas in the management activity of the society]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 2, 7-25 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017a). *Menedzhment doindustrial'noho suspil'stva: teoriia, istoriia, kul'tura ta mystetstvo upravlinnia [Management of pre-industrial society: theory, history, culture and art of management]*. Bila Tserkva: Vydavets Pshonkivs'kyj O. V. (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017b). Smysly v kul'turi upravlinnia [The measures in culture of management]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadriv kul'tury i mystetstv [Herald national academy of managerial staff of culture and arts]*, 4, 26-31 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018a). Formuvannia suchasnoi systemy upravlinnia zhyttiedial'nistiu suspil'stva [Formation of the modern system management of life society]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 1, 7-24 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018b). *Mystetstvo upravlinnia j osviti tekhnologii pidhotovky menedzheriv sotsiokul'turnoi diial'nosti [Art of management and educational technologies of preparation of managers of social and cultural activity]*. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj (in Ukr.).
- Maslow, A. G. (1999). *Motivatsiia i lichnost' [Motivation and personality]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Evraziia (in Russ.).
- Mayo, E. (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (2004). *Struktura v kulake [Structure in Fives]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter (in Russ.).
- Mor, T. (1988). Utopiia [Utopia]. *Mor T., Campanella T. Utopiia. Misto Sontsia [Moore T., Campanella's T. Utopia. City of the Sun]*. (Trans. in Lat.). Kyiv: Dnipro, 16-114 (in Ukr.).
- Nemchinov, V. S. (1962). *Ekonomiko-matematicheskie metody i modeli [Economic-mathematical methods and models]*. Moscow: Sotsekgiz (in Russ.).
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon; First Edition.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Business*. New York: Simon & Schuster.
- Pennell, R. F. (2009). *Ancient Greece*. Charleston: BiblioBazaar.
- Platon (1998). *Gosudarstvo. Zakony. Politik [State. Laws. Politician]*. (Trans. in ancient Greek). Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Reddy, K. (2003). *Indian History*. New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Received 09.02.2019

**КОВАЛЕНКО Єлена Ярославівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв,

Київ, Україна, [elena.kovalenko.ya@gmail.com](mailto:elena.kovalenko.ya@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2253-5762>

## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ КУЛЬТУРИ МЕХАНІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Анотація.** *Актуальність.* Менеджмент як феномен культури й виключно унікальний об'єкт наукового пізнання займає особливе місце в життєдіяльності суспільства. У міру історичного розвитку людства ускладнюються як організаційні структури, так і культура менеджменту та набір теорій, які їх описують. Проте сучасна наука не враховує того, що кардинальні зміни організаційної реальності відбуваються не постійно, а під час біфуркації цивілізації. Специфічною культурою, яка виникла саме в таких умовах, є механістичний менеджмент, дослідженню якого присвячена ця стаття. *Мета і методи.* Мета статті – теоретико-історичний аналіз культури механістичного менеджменту, виявлення базових детермінант генезису цієї культури управління та формування основних напрямів її розвитку в умовах індустріалізму. Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, цивілізаційний, історичний підходи до вивчення суспільних явищ і процесів та фундаментальні положення теорії менеджменту. *Результати.* Визначено об'єктивні передумови становлення культури механістичного менеджменту: європейська наука і механіцизм, що впливає із ньютонівської картини світу – уявлення організаційної реальності як машини, а також атомізм, раціоналізм і соціальний дарвінізм як «природний закон» про міжвидову боротьбу; протестантська етика як виправдання наживи; політекономія, яка представила господарство у вигляді машини, що діє за законами ньютонівської механіки; великі науково-технічні відкриття, що вимагали нових форм організації виробництва. Розкрито сутність, надано порівняльні характеристики й окреслено перспективи подальшого застосування основних напрямів культури механістичного менеджменту: наукової організації праці та управління; адміністративного менеджменту; бюрократії. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні ключових детермінант генезису культури механістичного менеджменту й узагальненні особливостей самостійних напрямів цієї культури, а практичне значення вбачається у розширенні уявлень про теорію та історію світової культури, включивши в них раніше практично не досліджувані в культурно-історичному контексті ідеї, думки, погляди й концепції механістичного менеджменту.

**Ключові слова:** культура механістичного менеджменту, наукова організація праці й управління, адміністративний менеджмент, бюрократія.

**Коваленко Елена Ярославовна,** кандидат экономических наук, доцент, Национальная академия руководящих кадров культуры и искусств, Киев, Украина



## **Теория и история культуры механистического менеджмента**

**Аннотация.** *Актуальность.* Менеджмент как феномен культуры и исключительно уникальный объект научного познания занимает особенное место в жизнедеятельности общества. По мере исторического развития человечества усложняются как организационные структуры, так и культура менеджмента и набор теорий, которые их описывают. Однако современная наука не учитывает того, что кардинальные изменения организационной реальности происходят не постоянно, а во время бифуркации цивилизации. Специфической культурой, возникшей именно в таких условиях, является механистический менеджмент, исследованию которого посвящена эта статья. *Цель и методы.* Цель статьи – теоретико-исторический анализ культуры механистического менеджмента, выявление базовых детерминант генезиса этой культуры управления и формирование основных направлений ее развития в условиях индустриализма. Методологической основой исследования являются диалектический принцип познания, системный, цивилизационный, исторический подходы к изучению общественных явлений и процессов и фундаментальные положения теории менеджмента. *Результаты.* Определены объективные предпосылки становления культуры механистического менеджмента: европейская наука и механицизм, вытекающий из ньютоновской картины мира – представление организационной реальности как машины, а также атомизм, рационализм и социальный дарвинизм как «естественный закон» о межвидовой борьбе; протестантская этика как оправдание наживы; политэкономия, представившая хозяйство в виде машины, действующей по законам ньютоновской механики; великие научно-технические открытия, потребовавшие новых форм организации производства. Раскрыта сущность, предоставлены сравнительные характеристики и очерчены перспективы последующего применения основных направлений культуры механистического менеджмента: научной организации труда и управления; административного менеджмента; бюрократии. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна полученных результатов заключается в выявлении ключевых детерминант генезиса культуры механистического менеджмента и обобщении особенностей самостоятельных направлений этой культуры, а практическое значение усматривается в расширении представлений о теории и истории мировой культуры, включив в них ранее практически не исследуемые в культурно-историческом контексте идеи, мысли, взгляды и концепции механистического менеджмента.

**Ключевые слова:** культура механистического менеджмента, научная организация труда и управление, административный менеджмент, бюрократия.

**Kovalenko Yelena**, PhD (Economics), Associate Professor, National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

### **Theory and history of culture mechanistic management**

**Abstract.** *Actuality.* Management as a phenomenon of culture and an exclusively unique object of scientific knowledge occupies a special place in the life of society. As historical development of mankind is complicated as organizational structures, as well as the culture of management and a set of theories that describe them. However, modern science does not take into account that radical changes in organizational reality occur not continuously, but during the bifurcation of civilization. A specific culture that arose precisely in such conditions is mechanistic management, the study of which is devoted to this article. *Purpose and methods.* The purpose of the article is a theoretical and historical analysis of the culture of mechanistic management, the identification of the

basic determinants of the genesis of this management culture and the formation of the main directions of its development in conditions of industrialism. The methodological basis of the research is the dialectical principle of cognition, systemic, civilization, historical approaches to the study of social phenomena and processes, and the fundamental provisions of the theory of management. *Results.* The objective preconditions of the formation of a culture of mechanistic management are determined: European science and mechanism arising from the Newtonian picture of the world – the presentation of organizational reality as a machine, as well as atomism, rationalism and social Darwinism as a "natural law" about inter-species struggle; Protestant ethics as a justification of profit; political economy, which introduced the economy in the form of a machine operating under the laws of Newtonian mechanics; great scientific and technical discoveries, demanding new forms of organization of production. The essence of the article is given, comparative characteristics are given and prospects of further application of the main directions of culture of mechanistic management: scientific organization of labor and management are outlined; administrative management; the bureaucracy. *Conclusions and discussion.* Scientific novelty of the obtained results consists in identifying the key determinants of the genesis of the culture of mechanistic management and generalization of the peculiarities of the independent trends of this culture, and practical significance is seen in expanding the perceptions of the theory and history of world culture, including in them previously practically not explored in the cultural-historical context ideas, thoughts, views and concepts of mechanistic management.

**Keywords:** culture of mechanistic management, scientific organization of labor and management, administrative management, bureaucracy.

## **1. Актуальність проблеми** **Actuality of problem**

Серед багатьох теоретичних концепцій, що характеризують різні сторони людського буття, особливе місце займає узагальнення уявлень про менеджмент як феномен культури. Справа в тому, що менеджмент – виключно унікальний об'єкт наукового пізнання. За умови максимально широкого підходу під ним ми розуміємо культурний процес перетворення суспільного хаосу на порядок, а в дещо вужчому та більш конкретному розумінні – це діяльність, яка спрямована на забезпечення цілісності й життєздатності організацій у конкурентному середовищі. Існує і безліч інших підходів до розуміння феномену менеджменту, що інтерпретують по-своєму різні грані цього складного соціального явища.

У міру історичного розвитку людства безперервно ускладнюються як структура організацій і технологія процесів, що в них протікають, так і культура менеджменту та набір теорій, які їх описують. Проте кардинальні зміни відбуваються не постійно, а переважно у точках біфуркації цивілізації – періодах переходу її від старого циклу до нового й формування принципово іншого соціального порядку. Саме в такі історичні періоди змінюється майже все: устрій суспільства, форми й методи його організацій, культура та мистецтво управління, а також загальнонаукова картина світу, на основі

якої відбувається переосмислення і переоцінка дійсності, нове сприйняття й розуміння людських відносин та менеджменту.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що біфуркація цивілізації є причиною не тільки кардинальних трансформацій суспільства, його підсистем і різних організацій, але й пусковим механізмом управлінських революцій – радикальної зміни парадигми менеджменту, поворотним моментом у культурі управління, переходом її до якісно іншого стану. Отже, кожний етап еволюції суспільства, кожна історична епоха пропонують свої правила взаємовідносин суб'єктів управління, способи організації управлінського процесу, свою особливу культуру менеджменту.

Такою специфічною культурою управління, яка виникла в умовах пізньосередньовічної біфуркації цивілізації – системної кризи, що охопила епоху Відродження, Реформацію і Просвітництво й завершилася народженням нового циклу світової цивілізації – індустріального суспільства, є культура механістичного менеджменту. Ця управлінська культура зіграла важливу роль у процесах модернізації життєдіяльності людей і, всупереч прогнозам, не втратила своєї значущості та «живучості» сьогодні – вже в умовах пізньоіндустріальної біфуркації змінення картини світу й формування базових елементів інформаційного суспільства, що становить неабиякий інтерес для сучасного філософського і наукового аналізу.

*Стан вивчення проблеми.* Дослідження концепцій механістичного менеджменту, в історико-культурологічному контексті, потрібно розпочати з ретельного аналізу першоджерел окресленої проблематики, що дозволить виявити низку вихідних положень, які забезпечують можливість наукового розгляду еволюції цих концепцій. Механістичні ідеї виникли не спонтанно, а мали солідну, багатовікову передісторію, що відображає реальні зміни, які відбувалися в соціумі. Проведений нами аналіз дозволив виявити доіндустріальний, індустріальний і постіндустріальний етапи еволюції механістичних поглядів у контексті теорії менеджменту. В розгорнутому вигляді цей результат аналізу сучасного стану вивчення досліджуваної проблеми можна представити наступним чином.

Доіндустріальний етап (XVII–XVIII ст.) характеризується зародженням самої механістичної ідеї як такої (Гоббс, 2000; Декарт, 2017; Лейбниц, 1983; Ньютон, 1989) і формуванням передумов, перших понять та дослідницьких підходів до механістичного менеджменту (Милль, 2007; Смит, 2016; Сен-Симон, 2015; Babbage, 2009; Marshall, 2015; Owen, 2015; Trentowski, 1843; Ure, 1835). Носіїв цих ідей часто називають «пророками», «предтечами» механіцизму.

Індустріальний етап (кін. XIX – серед. XX ст.), на якому формується загальний концептуальний замисел, що визначив суть і «дух» механістичного менеджменту як такого; розробляються його основні змістовні частини: наукова організація праці (Тейлор, 1992; Gantt, 2017; Gilbreth & Gilbreth, 2012; Emerson, 1912); адміністрування (Файоль, 1992; Gulick,

1948; Mooney & Reiley, 1931; Urwick, 1944); бюрократія (Вебер, 2010; Мертон, 2006; Gouldner, 1954; Downs, 1967; Grozier, 1963).

Постіндустріальний етап (з кін. ХХ ст. до цього часу), який виник у результаті комп'ютерної революції і входження суспільства в інформаційну еру. На цьому етапі здійснюються спроби корегування механістичних концепцій менеджменту шляхом їх теоретичної добудови й заповнення «білих плям», а також ув'язування і адаптації до нових реалій (Друкер, 2007; Мартинишин & Коваленко, 2017, 2018a, 2018b; Минцберг, 2011; Сенге, 2014; Флорида, 2012; Hamel, 2007; Pink, 2015 та багато ін.).

Крім цього, в ході аналізу стану вивчення зазначеної проблеми встановлено, що механістичні погляди не належать якій-небудь одній країні чи науковій школі, а від самого початку формуються як сплав досягнень загальнолюдського розуму.

*Невирішені питання.* Незважаючи на велику кількість концепцій і теоретико-методологічних підходів щодо обґрунтування механістичного менеджменту, а також ту важливу роль, яку вони відіграли в утвердженні індустріалізму, слід зазначити, що всі вони досить розрізнені й трактуються переважно у відриві або в протиставленні до гуманістичної складової та виключно з позицій економічної ефективності. Поза увагою вчених, які працювали чи продовжують працювати в цьому напрямі, залишаються культурно-історичні аспекти механістичного менеджменту, його ключові передумови виникнення, системне бачення і перспективи подальшого розвитку. Невирішеність цих питань і важливість їх вивчення й обумовлює необхідність нашого дослідження.

## **2. Мета і методи дослідження**

### **Purpose and methods of research**

Мета статті полягає у здійсненні теоретико-історичного аналізу культури механістичного менеджменту, виявленні базових детермінант генезису цієї культури управління та формування основних напрямів її розвитку в умовах індустріалізму. Вивчення цих питань дає можливість суттєво розширити уявлення про проблемне поле теорії й історії світової культури, включивши у нього раніше практично не досліджувані в історико-культурологічному контексті ідеї механістичного менеджменту.

Методологічною основою дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний, цивілізаційний і культурологічний підходи до вивчення суспільних явищ і процесів, фундаментальні положення теорії та історії культури. Ґрунтуючись на цьому, культура механістичного менеджменту вивчається насамперед із точки зору загальних законів розвитку природи, суспільства і мислення. Об'єкт дослідження розглядається як система взаємодіючих елементів, що перебуває у постійному русі, розвитку й пристосуванні до мінливих умов, кардинальні зміни яких відбуваються

у точках біфуркації цивілізації. Особливий ракурс дослідження проблеми механістичного менеджменту задає культурологічний підхід, який акцентує увагу на ролі цінностей і архетипів свідомості, трансформація яких багато в чому визначається тим чи іншим типом цивілізаційного розвитку людства.

Для вирішення окремих завдань використано культурно-історичний, типологічний, системно-структурний і функціональний методи, а також комплекс загальнонаукових методів пізнання, які дозволили усебічно дослідити різні грані явища механістичного менеджменту. Так, зокрема: культурно-історичний метод дає змогу вивчити процеси виникнення, формування і розвитку культури управління у хронологічній послідовності, завдяки чому досягається поглиблене розуміння суті проблеми; типологічний – допомагає вирішити завдання виявлення й аналізу соціокультурних типів механістичного менеджменту; системно-структурний і функціональний методи дозволяють виявити функціонально-структурні зв'язки і закономірності в системі культури механістичного менеджменту.

Інформаційною базою дослідження послужили наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, найзначиміші наукові теорії з приводу пояснення культури механістичного менеджменту як об'єкту дослідження. Хронологічні межі дослідження охоплюють в основному індустріальний цикл розвитку цивілізації, а територіальні – визначаються здебільшого історичними теренами західного суспільства, в якому зароджувалися механістичні ідеї та звідкіля вони трансливалися на весь світ.

### **3. Результати дослідження** **Research results**

Однією із найважливіших характеристик Людини, яка відрізняє її від тварини, є те, що вона у своїх діях спирається на розум, систему знань та їх оцінку. При цьому важливу роль, разом із Релігією, відіграє Наука, яка допомагає людині уявити навколишній світ, тобто побачити думками те, що називають Всесвітом і знайти своє місце в космічній і природній ієрархії. Проте в цій роботі нас цікавитиме історія науки не взагалі, а тільки та її складова, яка виникла внаслідок пізньосередньовічної біфуркації цивілізації наприкінці «довгого» XVI ст., тобто наука Нового часу, або, іншими словами, Європейська наука, що стала базисом тієї культури, на якій ґрунтується індустріальне суспільство.

Важливо підкреслити, що на Заході саме з цього моменту наука Нового часу по суті стала поступово замінити і відтіснити Церкву як вищий, єдиний авторитет, який легітимізував й освячував суспільний лад. Таким чином, нова наука стала інструментом панування. Згадаймо знаменитий афоризм англійського філософа *Френсіса Бекона*, що прозвучав на зорі індустріалізму (поч. XVII ст.): «Знання само по собі є силою...» (Бекон, 1978, с. 12), який означає, що владою (силою) в такому суспільстві

володіють ті, хто має знання. При цьому до науки починають звертатися, як у давні часи зверталися до жерців.

У західних країнах, де відбулися буржуазні революції, вчені зробили вагомий внесок у наукове обґрунтування нового ладу. Підставою для цього стали нові уявлення про навколишній світ, які сьогодні називають механістичною картиною світу, що пов'язується з іменами Г. Галілея, Й. Кеплера й особливо І. Ньютона. Світ у цій картині побудований на єдиному фундаменті – законах ньютонівської механіки, а всі причинно-наслідкові зв'язки на лапласівському детермінізмі, згідно з яким вважається, що якщо відомі початкові дані системи, то можна точно передбачити її майбутнє, оскільки зв'язки – однозначні. Основу ж механістичної картини світу становить ідея атомізму, відповідно до якої матерія складається з неділимих частин – атомів, які перебувають у безперервному русі. Розвиваючи цю ідею, англійський філософ *Томас Гоббс* (1651 р.) переносить її в соціум і характеризує людину як егоїстичний та жадібний атом, що веде «війну всіх проти всіх» (2000, с. 156). Англійський фізик *Ісаак Ньютон* (1687 р.) і його послідовники з нової картини світу виводять тезу про природність конституції країни, яка повинна обмежити владу монарха, «адже Сонце підкоряється закону гравітації» (1989, с. 506).

Механіцизм і уявлення будь-якої реальності як машини, що впливає з ньютонівської картини світу, справляє дуже великий вплив на розуміння процесів управління в індустріальному суспільстві. Німецький філософ і математик *Готфрід Лейбніц* (1686 р.) писав: «Процеси в тілі людини й кожної живої істоти є такими ж механічними, як і процеси в годиннику» (Лейбніц, 1983, с. 93). Коли людину переконали, що вона – машина і водночас частинка іншої величезної машини, це дозволило перетворити її на керований «гвинтик» індустріального суспільства. Світ, що був для людини традиційного суспільства Храмом, став великою Фабрикою.

Наука Нового часу зруйнувала цей Храм, представивши людині світ у вигляді Машини, яку можна описати мовою математики. Внаслідок цього людина опинилася за межами світу і була протиставлена йому як підкорювач. Із цього моменту моральні цінності залишилися у віданні релігії, а наука стала орієнтуватися тільки на об'єктивну істину. Це було зовсім новим у культурі. До цього акт пізнання був пов'язаний із релігією – він творився в ім'я Добра, як крок до розуміння задуму Творця.

Слід зауважити, що в західній культурі перехід до уявлення світу як машини злився з Реформацією. Для пізнання світу, протиставленого людині, наука Нового часу запропонувала метод, що включає раціональне теоретизування, спостереження і експеримент. І світом, перед яким немає благоговіння, управляти стає набагато «легше».

Російський філософ *Піама Гайдено* пише: «Руйнується феодальна суспільна структура, індивід звільняється від зв'язків і обмежень, які раніше визначали його спосіб життя. Відбувається відділення виробника

від засобів виробництва, розширюються ринкові відносини. На перше місце виступає приватний капітал, тобто індивід поводить себе як окремий атом, а з хаотичного руху атомів складається рівнодіюча тенденція розвитку суспільства» (2003, с. 314). І отже, той індивідуалізм, на якому засновується вільне підприємництво, не міг виникнути без відчуття людиною себе як вільного атома людства. Інакше був би нестерпний розрив із громадами, в яких існувала людина традиційного суспільства – з патріархальною сім'єю, селом, церквою. Атомізм як наче природний порядок надав законність звільнення від феодальних структур і заклав філософську основу представницької демократії (одна людина – один голос).

*Томас Гоббс* у своїй книзі «Левіафан» (1651 р.) представляє людину самотньою у ворожому оточенні, де її визнання вимірюється владою над іншими. Співжиття індивідів визначається їх стартовою рівністю. Однак ця рівність відмінна від узаконеної в канонічному християнстві та традиційному суспільстві, в якому всі люди рівні за великим рахунком, бо створені за образом і подобою Бога. В індустріальному ж суспільстві рівними є ті, хто у змозі завдати один одному однакові «удари», збитки у взаємоборотьбі. Рівність індивідів передбачає не любов і солідарність, а безперервну війну всіх проти всіх: «хоча блага цього життя можуть бути збільшені завдяки взаємодопомозі, вони досягаються набагато успішніше, пригнічуючи інших, ніж об'єднуючись із ними» (Гоббс, 2000, с. 85). Такі підвалини індустріального суспільства легітимуються природним правом, в якому немає місця для моральних норм. І за відсутності контролю ця взаємоборотьба означала б самознищення. Тому порядок у такому соціумі встановлюється на основі договору між «воюючими сторонами». Тобто, політична влада отримує легітимацію не «зверху», як ієрархія, освячена Божественним Одкровенням, а «знизу», від сукупності вільних індивідів.

Важливу роль в обґрунтуванні нового суспільного ладу й культури механістичного менеджменту зіграла не тільки ньютонівська картина світу, а й методологія пізнання. Наука Нового часу перебудовувала мислення на раціональну основу, що стало засобом звільнення людини від норм, зафіксованих у традиціях. Французький філософ-раціоналіст *Рене Декарт* у своїй праці «Роздуми про метод» (1637 р.) зазначає: «Ніколи не приймати за істинне нічого, що я не пізнав би таким з очевидністю... включати в свої судження тільки те, що видається моему розумові настільки ясно й настільки чітко, що не дає мені жодного приводу піддавати це сумніву» (2017, с. 109). Але слід зауважити, що застосування чисто наукового підходу до цілісного осмислення суспільних проблем насправді не завжди є наукою, інколи це більше схоже на науковість – необґрунтовану операцію, імітацію науки. На обмеженість компетенції науки Нового часу вказували багато вчених. Родоначальник німецької класичної філософії *Іммануїл Кант* у книзі «Критика чистого розуму» (1781 р.) пише: «є щось там, за тими межами, куди наука не може проникнути» (2016, с. 62). Один із творців

квантової механіки, лауреат Нобелівської премії *Вернер Гейзенберг* (1970 р.) додає, що «не слід допускати виродження усіх інших пізнавальних органів за рахунок розвитку одного раціонального аналізу, що треба осягати дійсність усіма дарованими нам органами й сподіватися на те, що у такому випадку дійсність, яка нам відкрилася, відобразить сутнісне» (2001, с. 183). Це, на наш погляд, треба особливо пам'ятати при застосуванні наукового методу до пізнання об'єктів управління й розуміти, що методи механістичного менеджменту багато в чому обмежені.

Потужний вплив на становлення індустріалізму, формування його господарської моделі та культури управління здійснила політекономія, яку спочатку було представлено як природничу науку, повністю вільну від моральних обмежень і цінностей. І якщо політекономію розглядати через призму аристотелівського вчення, то це наука про хрематистику – вид діяльності, який спрямований на накопичення багатства, у протигагу іншому виду діяльності – економії, націленої на задоволення необхідних (вітальних) потреб людини.

Духовною основою прийняття західним суспільством хрематистики (ринкової економіки та бізнесу) стала протестантська етика. З цього приводу німецький соціолог *Макс Вебер* у своїй книзі «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905 р.) писав: «Вище благо цієї етики насамперед у наживі, в усе більшій наживі при повній відмові від насолоди, дарованої грішми... ця нажива до такої міри мислиться як самоціль, що стає чимось трансцендентним і навіть просто ірраціональним щодо “щастя” або “користі” окремої людини» (2016, с. 79).

Нова господарська модель – ринкова економіка і бізнес виникли як глибока мутація в дуже специфічній культурі. Вони появилися тоді, коли на товар перетворилися речі, які у традиційному суспільстві ніяк не могли вважатися товаром, – гроші, земля та робоча сила. Це був глибинний переворот у свідомості тогочасної людини.

Перетворення людини на вільний «атом» змінювало ідею держави, яка раніше була патерналістською. Ватажок Реформації *Мартін Лютер* легітимізував класову державу, в якій представником Бога стає не монарх, а клас багатих. Засновник класичної політекономії *Адам Сміт* у своїй праці «Про природу і причини багатства народів» (1776 р.) визначив головну роль держави в охороні приватної власності від тих, хто власності не має (Сміт, 2016, с. 833). І саме індустріалізм породив той тип держави, який Гоббс охарактеризував як Левіафан – наділений міццю страж, що здатний увести в законні рамки цю війну всіх проти всіх (конкуренцію).

Базуючись на механістичній картині світоустрою, економіка була представлена машиною, що діє за природними законами, тільки замість руху мас був рух товарів, грошей і робочої сили. Абстракція людини економічної була абсолютно аналогічною абстракції матеріальної точки в кінематиці. З механіки було перенесено принцип рівноваги. І навіть слідом



за Ньютоном була введена деяка потойбічна сила, яка мала приводити економіку в рівновагу – це «невидима рука ринку» (у механіці «невидима рука» використовувалася для пояснення руху під впливом гравітації).

Народження індустріального суспільства й механістичної культури менеджменту тісно пов'язується також із успіхами в розвитку техніки Нового часу. До найбільш значущих досягнень цього періоду відносяться наступні науково-технічні відкриття (Федюкин, 2007):

1. Створення парової машини (теплодвигуна зовнішнього згоряння, Д. Папен, Франція, кін. XVII ст.), а в подальшому – пароплава, паровоза та поява першої фабрики (Кромфорд, Англія, 1771 р.). Цей історичний період іменують віком пари. Він, в основному, охоплює XVIII–XIX ст., а в деяких галузях людської діяльності й період до серед. XX ст.

2. Відкриття явища електромагнітної індукції (М. Фарадей, Англія, 1831 р.) і створення технологій отримання, передачі й перетворення електроенергії на інші види енергії (механічну, світлову, теплову):

– винайдення першої динамо-машини (В. Сіменс, Німеччина, 1867 р.), генератора (Т. Едісон, США) і турбогенератора (Г. Лаваль, Швеція, 1883 р.);

– винахід способу транспортування електроенергії на великі відстані за допомогою спеціальних ліній електропередачі (М. Депре, Франція, 1881 р.);

– відкриття системи трифазного змінного струму і побудова відповідних генератора, трансформатора й електродвигуна (М. Доліво-Добровольський, Росія, Німеччина, 1889 р.);

– винахід різних конструкцій електролампи (в Росії – О. Лодигін, 1873 р. і П. Яблочков, 1875 р.; в США – Т. Едісон, 1879 р.);

– побудова першої гідроелектростанції (р. Ніагара, США, кін. XIX ст.).

У результаті цих винаходів почалася електрифікація промисловості, транспорту, міської інфраструктури, домоволодінь.

3. Винахід теплових двигунів внутрішнього згоряння: бензинового (Н. Отто, 1877 р.) і нафтового (Р. Дизель, 1893 р., Німеччина) та поява автомобіля (1885 р.), тепловоза (1891 р.) й аероплана (1903 р.).

4. Виникнення нових видів зв'язку: телефону (А. Белл, США, 1876 р.) і радіоприймача (О. Попов, Росія, 1895 р.).

5. Винайдення нових способів виробництва сталі в конвертері під сильним дуттям (Г. Бессемер, Англія, 1856 р.) і у спеціальній плавильній печі (П. Мартен, Франція, 1864 р.), у результаті чого світова виплавка сталі зросла у понад 200 разів.

6. Отримання целулоїду (Д. Гаят, США, 1869 р.), на основі якого було запропоновано виготовлення штучного волокна, розроблені синтетичні способи отримання органічних сполук для виробництва барвників, лікарських, парфумерних та інших продуктів.

Впровадження машин дозволяло здійснювати стрімке зростання продуктивності праці й водночас посилювало поділ праці між робітниками та підприємствами, що вимагало відповідних способів управління.

На початку XIX ст. стали з'являтися праці, присвячені вивченню нових тенденцій у розвитку машинного виробництва. Такі праці з'являлися у країнах Європи і США. Однак найцікавішими були роботи англійських вчених, що було пов'язано з тим, що Великобританія першою вступила на шлях індустріалізації. Наприкінці XIX ст., після того, як лідерство перейшло до США, концептуальними для становлення культури механістичного менеджменту стали праці американських вчених і практиків.

Фундаментальне значення для становлення культури механістичного менеджменту мали ідеї англійського математика *Чарльза Беббіджа* про спеціалізацію та поділ праці, висвітлені у його книзі «Економіка машин і виробництв» (1832 р.), що дозволяє зрозуміти природу машинного виробництва. Ч. Беббідж виділив такі переваги спеціалізації: вона дозволяє скорочувати час, необхідний для оволодіння професією; зменшує витрати матеріалів; виключає час, необхідний на перехід від однієї роботи до іншої; дає можливість домогтися високого рівня кваліфікації; стимулює праце-заощадні інновації; забезпечує краще поєднання людини та її завдання (Babbage, 2009, р. 301–306). Отже, спеціалізація сприяє економії робочого часу, підвищує рівень вмістості працівників, знижує загальні витрати і в результаті веде до зростання продуктивності та прибутку фабрики.

Особливу роль в утвердженні механістичної культури управління відіграли дослідження шотландського вченого *Ендрю Юра*, викладені в книзі «Філософія виробництва» (1835 р.). Ключовими поняттями, якими оперує вчений, є «філософія виробництва» та «філософія фабрики», які протиставляються поняттю «філософія витончених мистецтв». Е. Юр був активним прихильником фабричного виробництва й підкреслював його високу продуктивність та набагато кращі умови праці, ніж невеликий цех чи майстерня. До того ж у фабричній системі він бачив велике майбутнє і мріяв побудувати суспільство відповідно до структури фабрики (Ure, 1835).

Значний внесок у теорію культури механістичного менеджменту здійснив польський філософ *Броніслав Трентовський*. Найвідоміший його твір – «Ставлення філософії до кібернетики як мистецтва управління народом», в якому об'єкт і суб'єкт управління позначено термінами «кіберно» та «кібернет». Відповідно до цього, кібернетика визначається як мистецтво управління людьми. Водночас вчений зауважує, що в міру розвитку суспільства одного мистецтва управління замало й воно чимраз більшою мірою повинно набувати рис наукового дослідження, а кібернет – рис вченого (Trentowski, 1843). Б. Трентовський також розвивав ідеї системності й ситуаційності менеджменту. На його думку, ефективний менеджмент має враховувати конкретну ситуацію та всі найважливіші зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на об'єкт управління.

Наприкінці XIX ст. у США почала розвиватися так звана американська система виробництва, в якій роль менеджерів правомірно належала інженерам. Однак існував низький рівень виробничої культури, й робота

інженерів майже цілком ґрунтувалася на досвіді та інтуїції, а до тих, хто хотіли внести у свою роботу елементи наукового підходу, ставилися з недовірою. Повагою користувався скоріше той інженер, який міг, наприклад, палицею накреслити на підлозі фабрики контури потрібної йому деталі й на основі такого креслення організувати її виготовлення.

Початком розвитку автономної теорії механістичного менеджменту слід вважати 1886 р., коли на зборах Американського товариства інженерів-механіків (ASME) була представлена доповідь *Генрі Тауна* «Інженер як економіст», яка багато в чому визначила напрямок подальшої еволюції культури менеджменту. У своїй доповіді Г. Таун відзначав, що наявний управлінський досвід не став предметом теоретичного узагальнення й доводив, що менеджмент має бути перетворений на особливу науку. Він вважав менеджмент мистецтвом, подібним технічному конструюванню, але принципово новим у нього був акцент на економічну складову в діяльності інженерів, які до цього цікавилися лише технічними питаннями (Дункан, 1996, с. 143). Вважається, що саме цей виступ Г. Тауна надихнув Ф. Тейлора на розробку теорії механістичного менеджменту.

Взагалі в культурі механістичного менеджменту можна виділити три самостійних напрями: культура наукової організації праці й управління, адміністративна культура та бюрократична культура. Їх об'єднує спільний підхід до розгляду процесів управління, а саме механіцизм.

Творцем теорії наукової організації праці та управління вважається американський інженер *Фредерік Тейлор*. Хоча сам Тейлор засновником цієї теорії вважав Тауна. Однак у подальшому саме з ім'ям Тейлора стали пов'язувати виникнення ідей наукової організації праці й управління. Це сталося завдяки тому, що саме він обґрунтував їх на великому обсязі емпіричного матеріалу та доклав неабиякі здібності для їх поширення.

Свою першу доповідь на засіданні ASME «Система відрядної оплати» Ф. Тейлор зробив у 1895 р. Вона була присвячена не тільки розгляду питань заробітної плати, а й проблемам організації виробництва в цілому. Тейлор вважав раціональну систему оплати праці одним із найважливіших елементів управління виробництвом. Він писав, що головна його мета – довести, що висока заробітна плата й доволі невеликі витрати на неї заводу є основою досконалого управління. На його думку, «система оплати повинна розбудити самолюбство й інтерес... Люди не будуть працювати напружено, якщо вони не впевнені в дуже гарному заробітку» (Taylor, 1896, р. 4–5).

Розробку своєї системи Ф. Тейлор продовжив у роботі «Управління фабрикою» (1903 р.). Він зауважував, що основою найкращого управління є поєднання високих ставок і дешевизни робочої сили, а можливість цього «ґазується на величезній різниці між кількістю роботи, яку може виконати першокласний робітник при сприятливих умовах, і тим, що фактично виконується рядовим робітником» (Тейлор, 1992, с. 35). Спираючись на численні дослідження, Тейлор встановив для максимальної продуктивності

певні рівні підвищення ставок. Водночас він вважав, що переплачувати працівникам так само шкідливо, як і не доплачувати.

При розробленні своєї системи Тейлор заперечував колективні форми винагороди й наполягав на індивідуалізації оплати праці працівника, оскільки в цьому випадку стимулюється його особисте самолюбство, і робота стає продуктивнішою. Встановлення ставок, згідно з системою, обов'язково має відбуватися на основі точно вивірених стандартів трудових операцій і визначення конкретних уроків працівникам. Підкреслювалося, що розпорядження повинні даватися робітникам й у всіх подробицях. Своєю чергою, працівники повинні щодня надавати письмові рапорти.

Ф. Тейлором вперше було представлено систему функціонального управління і вказано на неефективність поширеного лінійного адміністрування. Зазначалося, що важко знайти людину, яка поєднувала б у собі різні знання і вміння, необхідні для виконання всіх обов'язків керівника. Тому необхідно замінити одного керівника кількома функціональними начальниками, кожному з яких потрібно володіти лише невеликим числом необхідних якостей (Тейлор, 1992, с. 57). Також Тейлор вперше запропонував створити на підприємстві плановий відділ та сформулював правила успішного керівництва: прагнути до збереження добрих відносин із робітниками; заохочувати особисте самолюбство працівника або шляхом підвищення окладу, або шляхом підвищення в посаді; вести розмови з робітниками у тоні, відповідному до їхнього рівня; щодо різних людей застосовувати неоднакові заходи впливу (Там само, с. 124–136).

У 1911 р. Ф. Тейлор опублікував книгу «Принципи наукового управління», у якій сформулював основні принципи управління:

1) адміністрація виробляє науковий фундамент, що заміняє старі грубо-практичні методи, для кожної окремої дії в усіх різновидах праці;

2) адміністрація, на основі науково встановлених ознак, ретельно відбирає робітників, а потім їх тренує, навчає і розвиває;

3) адміністрація співпрацює з робітниками для досягнення відповідності виробництва науковим принципам;

4) встановлюється майже рівномірний розподіл праці й відповідальності між адміністрацією і робітниками (Taylor, 1997, p. 101–105).

Комбінація ініціативи робітників у поєднанні з новими типами функцій, здійснюваних адміністрацією, робить наукову організацію такою, що значно перевершує за продуктивністю всі старі системи.

Як складові культури наукового управління Ф. Тейлор розглядав: нормування та облік робочого часу; систему функціональних майстрів; стандартизацію знарядь праці; введення планового бюро й інструкційних карток для робітників; ідею уроку в поєднанні з великими преміями за успішне його виконання; диференціальну оплату праці; введення системи розпорядку ходу робіт; систему калькуляції собівартості і т. д.

Система Тейлора набула широкого поширення у перші десятиліття ХХ ст. В історію культури менеджменту Ф. Тейлор увійшов як творець індустріальної управлінської науки. Він перший довів, що управляти треба науково, спираючись на експерименти, аналіз й узагальнення.

На думку гуру теорії менеджменту *Пітера Друкера*, розмови щодо поліпшення робіт велися протягом тисячоліть, але мало хто до Тейлора справді використовував комплексний підхід до організації роботи. Науковий менеджмент «носить новаторський характер... без нього справжнє вивчення людини у процесі роботи було б неможливим» (2007, с. 283).

Отже, теорія культури наукової організації праці та управління, запропонована Тейлором, справила великий вплив на розвиток управління в усьому світі. Рух «за наукове управління» вже у другому десятилітті ХХ ст. набув міжнародного розмаху, охопивши промислово розвинені країни та країни, що розвиваються з різними типами економічних систем.

Найвідомішими продовжувачами ідей Тейлора стали: у США – Г. Гант, Ф. і Л. Гілблети, Г. Емерсон, Г. Форд; у Франції – А. Шательє, у Великобританії – Л. Урвік, у Німеччині – В. Ратенау, в Бельгії – Е. Ландауер, у Польщі – К. Адамецький, в Росії – О. Гастєв, в Україні – Ф. Дунаєвський та інші вчені й практики управління.

Американський інженер *Генрі Гант* займався пошуком точних методів аналізу управлінських проблем і вбачав одну з причин неефективності в тому, що завдання й окремі норми визначалися роботою у минулому або чиєсь суб'єктивною думкою про те, що могло бути зроблено. Однак наукове управління може вирішити завдання збільшення продуктивності праці тільки за умови точного знання. На його думку, менеджери повинні проводити науковий аналіз кожного елемента виробничого процесу. Для знаходження найефективнішої форми комплексної операції необхідно спочатку розділити її на більш прості складові й вивчити кожну з них, а потім шляхом підсумовування частин відновити весь комплекс операції.

На відміну від Тейлора, для якого всі фактори виробництва були рівнозначними, Гант підкреслював пріоритет людського фактора. На його думку, найважливішу роль у процесі раціоналізації виробництва відіграє персонал, яким потрібно не управляти, а розвивати. У своїй статті «Навчання робітників навичкам промислової праці та співпраці» (1908 р.) він вказує на необхідність розвитку «звичок виробництва»: працьовитості, чесності, кооперації, максимального використання працівником своїх здібностей і постійне прагнення до зростання кваліфікації (Gantt, 2016, р. 78). Результатом цього має стати задоволення працею, зниження витрат, зростання продуктивності праці та її оплати.

Важливим внеском Ганта в культуру індустріального менеджменту є створення графічної інтерпретації управління. Він вважається творцем оперативного й календарного планування. Система планових графіків отримала назву діаграм Ганта. Принципи, на яких базується цей метод,

такі: будь-яка робота може бути оцінена за часом, який необхідний для її виконання; простір, яким показується на схемі час, відповідає обсягу робіт, що повинен бути проведений у цей час (Gantt, 2014, р. 59). Такий підхід робить можливим графічне уявлення будь-якого виду роботи.

Г. Гант є одним із засновників концепції соціальної відповідальності бізнесу. Ця концепція знайшла відображення у роботі «Організація праці» (1919 р.). Він вважав, що компанії мають зобов'язання перед суспільством і повинні бути відповідальними. Їх основною метою має бути не отримання прибутку, а служіння суспільству (Gantt, 2017, р. 81).

Американське подружжя *Френк і Ліліана Гілбрети* основну увагу в своїй діяльності приділяли проблемам раціоналізації праці робітників, питанням вивчення фізичних рухів у виробничому процесі, дослідженню втоми та її впливу на здоров'я і продуктивність праці.

Ф. Гілбрет займався пошуком шляхів підвищення продуктивності праці без докладання великих фізичних зусиль. Почавши свою діяльність муляром, він сконцентрував увагу на вивченні рухів. На основі вивчення різних систем руху, аналізу інструментів і робочих місць Гілбрет запропонував новий спосіб кладки цегли, при якому муляр для кладки однієї цеглини замість 18 рухів став виконувати тільки 5. При цьому акцент було зроблено на економію зусиль, а не на швидкість.

У своїй праці «Вивчення рухів» (1911 р.) Ф. Гілбрет розглядав уже не процес кладки, а роботу взагалі. Він звернув увагу на те, що втрата природних ресурсів жахлива, але вона ніщо порівняно з втратами продуктивності праці, які пов'язані з надмірними трудовими рухами. На його думку, на основі аналізу рухів і розробки методів їх вдосконалення можлива величезна економія праці в будь-якій сфері людської діяльності.

Гілбрет розвинув ідею Тейлора про необхідність розробки нормативів витрат часу на кожен елемент трудових операцій. Він розчленував абстрактний трудовий процес на взаємозамінні прийоми, з комбінацій яких у їх різних поєднаннях і послідовностях повинна складатися будь-яка операція.

За допомогою кінокамери і мікрохронометра Гілбрет виявив й описав 17 базових рухів, які назвав терблігами. На його думку, якщо розробити норми часу для кожного з них, то легко можна буде розрахувати норму часу для будь-якої операції, оскільки вона являє собою комбінацію терблівів (Gilbreth, 2013, р. 105). На основі цього велике поширення в культурі управління отримали технологічні карти, в яких відображалася послідовність усіх здійснених із деталями операцій.

Досліджуючи чинники, що впливають на продуктивність праці, Ф. Гілбрет виділив їх три групи: 1) змінні в робітнику: сила, переконання, прагнення до заробітку, досвід, стомлюваність, звички, здоров'я, ріст, майстерність, темперамент; 2) змінні в умовах: одяг, опалення, охолодження, вентиляція, освітлення, винагороди й покарання, знаряддя; 3) змінні в

русі: прискорення, автоматичність, комбінація з іншими рухами, долаючи моменти й інерція, швидкість (Gilbreth & Gilbreth, 2012, p. 96–99).

На відміну від багатьох своїх колег, Ф. і Л. Гілбрети значну увагу приділяли проблемі втоми. У роботі «Дослідження втоми» (1916 р.) вони писали: «Мета життя – щастя, і не важливо, хто як його розуміє. Усунення втоми, що виникає з бажання зберегти людське життя, усунувши перевантаження, має збільшити кількість чудових миттєвостей (навіть якщо у нього є й інші цілі)» (Gilbreth & Gilbreth, 2010, p. 129). Було виділено два види втоми: 1) надлишкова – наслідок дій, які не є необхідними, що можна мінімізувати шляхом раціональної організації робочого місця; 2) необхідна – виникає при виконанні потрібних дій, яку можна зменшити завдяки перодовим методам організації виробництва та необхідним перервам.

Американець *Гаррінгтон Емерсон* вважається першим інженером з ефективності. На його думку, ефективність виробництва не є функцією надлишку або нестачі ресурсів: навіть маючи їх у достатній кількості, країна може втратити свої переваги через нераціональне їх використання. Тільки правильна організація може забезпечити ефективне застосування машин, матеріалів і людських зусиль, зниження витрат виробництва.

У своїй роботі «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.) Г. Емерсон представив загальну концепцію ефективності використання праці та сформулював принципи правильної її організації. Він підкреслював, що будь-яке підприємство може працювати продуктивно тільки в тому випадку, якщо є належно побудована організація, на чолі якої стоїть керівник, який застосовує такі принципи: 1) точно поставлені цілі; 2) здоровий глузд; 3) компетентна консультація; 4) дисципліна; 5) справедливе ставлення до персоналу; 6) швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік; 7) диспетчеризація; 8) норми й розклади; 9) нормалізація умов; 10) нормування операцій; 11) писані інструкції; 12) винагорода за продуктивність (Emerson, 1912).

Для того щоб люди працювали добре, у них повинні бути ідеали. Щоб робота давала максимальні результати й супроводжувалася радісним піднесенням, необхідне дотримання трьох умов: вона повинна приносити задоволення й бути не каторгою, а грою; робота повинна вимагати певних результатів у певний термін, не повинна бути невизначеною; необхідна професійна невимушеність.

На поч. ХХ ст. найпоширенішими були лінійна, функціональна й штабна структури організації. Емерсон вважав, що підвищення ефективності управління можливо за рахунок доповнення лінійного принципу побудови структури штабним принципом. При цьому для злагодженої роботи лінійних і штабних підрозділів необхідна чітка координація їх взаємовідносин. Основне завдання штабних підрозділів полягає в тому, щоб «кожен член лінійного підрозділу міг у будь-який час отримати вигоди зі штабних знань» (Emerson, 1912, p. 334). Емерсон зауважував, що ієрар-

хічні шаблі управління створюються для поліпшення обслуговування нижніх ланок, а не для полегшення існування вищих.

Винахідник, піонер автомобілебудування *Генрі Форд* не тільки на практиці реалізував багато принципів теорії Ф. Тейлора, а й значно модернізував вихідні постулати культури наукового управління. Його підхід отримав назву «фордизм».

Г. Форд розвинув концепцію соціальної відповідальності бізнесу, запропоновану Гантом. На думку Форда, підприємницька діяльність повинна служити суспільству. Розглядаючи особливості бізнесу, він виділив його недоліки. Перший – надмірна увага до фінансів і практично повна зневага до принципу служіння. Другим недоліком є небажання удосконалювати методи виробництва, якщо воно приносить прибуток. Третім – байдужість до того, чи буде покупець задоволений продуктом. Він намагався продемонструвати, що основа будь-якого бізнесу – служіння людям.

Г. Форд вважав, що раціональне використання ресурсів, організація поточно-масового виробництва приводять до збільшення продуктивності й створення нових робочих місць, здешевлюють товари, роблять життя комфортнішим і тим самим ведуть до процвітання будь-якої країни. Завдання підприємства – виробляти для споживання, а не для наживи або спекуляції. У роботі «Моє життя, мої досягнення» (1922 р.) Форд писав, що мета його виробництва полягає в тому, щоб «виробляти з мінімальними витратами як матеріалу, так і людської сили, реалізовувати за мінімальними цінами, намагаючись виграти за рахунок обсягу продажів» (2014, с. 87). Удосконалення моделі автомобіля, технології його виготовлення, впровадження наукової організації праці та конвеєрного складання, створення фордівської системи управління дозволили за 10 років скоротити ціну автомобіля з 950 до 335 дол. Оскільки середньомісячна зарплата становила 120 дол., працівник компанії Форда міг купити автомобіль приблизно за 3 місяці.

На відміну від Тейлора, який займався раціоналізацією переважно ручної праці, Форд замінив ручну працю машинами й зосередив свою увагу на раціоналізації механізованої праці. Одним із перших він став застосовувати потокові методи організації виробництва й використовувати конвеєрне складання. Конвеєризація дозволила швидко підвищити продуктивність праці без безпосередньої участі майстра, який постійно підганяв робітника. Підлаштовуючись до швидкості руху конвеєра, робітник сам автоматично починав працювати швидше.

Так само, як і Тейлор, Форд велике значення надавав питанням стандартизації виробництва й оперативному плануванню. В обов'язки тих, хто складав плани, входив також контроль за тим, щоб усі працювали злагоджено на спільну мету. Він виступав категорично проти бюрократизації. На всіх підприємствах були відсутні адміністративна структура, жорсткі обов'язки відповідно до посад, титули й звання. Звільнення від жорсткої субординації приводило до мінімізації службової тяганини й зловживань



службовим становищем. Будь-який робітник міг звернутися до будь-якого вищестоящого начальника. На перше місце реформатор поставив особисту відповідальність. Він підкреслював, що «робота і тільки робота, контролює нас» (Форд, 2014, с. 321).

До числа цікавих проєктів Г. Форда можна віднести його соціальну програму, реалізовану в 1914–1920 рр., основні положення якої можна звести до наступного: скорочення тривалості робочого дня до 8 год.; навчання працівників на робочому місці; революція в оплаті праці, яка полягала у виплаті робітникам надбавки з прибутку; соціокультурне управління за межами підприємства; надання іммігрантам рівних можливостей влаштування на роботу й отримання надбавки; відсутність дискримінації при прийомі на роботу; обмеження прийому на роботу дружин робітників; заснування добровільних позиково-ощадних кас для працівників.

Таким чином, для Г. Форда, як і для культури наукового управління в цілому, характерний механістичний підхід, при якому на менеджмент організації дивилися як на управління машиною.

Засновником адміністративного напряму в культурі механістичного менеджменту, який виник на поч. ХХ ст. в Європі, вважається французький інженер *Анрі Файоль*. Його погляди викладені у книзі «Загальне і промислове управління» (1916 р.) й базуються на таких методологічних підходах (Файоль, 1992):

1) організація являє собою цілісний соціальний організм, подібний до живого, де людина схожа на клітину, а адміністрація – на нервову систему;

2) цей організм може бути організований по-різному: від найпростіших форм, коли керівник зосереджує у своїх руках управління і виконання, до великих структур, у яких керівник взагалі позбавлений виконавчих обов'язків;

3) процес організації – це створення структури підприємства відповідно до поставлених цілей, де для кожного компонента строго окреслено місце та функції, між частинами компанії відбувається гармонійна координація;

4) менеджер – це системний контролер, який задіяний у: плануванні, прийнятті рішень, їх коригуванні, виконанні; створенні впорядкованої структури; визначенні обов'язків, схем оплати праці так, щоб працівники належним чином їх виконували й отримували адекватну винагороду;

5) пошук принципів, які дозволяють побудувати формальну структуру організації і керувати нею раціональним чином, забезпечуючи передбачуваність ірраціональної сторони людської натури;

6) модель людини в адміністративній культурі менеджменту передбачає, що у процесі праці вона поводить себе раціонально й діє так, як від неї вимагає формальний план, а мета полягає у максимізації заробітку;

7) в адміністративних справах немає нічого абсолютного, всі принципи є гнучкими, а мистецтво адміністрування полягає у правильному їх застосуванні з урахуванням певних обставин.

На думку А. Файоля, яким би не було підприємство – малим або великим, – у ньому завжди зустрічається шість груп функцій: 1) технічні (виробництво); 2) комерційні (купівля, продаж); 3) фінансові (залучення коштів і розпорядження ними); 4) страхові (страхування, охорона майна й осіб); 5) облікові (бухгалтерія, калькуляція, облік, статистика); 6) адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль) (1992, с. 9–12), які перебувають у тісній залежності одна від одної. Наприклад, технічна функція не може здійснюватися без сировини, без можливості збуту, без капіталу, без страхових заходів та без передбачення.

Основну увагу Файоль приділяє розгляду шостої, адміністративної функції, оскільки, на його думку, жодна з п'яти попередніх не включає завдання вироблення програми роботи підприємства, підбору кадрів, координування зусиль, гармонізації дій. Він пише, що важливо не змішувати адміністративну функцію з управлінням. Управляти – означає забезпечувати дію шести істотних функцій. Адміністрування ж є лише однією із шести функцій. Отже, А. Файоль проводить розмежування понять «управління» і «адміністративна діяльність», останнє з яких має більш вузьке значення.

Кожній групі функцій відповідає спеціальна установка (технічна, комерційна, фінансова і т. д.), якою повинен володіти персонал, ґрунтуючись на сукупності певних якостей, які Файоль звів до шести груп: фізичні; розумові; моральні; загальний розвиток; спеціальні знання щодо виконання якоїсь однієї функції; досвід (1992, с. 12–13). У результаті багаторічних спостережень він дійшов таких висновків:

а) головною установкою робітника є технічна; в міру просування за ієрархічними щаблями відносна важливість адміністративної установки зростає, у той час як важливість технічної убуває;

б) головною установкою керівника малого підприємства є технічна; в міру переходу до більших підприємств зростає значення адміністративної й убуває значення технічної установок керівника.

Заключний висновок Файоля полягає в тому, що адміністративна установка виступає головною установкою для керівників вищих рівнів.

Таким чином, якщо функція адміністрування виконується належним чином, то очевидно так само добре іде справа й з іншими. Тому найперша умова, якій повинен задовольняти керівник, – бути гарним адміністратором. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентний у спеціальній технічній функції, характерній для певного підприємства.

Основу теорії адміністративної культури А. Файоля становлять принципи управління (1992, с. 15–48):

– поділ праці, метою якого є підвищення кількості та якості виробництва при витраті тих самих зусиль, а результатом – спеціалізація функцій та поділ влади;

– влада як право віддавати розпорядження і сила, що змушує їм підкорятися; Файоль розрізняє авторитет влади, пов'язаний із займаною посадою, й особистий авторитет, заснований на розумі, досвіді і т. п.; особистий авторитет повинен бути необхідним доповненням до влади за посадою; влада немислима без відповідальності, тобто без санкції – нагороди або покарання, що супроводжує її дію;

– дисципліна, під якою мається на увазі покірність, старанність, діяльність, манера тримати себе, зовнішні знаки поваги;

– єдність розпорядництва – означає, що працівникові може давати накази тільки один начальник; якщо це порушується, то наноситься шкода авторитету влади, підривається дисципліна, настає хаос;

– єдність керівництва, що зводиться до єднання дій, координування сил і формування зусиль, спрямованих на виконання однієї програми;

– підпорядкування часткових інтересів загальним – означає, що інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище інтересів організації;

– винагорода персоналу, яка є оплатою виконаної роботи, повинна бути справедливою; пропонується комбінувати поденну, поурочну й поштучну форми заробітку в поєднанні із преміями, участю в прибутках, додаванням натурою, виплатами заслуг і нематеріальними стимулами;

– централізація як явище природного порядку, що полягає в тому, що як у живому, так і в соціальному організмі сприйняття сходяться в одному центрі – у мозку або в дирекції – звідки виходять накази, що приводять в рух весь організм; масштаби централізації або децентралізації – питання розумної міри;

– ієрархія – ряд керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими, колія, по якій проходять всі команди та звіти; однак рішення проблем шляхом звернення до цієї колії не завжди виявляється швидким, і тому для уникнення втрати часу пропонується використовувати делегування підлеглим прав і відповідальності зі здійснення комунікацій;

– порядок матеріальний і соціальний; формула матеріального порядку – певне місце для кожної справи й будь-яка річ на своєму місці; формула соціального порядку – певне місце для кожної особи й кожна особа на своєму місці;

– справедливість – результат поєднання доброзичливості з правосуддям; головним у поводженні з персоналом повинна бути вимога справедливості й рівності, не забуваючи про дисципліну;

– сталість складу персоналу, яка залежить від системи планування кадрів і застосовуваних методів управління; навіть краще мати посереднього працівника, ніж видатного, який збирається покинути організацію;

– ініціатива – можливість складання і реалізації плану, свобода пропозиції та її здійснення, що є одним із найсильніших стимулів, який визначає поведінку працівників, забезпечує мотивацію і задоволеність роботою;

можливість прояву ініціативи повинна бути надана всім за рахунок делегування повноважень;

– єднання персоналу, корпоративний дух, що є силою, яка забезпечує створення та підтримку в організації певної гармонії.

У запропонованих принципах немає нічого негнучкого й абсолютного. Автор підкреслював, що майже ніколи не доводиться застосовувати один і той самий принцип у тотожних умовах. Мистецтво адміністрування саме і полягає в тому, щоб правильно застосувати їх у різних і мінливих обставинах. Це важке мистецтво, яке потребує вдумливості, досвіду, рішучості та почуття міри.

Загалом, хоча виділені принципи носять розпорядчий характер, вони допускають гнучку інтерпретацію. А. Файоль писав: «без принципів ми у темряві, в хаосі; без досвіду й міри, навіть із найкращими принципами, ми теж у скрутному становищі. Принцип – це маяк, що допомагає орієнтуватися: служити він може тільки тим, хто знає шлях у порт» (1992, с. 49).

Файоль виходив із того, що дотримання універсальних принципів управління неминуче приведе до успіху. Запропоновані ним принципи на поч. ХХ ст. сприяли впорядкуванню управлінського процесу в багатьох західних компаніях. Вони залишаються корисними й досі.

Вагомим внеском А. Файоля в управлінську культуру є створення нового функціонального підходу, виділивши п'ять основних елементів адміністрування, які визначають сферу діяльності, компетенції та міру відповідальності менеджера (1992, с. 53–82):

1. Передбачення. За Файолем, передбачити – означає обчислювати майбутнє і підготувати його. Передбачення майбутнього організації та визначення заходів, необхідних для переходу в цей новий стан, – найістотніший елемент і початковий пункт управління. Головним проявом і засобом передбачення служить програма дій (план), яка повинна ґрунтуватися на ресурсах, природі операцій та можливостях майбутнього, визначити які наперед дуже важко. На думку А. Файоля, план повинен відповідати вимогам єдності (загальний план має підтримуватися планами підрозділів), безперервності (одночасне використання короткострокового й довгострокового планування), гнучкості (можливість корегування і адаптації плану до змін) та точності. Акцент Файоля на необхідності планування був унікальним для свого часу. Відповідно до його концепції необхідне складання денних, тижневих, місячних, річних, п'яти- і десятирічних прогнозів, які повинні постійно корегуватися.

2. Організація. Організувати, за А. Файолем, означає забезпечити підприємство всім тим, що необхідне для його нормального функціонування: сировиною, обладнанням, грошима, персоналом. Файоль детально аналізував принципи побудови соціального організму підприємства, органи якого виконують шість істотних функцій. У малій фірмі вони можуть бути представлені одним службовцем; на великому підприємстві вони

вкрай ускладнені, розділені й вимагають великої кількості працівників. Отже, на думку Файоля, форма, яку приймає підприємство, насамперед залежить від кількості співробітників.

3. Розпорядництво. Цей елемент управління з'являється після того, як організація сформована і її потрібно привести в дію. Метою розпорядництва є залучення підлеглих у коло інтересів підприємства. А. Файоль вважає, що для цього керівник повинен пам'ятати наступні правила: добре знати своїх підлеглих і трудові угоди з ними; усувати нездатних; подавати гарний приклад; робити періодичні огляди підприємства; влаштовувати наради зі своїми головними співробітниками для досягнення єдності управління; не завантажувати себе дрібницями; встановити серед персоналу дух дієвості, ініціативи та свідомості обов'язку.

4. Координування. Координувати – означає узгодити всі операції таким чином, щоб забезпечити функціонування та успіх підприємства. Цей елемент управління покликаний збалансувати різні аспекти діяльності підприємства. З цією метою А. Файоль пропонує проводити щотижневі наради начальників служб. Учасники нарад не займаються складанням плану, а стежать за його виконанням в існуючих умовах. У результаті таких нарад кожен структурний підрозділ уточнює, що йому потрібно робити, відбувається узгодження дій між підрозділами.

5. Контроль. Контроль полягає у перевірці, чи все протікає згідно з програмою, згідно з наказами та встановленими принципами. Метою контролю є виявлення слабких сторін і помилок, щоб можна було їх виправити й уникнути повторення. Контроль зачіпає все – персонал, обладнання, товарно-матеріальні цінності, фінансові ресурси, робочі операції і т. д. На думку А. Файоля, для того щоб контроль був дійовим, потрібно, щоб він був проведений вчасно й супроводжувався санкцією. Не менш важливо також, щоб його висновки були своєчасно розглянуті і враховані в подальшій діяльності. Файоль зазначав, що контроль вимагає неослабної уваги й часто великого мистецтва. Можна сказати, що контроль пов'язує всі елементи адміністрування й завершує круговий цикл управлінської діяльності.

Таким чином, усі елементи – передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль – є обов'язковою частиною управлінського процесу. Всі вони розглядаються Файолем не як окремі, виконувані незалежно одна від одної дії, а як невід'ємні складові діяльності керівника. Випадання хоча б одного із них призводить до порушення механізму управління. Всі елементи управління точно вивірені, суворо структуровані та є основою теорії культури адміністрування.

До числа найбільш відомих послідовників А. Файоля можна віднести: Л. Гулика, Л. Урвіка, Дж. Муні й А. Рейлі.

Американський дослідник *Лютер Гулик* у своїй статті «Нотатки з теорії організації», що відкриває збірку «Доповіді про науку управління» (1937 р.), розширив функції адміністрації Файоля, виділивши сім функцій

керівника вищої ланки: планування, організація, управління персоналом, керівництво, координація, звітність, бюджетування. Таким чином, три елемента адміністративної діяльності, такі як планування, організація і координація, були запозичені з теорії Файоля; поняття «розпорядництво» було замінено поняттям «керівництво»; замість функції «контроль» з'явилися такі напрямки діяльності, як складання бюджету та звітність; із функції «організація» була виділена функція «управління персоналом».

На думку Л. Гулика, «якщо ці сім елементів можуть бути обов'язками керівника вищої ланки, значить, вони можуть бути перетворені на окремі підрозділи» (Gulick, 1937, р. 43). Необхідність та можливість їх створення визначається розміром підприємства. У більш пізніх роботах Гулик додав ще один елемент – «оцінка» (Gulick, 1948).

Л. Гулик виділив два способи координації: 1) за допомогою розпоряджень, які йдуть від верхніх структур до нижніх; 2) за допомогою ідей, розумної цілеспрямованості в думках і бажаннях тих, хто працює разом як команда, щоб кожен сам добровільно хотів узгоджувати своє завдання зі спільною справою. Водночас він визначив обмежуючі фактори координації: розмір і час; масштаб контролю; можливості єдиноначального управління; технічна ефективність.

В основу розподілу функцій можуть бути покладені різні критерії. На думку Гулика, виробничі одиниці можуть об'єднуватися за чотирма ознаками, які роблять різний вплив на координуючу функцію: 1) за метою адміністративної діяльності; 2) за процесом; 3) за людьми або предметами; 4) за місцем перебування. Якщо діяльність підрозділу всередині організації визначається більш ніж одним із перерахованих принципів, то виникає небезпека збільшення розбіжностей між підрозділами, особливо там, де відбувається перетин їх повноважень. Тому завдання керівника полягатиме в ослабленні цих протиріч із метою забезпечення стабільності компанії.

Також Л. Гуликом було виділено десять принципів організації: поділ праці, спеціалізація; департаменталізація на основі мети, процесу, місця; координація за допомогою ієрархії, ідеї, комісії; децентралізація; єдність командування; штаб і лінія; делегування; діапазон управління.

Хоч основну увагу Гулик приділяв розробці цілісної управлінської теорії, він дійшов висновку про те, що всебічно розробленої теорії управління так і не існує. Те, що було замість неї, він називав «більш-менш достовірними й частково підтвердженими припущеннями» (Gulick, 1937, р. 45), а не доведеною теорією. А це свідчить про те, що менеджмент більшою мірою є мистецтвом, ніж наукою.

Значний внесок у формування теорії адміністративної культури менеджменту здійснили американські вчені *Джеймс Муні* і *Алан Рейлі*. У праці «Прогресивна індустрія» (1931 р.) і другому, більш повному, виданні цієї праці, що вийшло в 1939 р. під назвою «Принципи організації», вони дали визначення поняття «організація». На їхню думку,

організація є формою об'єднання людей для досягнення спільної мети. На основі аналізу еволюції різних організаційних форм вони дійшли висновку, що для людства характерна схильність до організаційної діяльності, в спільній діяльності люди досягають більшого ефекту, ніж поодиночі. Тому організація – це універсальне явище: «Вік організації порівнює віку людського суспільства» (Mooney & Reiley, 1931, p. 39).

На думку Дж. Муні й А. Рейлі, організаційна структура починається там, де двоє або більше людей об'єднують свої зусилля для досягнення поставленої мети. Однак вони особливо підкреслювали, що сама по собі комбінація людей і мети ще не становить організаційну структуру. Цілі організації співвідносяться у них із концепцією доктрини, яка, крім визначення мети, включає процедури її досягнення. Досягнення ж спільної мети вимагає взаєморозуміння всіх членів організації. Тому обов'язком вищого керівництва має стати забезпечення таких умов, за яких призначення організації усвідомлюється її членами. Таким чином, у рамках теорії адміністративної культури відбувся перехід від управління за завданнями до управління за цілями.

У праці «Прогресивна індустрія» увага акцентується на трьох принципах (Mooney & Reiley, 1931):

1. Координація. «Координація – це впорядкована організація групових зусиль із метою забезпечення єдності дій для досягнення спільної мети» (р. 210). Вона досягається не тільки за рахунок єдиначальності, а й за рахунок солідарності працівників. Відповідно до підходу Муні та Рейлі, координація виступає першим і найважливішим принципом організації, оскільки потенційно містить у собі всі інші.

2. Ієрархія. Принцип ієрархії або вертикального поділу праці вказує на те, що влада й повноваження повинні зростати пропорційно одне одному. Кожен службовець повинен бути пов'язаний із керівником усієї організації чітко визначеною владною вертикаллю, якою надходять розпорядження (р. 251). Водночас Муні та Рейлі висловлювались про необхідність делегування повноважень. У протилежному випадку керівник прирікає себе на виконання надмірного кола обов'язків, що знижуватиме ефективність його праці. У той же час зайве делегування може призвести до відмови від влади та відповідальності й може підірвати основу єдиначальності.

3. Функціональність. Цей принцип указує на важливість спеціалізації у виділенні підрозділів і ролей. Функціональному принципу підпорядковується горизонтальний поділ праці, при якому завдання розподіляються відповідно до різних обов'язків.

Згодом у книзі Муні та Рейлі «Принципи організації» розглядається ще один принцип організації (Mooney & Reiley, 1939):

4. Лінійний і штабний персонал. Представники лінійного персоналу пов'язані один з одним відносинами «керівник – підлеглий», тоді як штабні – виконують обов'язки консультантів та радників. Лінійний

персонал – це ті, чиї позиції входять до складу ієрархічної вертикалі, на відміну від пов'язаних із нею менш жорстко штабів. Штабні служби існують як допоміжні щодо лінійного персоналу (р. 137).

Дж. Муні й А. Рейлі були переконані в тому, що виведені ними логічним шляхом принципи організації подібні фізичним законам.

Вагомий внесок у систематизацію теорії культури адміністративного менеджменту зробив англійський вчений *Ліндал Урвік*. Найзначимішою в цьому відношенні є його праця «Елементи адміністрації» (1944 р.). У цій роботі він одним із перших зробив спробу синтезу й інтеграції принципів адміністрування, сформульованих різними авторами, і довів, що всі вони пов'язані загальною логікою. Основна увага в роботі приділяється формуванню організаційної структури й моделі адміністративного менеджменту. Пропонована Л. Урвіком модель є спробою синтезувати та відтворити на новому рівні запропоновані А. Файоном, Дж. Муні, А. Рейлі та іншими дослідниками адміністративні принципи.

На його думку, спочатку абсолютно неупереджено слід розробити відповідну організаційну структуру, а потім уже здійснити всі необхідні заходи, щоб знайти відповідних людей або добитися їх відповідності структурі (Urwick, 1944, р. 68). Таким чином, Урвік проголошував один із основоположних принципів культури механістичного менеджменту – про необхідність відповідності людей організаційній структурі.

Л. Урвік висунув принцип загальної мети, який передбачає, що організація повинна бути побудована таким чином, щоб всі елементи структури прагнули до її досягнення. З цього приводу він писав: «Доти, поки ми не маємо спільних цілей, немає причин для того, щоб люди прагнули до узгодження своїх дій взагалі або щоб хто-небудь намагався їх координувати» (Urwick, 1944, р. 83). Загальна мета утворює основу для координації зусиль різних відділів й осіб усередині організації.

Важливими елементами ефективної адміністрації, за Урвіком, є принципи єдиноначальності, делегування й застосування трьох методів створення функціональних підрозділів: унітарний (кожна служба працює у своєму регіоні або зі своїм списком клієнтів), серійний (кожна служба відповідальна за одну з операцій у загальному технологічному процесі) або суб'єктний (служби групуються навколо окремих людей, що володіють необхідною спеціалізацією і можливостями).

Л. Урвік вважав, що для підвищення ефективності управління вищі менеджери повинні неухильно дотримуватися принципу відповідності влади й відповідальності. Також, як і більшість представників адміністративної культури, він розглядав принцип діапазону контролю. На його думку, жоден керівник не може безпосередньо контролювати більше 5–6-ти підлеглих, робота яких взаємозалежна. Конкретна межа залежить від рівня керівництва – на верхніх рівнях це число не повинно перевищувати три, в той час як на нижніх їх може бути вдвічі більше.



Досить багато уваги Л. Урвік приділяв аналізу специфіки управлінської діяльності та її відмінності від інженерно-технічної. На його думку, керівник повинен володіти знаннями в галузі управління виробництвом і доповнювати їх загальною технічною підготовкою.

Третім напрямом у культурі механістичного менеджменту є бюрократична система управління, якою пронизані практично всі сфери життєдіяльності суспільства. Вона ґрунтується на раціональному, безособовому управлінні, використанні формальних засобів (правил, процедур), які не схильні до суб'єктивізму менеджера. Існування бюрократичної культури управління передбачає наявність стабільного середовища, жорсткої ієрархії, раціональних структур й індивідів, які беззаперечно виконують розпорядження та відповідають запропонованим їм ролям. Жодні відступи від формально встановлених процедур і правил неприпустимі.

У зв'язку з тим, що бюрократична культура управління детально описана у статті «Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії», яка автором (Коваленко, 2018) опублікована в попередньому випуску цього журналу, залишається тільки додати, що в основі цього напрямку культури менеджменту, як і у двох інших (культура наукової організації праці та управління; культура адміністративного менеджменту), єдина, спільна основа – механіцизм, що, з одного боку, забезпечує високу ефективність їх застосування в умовах індустріалізму, а, з іншого, в умовах становлення постіндустріального суспільства, коли стабільність порушилася, бюрократія виявилася нездатною до існування в наддинамічному середовищі.

#### **4. Висновки та обговорення результатів** **Conclusions and discussion of results**

Дослідження феномену механістичного менеджменту в контексті культурно-історичної думки, яке спрямовувалося на виявлення базових детермінант генезису та формування основних напрямів розвитку цієї управлінської культури, дозволило дійти таких висновків:

1. Об'єктивними передумовами становлення культури механістичного менеджменту послужили: по-перше, наука Нового часу і механіцизм, що впливає з картини світу Ньютона – уявлення будь-якої реальності як машини, а також атомізм, раціоналізм і соціальний дарвінізм як «природний закон» про міжвидову боротьбу за існування; по-друге, протестантська етика, яка виправдовувала діяльність, спрямовану на наживу й накопичення багатств поза розумними потребами; по-третє, політекономія, яка представила господарство у вигляді машини, що діє за законами ньютонівської механіки; по-четверте, великі науково-технічні відкриття, що вимагали нових форм та способів організації виробництва.

2. На фоні цього сформулися й отримали теоретичне обґрунтування три самостійних напрями культури механістичного менеджменту: куль-

тура наукової організації праці та управління; адміністративна культура; бюрократична культура. Їх об'єднує спільний методологічний підхід до розгляду процесів управління, а саме механіцизм.

3. Засновники культури наукової організації праці та управління, будучи інженерами-механіками, перенесли свої знання про діяльність технічних механізмів у сферу управління. Саме технічна освіта засновників цього напрямку визначила його специфіку. Вони вважали, що, ґрунтуючись на спостереженнях і вимірах трудових процесів, використовуючи логіку й аналіз, можна значно вдосконалити багато робочих операцій та домогтися найефективнішого їх виконання. Так на рубежі XIX–XX ст. у США з'явилася культура управління, заснована на інженерних розрахунках і дослідях.

4. Із розвитком промисловості у перші десятиліття XX ст. в Європі виникла культура адміністративного менеджменту, засновниками і популяризаторами якої були вже не тільки інженери, а також, частково, й економісти. Відмінності цієї культури, порівняно з попередньою, полягають у наступному: організація розглядається не чисто механістично, а з елементами подоби живого організму; раціоналізації підлягає переважно соціальна структура організації, а не матеріальна; людина вважається первинним елементом виробництва, а не одним із його елементів; основний акцент робиться на діяльності апарату управління, виконанні ним функцій загального керівництва, а не на діяльності робітника й цеховому виробництві.

5. Бюрократія, порівняно з іншими напрямками культури механістичного менеджменту, має набагато тривалішу історію. Однак її наукове осмислення як основної форми організації життєдіяльності суспільства розпочалося також тільки в епоху індустріалізму. Ця культура менеджменту ґрунтується на жорсткій ієрархії, раціональному, безособовому управлінні, використанні формальних засобів, які не схильні до суб'єктивізму керівника.

Незважаючи на те, що суспільство вступило в постіндустріальну еру, вказані напрями культури механістичного менеджменту не втрачають своєї актуальності. На сьогоdnішньому етапі здійснюються спроби корегування механістичних концепцій шляхом їх теоретичної добудови, ув'язування й адаптування до нових організаційних реалій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у виявленні об'єктивних передумов, які спричинили виникнення культури механістичного менеджменту, а також в узагальненні особливостей основних напрямів цієї культури управління в умовах індустріального суспільства.

Практичне значення результатів дослідження вбачається у розширенні уявлень про теорію та історію світової культури, включивши в них раніше практично не досліджувані в культурно-історичному контексті ідеї механістичного менеджменту.

Перспективами подальших наукових розвідок у цьому напрямі може бути розроблення способів інтеграції вищерозглянутих трьох напрямів механістичного менеджменту в єдину концепцію, придатну для застосування в нових умовах розвитку суспільства.

## Література

- Бэкон Ф. Сочинения : в 2-х т. Пер. с англ. Москва : Мысль, 1978. Т. 2. 576 с.
- Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Пер. с нем. Москва : Директ-Медиа, 2016. 178 с.
- Вебер М. Хозяйство и общество. Пер. с нем. Москва : Высшая школа экономики, 2010. 456 с.
- Гайденко П. П. Научная рациональность и философский разум. Москва : Прогресс-Традиция, 2003. 528 с.
- Гейзенберг В. Избранные труды. Пер. с нем. Москва : Эдиториал, 2001. 616 с.
- Гоббс Т. Левіафан, або Суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної. Пер. з англ. Київ : Дух і Літера, 2000. 600 с.
- Декарт Р. Рассуждение о методе. Пер. с фр. Москва : Академический проект, 2017. 205 с.
- Друкер П. Управление в обществе будущего. Пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 320 с.
- Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Пер. с англ. Москва : Дело, 1996. 420 с.
- Кант И. Критика чистого разума. Пер. с нем. Москва : Эксмо, 2016. 784 с.
- Коваленко Є. Я. Еволюція теорії менеджменту: від бюрократії до адхократії. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Вип. 2. С. 26–62.
- Лейбниц Г. Сочинения : в 4-х т. Пер. с нем. Москва : Мысль, 1983. Т. 1. 636 с.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Смысли в культурі управління. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017. № 4. С. 26–31.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Формування сучасної системи управління життєдіяльністю суспільства. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018а. Вип. 1. С. 7–24.
- Мартинишин Я. М., Коваленко Є. Я. Мистецтво управління й освітні технології підготовки менеджерів соціокультурної діяльності. Біла Церква : Вид. Пшонківський О. В., 2018b. 374 с.
- Мертон Р. Бюрократическая структура и личность. *Социальная теория и социальная структура*. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2006. С. 323–337.
- Милль Дж. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии. Пер. с англ. Москва : Эксмо, 2007. 1040 с.
- Минцберг Г. Создание эффективной организации. Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 502 с.
- Ньютон И. Математические начала натуральной философии. Пер. с лат. Москва : Наука, 1989. 688 с.
- Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. Пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2014. 304 с.

- Сен-Симон А. Сочинения : в 2-х т. Пер. с фр. Москва : АСТ, 2015. Т. 1. 956 с.
- Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. Москва : Эксмо, 2016. 1056 с.
- Тейлор Ф. У. Управление фабрикой. Пер. с англ. Москва : Контроллинг, 1992. 152 с.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. Пер. с фр. Москва : Контроллинг, 1992. 112 с.
- Федюкин В. К. История техники и технологий. Москва : Политехника, 2007. 416 с.
- Флорида Р. Большая перезагрузка. Пер. с англ. Москва : Классика XXI, 2012. 240 с.
- Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2014. 352 с.
- Babbage Ch. On the Economy of Machinery and Manufactures. Cambridge : Cambridge university press, 2009. 343 p.
- Downs A. Inside Bureaucracy. Boston : Little, Brown, Inc., 1967. 292 p.
- Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York : The Engineering magazine, 1912. 423 p.
- Gantt H. L. Industrial Leadership. New York : Nabu Press, 2014. 166 p.
- Gantt H. L. Organizing for Work. New York : Productivity Press, 2017. 120 p.
- Gantt H. L. Studies of workers to skills of industrial labour and collaboration. New York : Productivity Press, 2016. 148 p.
- Gilbreth F. B. Motion Study. New York : Hard Press Publishing, 2013. 228 p.
- Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Applied Motion Study. New York : Filiquarian Legacy Publishing, 2012. 186 p.
- Gilbreth F. B., Gilbreth L. M. Fatigue Study. New York : Forgotten Books, 2010. 254 p.
- Gouldner A. Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe : The Free Press, 1954. 282 p.
- Grozier M. Le Phenomene bureaucratique. Paris : Ed. du Seuil, 1963. 234 p.
- Gulick L. Administrative Reflections from World War II. Tuscaloosa : University of Alabama Press, 1948. 139 p.
- Gulick L. Notes on the Theory of Organization. *Papers on the Science of Administration*. New York : Institute of Public Administration, 1937. P. 3–45.
- Hamel G. The Future of Management. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 255 p.
- Marshall A. Elements of Economics of Industry. London : Forgotten Books, 2015. 448 p.
- Mooney J., Reiley A. Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry. New York : Harper & Brothers, 1931. 564 p.
- Mooney J., Reiley A. The principles of organization. New York : Harper & Brothers, 1939. 223 p.
- Owen R. Outline of the Rational System of Society. London : Nabu Press, 2015. 128 p.

- Pink D. A whole new mind why right brainers will rule the future. New York : Riverhead Books, 2015. 329 p.
- Taylor F. W. A Piece-Rate System. 1896. URL: [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17\\_a3\\_d2.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17_a3_d2.pdf) (дата звернення : 09.01.2019).
- Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1997. 144 p.
- Trentowski B. Stosunek filozofii do cybernetyki czyli sztuki rządzenia narodem. Poznań : Żupański, 1843. 268 s.
- Ure A. The Philosophy Manufactures. London : Charles Knight, 1835. 480 p.
- Urwick L. The elements of administration. New York : Harper & Brothers, 1944. 132 p.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2019

## References

- Babbage, Ch. (2009). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Cambridge: Cambridge university press.
- Bacon, F. (1978). *Sochineniia [Works]*. (Trans. in Eng.). (Vol. 2). Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Descartes, R. (2017). *Rassuzhdenie o metode [Discourse on method]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Akademicheskii proekt (in Russ.).
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown, Inc.
- Drucker, P. (2007). *Upravlenie v obshchestve budushchego [Managing in the Next Society]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Vil'iams (in Russ.).
- Duncan, J. (1996). *Osnovopolagaiushchie idei v menedzhmente [Fundamental ideas in management]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Delo (in Russ.).
- Emerson, H. (1912). *The twelve principles of efficiency*. New York: The Engineering magazine.
- Fayol, H. (1992). *Obshchee i promyshlennoe upravlenie [General and Industrial Management]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Kontrolling (in Russ.).
- Fediukin, V. K. (2007). *Istoriia tekhniki i tekhnologii [The history of engineering and technology]*. Moscow: Eksmo (in Russ.).
- Florida, R. (2012). *Bol'shaia perezagruzka [Big reboot]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Klassika XXI (in Russ.).
- Ford, H. (2014). *Moia zhizn', moi dostizheniia [My life, My achievements]*. (Trans. in Eng.). Moscow: AST (in Russ.).
- Gaidenko, P. P. (2003). *Nauchnaia ratsional'nost' i filosofskii razum [Scientific rationality and philosophical mind]*. Moscow: Progress-Traditsiia (in Russ.).
- Gantt, H. L. (2014). *Industrial Leadership*. New York: Nabu Press.
- Gantt, H. L. (2016). *Studies of workers to skills of industrial labour and collaboration*. New York: Productivity Press.
- Gantt, H. L. (2017). *Organizing for Work*. New York: Productivity Press.
- Geizenberg, V. (2001). *Izbrannye trudy [Selected works]*. (Trans. in Germ.). Moscow: Editorial (in Russ.).
- Gilbreth, F. B. (2013). *Motion Study*. New York: Hard Press Publishing.

- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (2010). *Fatigue Study*. New York: Forgotten Books.
- Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (2012). *Applied Motion Study*. New York: Filiquarian Legacy Publishing.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe: The Free Press.
- Grozier, M. (1963). *Le Phenomene bureaucratique [The Phenomenon of Bureaucracy]*. Paris: Ed. du Seuil (in Fr.).
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 3-45.
- Gulick, L. (1948). *Administrative Reflections from World War II*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hobbes, T. (2000). *Leviafan, abo Sut', budova i povnovazhennia derzhavy tserkovnoi ta tsyvil'noi [Leviathan, or the Nature, structure and powers of state ecclesiastical and civil]*. (Trans. Eng.). Kyiv: Dukh i Litera (in Ukr.).
- Kant, I. (2016). *Kritika chistogo razuma [Critique of pure reason]*. (Trans. in Germ.). Moscow: Eksmo (in Russ.).
- Kovalenko, Y. Y. (2018). Evoliutsiia teorii menedzhmentu: vid biurokratii do adkhokratii [Evolution of management theory: from bureaucracy to adhocracy]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 2, 26-62 (in Ukr.).
- Leibniz, G. (1983). *Sochineniia [Works]*. (Trans. in Germ.). (Vol. 1). Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Marshall, A. (2015). *Elements of Economics of Industry*. London: Forgotten Books.
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2017). Smysly v kul'turi upravlinnia [The measures in management culture]. *Visnyk Natsional'noi akademii kerivnykh kadrov kul'tury i mystetstv [Herald national academy of managerial staff of culture and arts]*, 4, 26-31 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018a). Formuvannia suchasnoi systemy upravlinnia zhyttiediial'nistiu suspil'stva [Formation of the modern system management of life society]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu kul'tury i mystetstv. Serii: Menedzhment sotsiokul'turnoi diial'nosti [Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Management of social and cultural activity]*, 1, 7-24 (in Ukr.).
- Martynyshyn, Y. M., & Kovalenko, Y. Y. (2018b). *Mystetstvo upravlinnia j osviti tekhnologii pidhotovky menedzheriv sotsiokul'turnoi diial'nosti [Art of management and educational technologies of preparation of managers of social and cultural activity]*. Bila Tserkva: Vydavets O. V. Pshonkivskyj (in Ukr.).
- Merton, R. (2006). *Biurokraticheskaia struktura i lichnost' [Bureaucratic structure and personality]*. *Sotsial'naia teoriia i sotsial'naia struktura [Social Theory and Social Structure]*. (Trans. in Eng.). Moscow: AST, 323-337 (in Russ.).

- Mill, J. (2007). *Osnovy politicheskoi ekonomii s nekotorymi prilozheniiami k sotsial'noi filosofii [Principles of political economy with some applications to social philosophy]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Eksmo (in Russ.).
- Mintzberg, H. (2011). *Sozdanie effektivnoi organizatsii [Creation of an effective organization]*. (Trans. in Eng.). St. Petersburg: Piter (in Russ.).
- Mooney, J., & Reiley, A. (1931). *Onward Industry!: The Principles of Organization and Their Significance to Modern Industry*. New York: Harper & Brothers.
- Mooney, J., & Reiley, A. (1939). *The principles of organization*. New York: Harper & Brothers.
- Newton, I. (1989). *Matematicheskie nachala natural'noi filosofii [Mathematical principles of natural philosophy]*. (Trans. in Lat.). Moscow: Nauka (in Russ.).
- Owen, R. (2015). *Outline of the Rational System of Society*. London: Nabu Press.
- Pink, D. (2015). *A whole new mind why right brainers will rule the future*. New York: Riverhead Books.
- Saint-Simonians, A. (2015). *Sochineniia [Works]*. (Trans. in Fr.). (Vol. 1). Moscow: AST (in Russ.).
- Senge, P. (2014). *Preobrazhenie. Potentsial cheloveka i gorizonty budushchego [Transformation. The potential of man and the horizons of the future]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Olimp-Biznes (in Russ.).
- Smith, A. (2016). *Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov [An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Eksmo (in Russ.).
- Taylor, F. W. (1896). *A Piece-Rate System*. Retrieved from [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17\\_a3\\_d2.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/109902/ch17_a3_d2.pdf).
- Taylor, F. W. (1992). *Upravlenie fabrikoi [Management of the factory]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Kontrolling (in Russ.).
- Taylor, F. W. (1997). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Trentowski, B. (1843). *Stosunek filozofii do cybernetyki czyli sztuki rządzenia narodem [The Relationship of philosophy to Cybernetics it is the art to lead the people]*. Poznań: Żupański (in Pol.).
- Ure, A. (1835). *The philosophy manufactures*. London: Charles Knight.
- Urwick, L. (1944). *The elements of administration*. New York: Harper & Brothers.
- Weber, M. (2010). *Khoziaistvo i obshchestvo [Economy and society]*. (Trans. in Germ.). Moscow: Vysshiaia shkola ekonomiki (in Russ.).
- Weber, M. (2016). *Protstantskaia etika i dukh kapitalizma [The protestant ethic and the spirit of capitalism]*. (Trans. in Germ.). Moscow: Direkt-Media (in Russ.).

Received 09.01.2019

**СЫНАХ Андрей Александрович,**

кандидат философских наук, доцент,

Сумской государственной университет,

Сумы, Украина, [adam-leviafun@i.ua](mailto:adam-leviafun@i.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8699-3781>

## **ВОСТОЧНАЯ И ЗАПАДНАЯ МОДЕЛИ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО И ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПЕРСПЕКТИВЫ КОНВЕРГЕНЦИИ**

**Аннотация.** *Актуальность.* Наш век вносит свои коррективы в понимание процессов, происходящих как внутри исследуемых культурных образований, так и в орбите их взаимодействия друг с другом, что особенно актуально в период переходных и кризисных управленческих тенденций на изломе тысячелетий. *Цель и методы.* Цель статьи – в определении общечеловеческой значимости восточной и западной культурно-цивилизационных и государственно-управленческих традиций, а также возможности их органического синтезирования в украинскую модель общественного менеджмента. Методологической основой исследования стали анализ, синтез, исторический, диалектический, абстрактно-логический и системно-структурный методы с привлечением компаративистики. *Результаты.* Исследование проведено не в традиционном ключе ретроспекции исторических коннотаций и парадигм, а, в первую очередь, в форме изучения синергетической составляющей надстроечных механизмов, то есть осмысления наиболее значимых метафизических детерминант, которые оказывают существенное влияние на все сферы культурной, общественно-политической и управленческой деятельности современного Запада и Востока. Как образцово-передовые практики менеджмента задействованы японская и американская модели. *Выводы и обсуждение.* Несмотря на консервативность националистических традиций и религиозного уклада, Восток оказался более гибким и подвижным в вопросах менеджмента государственных и общественных организаций. Славянская культура на мировоззренческом уровне впитала в себя вместе с кордоцентризмом, экзистенциальностью и интровертностью Востока рационализм, прагматизм и персонализм Запада. В качестве научной новизны предложен синтез индивидуалистической американской и коллективистической японской моделей управления, а также их дальнейшая интеграция в украинские административные и социально-психологические матрицы управления персоналом. Практическое значение работы заключается в возможностях применения данных разработок в деятельности субъектов хозяйственной и социокультурной сферы.

**Ключевые слова:** менеджмент, цивилизация, культура, дихотомия «Восток-Запад», личность, общество, государство.

**Синах Андрій Олександрович,** кандидат філософських наук, доцент,  
Сумський державний університет, Суми, Україна

**Східна і західна моделі соціокультурного та державного менеджменту:  
перспективи конвергенції**



**Анотація.** *Актуальність.* Наше століття вносить свої корективи в розуміння процесів, що відбуваються як усередині досліджуваних культурних утворень, так і в орбіті їх взаємодії одне з одним, що особливо актуально в період перехідних і кризових управлінських тенденцій на зламі тисячоліть. *Мета і методи.* Мета статті – у визначенні загальнолюдської значущості східної і західної культурно-цивілізаційних і державно-управлінських традицій, а також можливості їх органічного синтезування в українську модель суспільного менеджменту. Методологічною основою дослідження стали аналіз, синтез, історичний, діалектичний, абстрактно-логічний і системно-структурний метод із залученням компаративістики. *Результати.* Дослідження проведено не в традиційному ключі ретроспекції історичних конотацій і парадигм, а насамперед у формі вивчення синергетичної складової надбудовних механізмів, тобто осмислення найбільш значущих метафізичних детермінант, які мають істотний вплив на всі сфери культурної, суспільно-політичної та управлінської діяльності сучасного Заходу і Сходу. Як зразково-передові практики менеджменту задіяні японська та американська моделі. *Висновки та обговорення.* Незважаючи на консервативність націоналістичних традицій і релігійного укладу, Схід виявився більш гнучким і рухомим у питаннях менеджменту державних та суспільних організацій. Слов'янська культура на світоглядному рівні увібрала в себе разом із кордоцентризмом, екзистенційністю та інтровертністю Сходу раціоналізм, прагматизм і персоналізм Заходу. Як наукову новизну запропоновано синтез індивідуалістичної американської й колективістської японської моделей управління, а також їх подальшу інтеграцію в українські адміністративні та соціально-психологічні матриці управління персоналом. Практичне значення роботи полягає в можливості застосування цих розробок у діяльності суб'єктів господарської та соціокультурної сфери.

**Ключові слова:** менеджмент, цивілізація, культура, дихотомія «Схід-Захід», особистість, суспільство, держава.

**Synakh Andrii**, PhD (Philosophy), Associate Professor, Sumy State University, Sumy, Ukraine

### **Eastern and Western models of socio-cultural and public management: the prospects for convergence**

**Abstract.** *Actuality.* Our century makes its own adjustments to the understanding of the processes occurring both within the studied cultural entities and in the orbit of their interaction with each other, which is especially actual during the period of transitional and crisis management tendencies at the turn of the millennia. *Purpose and methods.* The purpose of the article is to determine the universal significance of Eastern and Western cultural-civilizational and state-administrative traditions, as well as the possibility of their organic synthesis in the Ukrainian model of public management. The methodology of the research based on analysis, synthesis, historical, dialectical, abstract-logical and system-structural method involving comparativistics. *Results.* The research was implemented not in the traditional manner of retrospectively historical connotations and paradigms, but first of all in the form of studying the synergistic component of the superstructural mechanisms, notably the comprehension of the most significant metaphysical determinants that have an essential impact on all spheres of cultural, socio-political and managerial activity of the modern West and East. The Japanese and American models are involved as exemplary advanced management practices. *Conclusions and discussion.* Despite the conservatism of nationalist traditions and religious order, the East turned out to be

more flexible and agile in the management of state and public organizations. Slavic culture at the worldview level imbibed rationalism, pragmatism and personalism of the West along with cordocentrism, existentiality and introversion of the East. The synthesis of individualistic American and collectivistic Japanese management models, as well as their further integration into Ukrainian administrative and social-psychological matrix of personnel management is proposed as a scientific novelty. The practical significance of the work lies in the possibilities of applying these developments in the activities of subjects of economic and socio-cultural sphere.

**Keywords:** management, civilization, culture, East-West dichotomy, personality, society, government.

## 1. Актуальность проблемы Actuality of problem

В кон. XX – нач. XXI в. уровни и темпы социально-экономического развития стран восточного региона заставляют даже убежденных скептиков-европеистов и неозападников обратить свой взор в их сторону. На рубеже столетий мы наблюдаем, как на смену японскому и китайскому экономическому чуду приходит индийское. Ведь на сегодняшний день Индия – государство с одной из самых быстрорастущих мировых экономик. По прогнозу МВФ и крупнейших международных рейтинговых агентств, к 2020 г. она отберет место на пьедестале лидерства у Великобритании, заняв почетное пятое место среди сильнейших экономик мира (The World's Top 10 Largest Economies, 2018). Индонезия – еще одно государство в Юго-Восточной Азии, имеющее достаточный потенциал для того, чтобы уже к 2030 г. обогнать страны Западной Европы – Великобританию и Францию – по объему ВВП, пересчитанному по паритету покупательной способности.

Такие высокие макроэкономические показатели не могли не сказаться на остальных сферах жизнедеятельности (хотя в парадигме восточного мировоззрения, скорее, сознание определяет бытие, нежели наоборот, о чем будет подробнее отмечено далее). И, несмотря на то, что вышеупомянутые страны не заняли лидирующих мест в рейтингах «индекса счастья», показательна общая положительная динамика, которая сохраняется в последние годы. Ознакомиться с ней можно на страницах «Первого статистического приложения ко второй главе отчета Всемирного доклада о счастье 2018 года» (Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report, 2018, p. 10–12). Как видим, Китай, Япония и Индонезия сохраняют оптимистичный настрой, и лишь Индия несколько выбивается из общей картины. Стоит отметить, что у последней также гораздо более заметен разброс между номинальным и реальным ВВП.

Так что же вызвало столь стремительный взлет стран, многие из которых (Индия, Китай, Индонезия) еще в середине прошлого века боролись с массовым голодом? И возможно ли перенять их опыт и применить стратегию менеджмента в украинских реалиях? В данном исследовании будет осуществлена попытка найти ответы на поставленные вопросы.

*Степень разработанности проблемы.* Феномен растущей глобализации и связанный с ней интернационализм неизбежно приводят к смещению модуса рефлексии от противостояния (концепция «культурных кругов» О. Шпенглера (1993), «столкновения цивилизаций» С. Хантингтона (2003) и А. Тойнби (2003) в сторону диалогизма и органичного синтеза (учение о «коалиции культур» К. Леви-Стросса (2000) и «диалоге цивилизаций» С. Хатами (2001). Таким образом, сформулированная в нач. 1930-х гг. Германом Гессе формула «Восток и Запад – два полюса, между которыми раскачивается жизнь» (Каралашвили, 1982, с. 215) приобретает новые коннотации. В независимости от того, как сильно раскачивается этот маятник в ту или обратную сторону, всегда интересно и полезно наблюдать за его вектором, с тем чтобы глубже осознать собственное место в этом мире, с одной стороны, выражая свое самобытное отношение к нему, а с другой, возводя мост, соединяющий западную и восточную управленческие парадигмы.

Среди наших современников, уделивших особое внимание маркетинговой составляющей операциональной проблемы, а также решению вопросов по внедрению восточных управленческих практик в западно-европейскую систему координат, стоит выделить американского профессора У. Оучи (Ouchi, 1993), японского кризис-менеджера Toyota М. Ясухино (Yasuhiro, 1997) и австрийско-японского профессора П. Хагириан (Haghirian, 2010). Анализу их работ и будет посвящена значительная часть данного исследования.

*Нерешенные вопросы.* Проблема межцивилизационных взаимодействий Запада и Востока одна из тех, чье содержание и уровневая организация со временем приобретают новую наполненность и актуальность, а значит, не может быть разрешена в полном объеме и окончательно. Более пристального внимания требуют такие феномены современного мира, как трансформация культурной идентичности и дехристианизация сознания Запада. Кризис христианской цивилизации и параллельно происходящие процессы исламизации являются неизбежным следствием глобальной демографии и экуменизма (анклавного проживания представителей с иными этнокультурными и конфессиональными особенностями): «Западная цивилизация еще сохраняет вызов остальному миру и соединяется с другими культурами путем своего воздействия и влияния на них. Но сама она начинает быть извне подвержена вызову новых лидеров Азии, а также внутреннему вызову тех слоев населения, которые не вписались в западные общества, держатся за нормы своих сообществ и не ощущают себя гражданами стран, в которых живут» (Федотова, 1997, с. 67).

Недостаточно раскрыта также связанная с вышеупомянутой проблема современного мифотворчества, формирующего в общественном сознании особый комплекс культурной ксенофобии (например, исламофобии), предстающей в массовом сознании как борьба «всемирного блага» и «всемирного зла». Образ этой мифической «битвы насмерть»

часто воплощается в жизнь камикадзе – смертниками, действующими, по их убеждению, «от имени Бога и во имя Бога». Думается, что преодоление боязни чужой культуры должно осуществляться через диалог культур, через признание и осмысление Другого. Именно событийность в каждой «точке» пространства и времени культур Востока и Запада, и вообще – множества культур, является условием становления единого мира на поликультурной основе (Абраамян, 2005).

События в современном мире развиваются более стремительно, чем это было еще пару десятков лет тому назад, а поэтому каждый новый виток истории порождает все большее количество вопросов. Следует также отметить, что исследователи неизбежно будут ощущать ограниченность своих возможностей, поскольку данная проблематика выводит ученого за пределы его узкопрофессиональных компетенций, а значит, тем актуальнее становится вопрос развития междисциплинарных подходов. Ситуация усложняется и тем, что Восток и Запад слишком неоднородны и многогранны в рамках собственно внутреннего уклада, а поэтому попытки обобщенного анализа схожи с намерениями объять необъятное.

## **2. Цель и методы исследования** **Purpose and methods of research**

Цель статьи – на основе компаративистского анализа восточной и западной культурно-цивилизационных и государственно-управленческих традиций определить их общечеловеческую роль и возможность органического синтезирования в украинскую модель общественного менеджмента.

Методология исследования базируется на концепциях философии, политологии, культурологии, социологии, религиоведения, экономики и менеджмента, которые позволили подойти к изучению операциональной проблемы со всех сторон, сперва продвигаясь вглубь многовековых религиозно-философских традиций и особенностей мировосприятия, выходя на поверхность экономических и управленческих процессов, устанавливая таким образом взаимосвязь мировоззренческих надстроечных механизмов и координационно-административного базиса западной и восточной цивилизаций. В связи с поставленной задачей был подобран соответствующий методологический инструментарий: анализ, синтез, исторический, диалектический, абстрактно-логический и системно-структурный метод с привлечением компаративистики.

Диалектический метод ориентирован на осмысление взаимопроникающей сущности двух полярных цивилизаций, репрезентацию их тесной органической взаимосвязи в качестве целого как единства противоположностей, функционально дополняющих друг друга. Компаративистика потребовалась для сравнительного анализа всех аспектов

общественно-политической и культурной жизни Востока и Запада. Исторический метод позволил осветить проблему и ее трансформацию в разрезе времени. Системный подход заключается в задействовании и изучении наиболее значимых мировоззренческих факторов и детерминант, оказавших решающее воздействие на вектор развития современных управленческих моделей Запада и Востока. Абстрактно-логический метод послужил основой при обобщении научных социокультурных и философских концепций. И наконец, благодаря анализу и синтезу нам удалось выявить наиболее удачные системы менеджмента, которые позволят аккомодироваться в украинскую экономику.

Как информационная база были задействованы труды известных социологов, историков, философов-востоковедов, специалистов в теории и практике управления, а также ежегодный доклад, публикуемый подразделением ООН по поиску решений стабильного развития (Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report, 2018) и данные международного рейтингового агентства 'Focus Economics' (The World's Top 10 Largest Economies, 2018).

### **3. Результаты исследования**

#### **Research results**

Любая национальная культура складывается под влиянием комплекса причин и факторов: географических, политических, экономических, этнических, религиозных и т. д. Безусловно, в каждой культуре присутствует общая архетипическая составляющая, но в то же время любая культура самобытна. Не ставя целью противопоставить и, тем более, отдать предпочтение какому-либо из исследуемых феноменов, обратимся к восточной и западной цивилизациям как репрезентантам двух дихотомичных традиций и проследим основные тенденции их развития и взаимопроникновения на всех уровнях, начиная с культурно-мировоззренческих особенностей и заканчивая отношениями личности и государства. Сравнение изложим последовательно, используя наиболее значимые критерии в области философии, религии, менеджмента культурной и общественно-политической жизни.

Перед тем как перейти непосредственно к предмету исследования, разберемся с тем, что подразумевается под его операциональными понятиями. В считающейся традиционной гегелевской интерпретации понятие «Восток» включает в себя древние цивилизации Азии (Китай, Индия, Персия) и примыкающей к ней Северной Африки, в составе которой выделяется зендский народ (народ Заратустры), Ассирия, Вавилония, Мидия, Иран, Сирия, Финикия, Иудея и Египет. Кроме того, имея в виду христианскую эпоху всемирной истории, *Георг Гегель* причисляет к Востоку и исламский мир. Таким образом, Восток представлен у

него тремя культурно-историческими мирами: китайским, индийским и ближневосточным. Двигаясь дальше на Запад, мы попадаем из Западной Азии (Ближнего Востока) в Европу. В древности в ее южной части, на островах и полуостровах Северного Средиземноморья, сложились две цивилизации (из числа известных во времена Гегеля): греческая и римская. Этот античный мир и возникающая уже в христианскую эпоху западноевропейская цивилизация составляют у философа собственно «Запад». Итак, в гегелевской трактовке мы имеем два понятия Запада: а) широкое, включающее античность и христианскую культуру западноевропейских народов и б) узкое, подразумевающее лишь последнюю (Гегель, 1993).

Компромиссная точка зрения представлена в работе «Духовная ситуация времени» немецкого философа-экзистенциалиста *Карла Ясперса*, который, подобно О. Шпенглеру, помещает западную культуру среди прочих локальных цивилизаций, указывая на мировой характер истории, свойственный эпохе Нового времени, а также на собственные исторические корни Запада, связанные с наследием иудеев, греков и римлян.

Примечательно, что Ясперс, активно оперируя понятием «Запад», практически избегает понятия «Восток», говоря о Китае и Индии как о двух самостоятельных сферах культурно-исторической традиции наряду с третьей – Западом, который также выступает у него в нескольких значениях. Прежде всего, Запад – это западная культура на рубеже IV–III тыс. до н. э. (узкое значение термина). Это гигантский исторический мир, порожденный Египтом, Месопотамией и крито-микенской цивилизацией, продолженный персами, иудеями, греками и римлянами в античную эпоху и завершаемый Византией, Россией и Западной Европой с Америкой в христианскую эпоху (с примкнувшей к ним исламской цивилизацией), что составляет предельное значение термина. И, наконец, в концепции Ясперса присутствует и представление о Западе как европейской культурно-исторической традиции, проложенной греками с их идеями и реальностями свободы и демократии, философии и науки (Ясперс, 1991).

Принимая обе данные концепции как верные, с одной стороны, акцентируем внимание на «трех китах» восточной цивилизации: Индии, Китае и Японии, а с другой, – на США и странах «старой» Европы как экспоненциальных представителях западной традиции. Итак, перейдем непосредственно к сравнительному анализу, имея своей основной целью максимально обобщенное описание и сопоставление наиболее значимых сфер общественно-политической жизни и особенностей социокультурного менеджмента современного Запада и Востока, а также перспектив задействия их опыта в управленческих структурах нашего государства. Поскольку глобализация реализуется всеми цивилизациями, то изучение взаимодействия Запад-Восток является магистральным для осмысления устойчивости всего мира.

Первостепенное и краеугольное онтологическое различие исследуемых цивилизационных феноменов заключается в преобладании идеалистических учений на Востоке и их ориентации на небытие: представление о майе (иллюзорности воспринимаемого материального мира) в индуизме, буддистское учение о «пустотности обусловленного» и достижении окончательной нирваны, недифференцируемое, невидимое, «темное вещество» Вселенной, «божественная пустота» сосуда жизни – дао в китайской традиции и т. д. Вообще, если говорить о мировоззренческой составляющей, то Восток отталкивается от онтологической проблематики, в то время как Запад тяготеет к гносеологии. Парменидовский принцип о тождестве мышления и бытия вместе с декартовской формулой «я мыслю, следовательно, я существую» проложили дорогу отрицания небытия и стали манифестом рационализма, который в своем диалоге с эмпиризмом завершился триумфом последнего. Так, западная традиция в качестве ведущего критерия истины рассматривает практику и нацеленность на результат (позитивизм, философия прагматизма), продолжая и в XXI в. размахивать неветшающей бритвой Оккама.

Восточная цивилизация, в свою очередь, делает ставку на иррационализм, проявление воли, мистической интуиции, воображения и т. д. Разум здесь понимается более широко, чем на Западе: это не столько человеческая способность, сколько космическая сила. Истинное знание невыразимо в словах (дао). Мудрость выражается не в гипотезах и теориях, не в знании как таковом, а скорее в *осознании* истины путем духовного самосовершенствования (медитативных практик). Происходит такое просветление одновременно, окончательно и всеобъемлюще (незамутненность и чистота изначального сознания при постижении дао, бодхи – в буддизме, сатори – в японском дзэн-буддизме). Истиной же выступает само бытие, само сущее (как ноумен, а не чувственно постигаемое явление), то, что нам дано и не зависит от ума и воли ее познающего. Таким образом, антропоцентристская перспектива в познании смещается в сторону интровертности и трансцендентности мышления.

Обращаясь непосредственно к религиозным учениям, стоит отметить, что основными началами восточных религий выступает, с одной стороны, фатализм (всеобщая предопределенность в даосизме, воля Неба в конфуцианстве), а с другой – неотвратимая расплата не только за поступки, но и мысли (карма в индийской традиции). Однако восточной идее воздаяния в западной культуре противопоставлена христианская идея прощения, которая реализуется посредством отпущения грехов через покаяние. Наш современник киевский философ *Назип Хамитов* полагает, что «если Запад чем-то и возвышается над Востоком, то именно идеей прощения. И именно эта идея является наиболее перспективной основой диалога Запада и Востока. Той основой, которая сохраняется, когда все другие «ускользают из-под ног» (Хамитов та ін., 2006, с. 18).

Мировоззренческие и религиозные паттерны неизбежно оказывают свое влияние и на более приземленные сферы жизнедеятельности. В частности, западному прагматизму, активности, погоне за «благами цивилизации» на Востоке противостоит доминирование мысли над действием, созерцательность. Это показательно демонстрирует принцип пассивности и недеяния («у-вэй» в даосизме, шаматха и нирвана в буддизме, санньяса в индуизме), который в общих чертах понимается как сознательный отказ от материальной жизни и сосредоточение на духовном, следование естественному (природному) порядку вещей и отречение от собственной эгоистической природы. Этот принцип распространяется на всю ткань бытия, но наиболее явно проявляется в творчестве. Например, японские хайку и танка не отличаются сложностью форм, а состоят из чередующихся трехстиший и двустиший. Вспомним также и такое уникальное явление восточного искусства, как монохромная живопись. Очень точно о ней написал известный японский философ Судзуки Дайсэцу: «Художник не стремится к реализму. Смысл суми-э – заставить дух изображаемого предмета двигаться по бумаге. Каждый мазок кисти должен пульсировать в такт живому существу. Тогда и кисть становится живой. набросок суми-э беден, беден по форме, беден по содержанию, беден по исполнению, беден по материалу, и все же мы, восточные люди, чувствуем в нем присутствие некоего движущегося духа, который каким-то таинственным образом парит вокруг штрихов, точек и разного рода теней, вибрируя, сообщает им ритм живого дыхания» (Suzuki, 1996, p. 280). По словам Судзуки, нужно «привести ум в соответствие с Пустотой, или таковостью, и тогда человек, созерцающий предмет, превращается в сам предмет» (Suzuki, 2001, p. 36). Представление о всеобщей связанности, всеобщей родственности вещей делало это возможным. Когда слияние с объектом достигнуто, не нужно прилагать усилий, кисть будет носиться сама собой (недаром художники называют ее «живой», «танцующей» или «резвящейся» кистью). Это и есть метод «у-вэй». Судзуки говорит: «Кисть выполняет работу независимо от художника, который лишь позволяет ей двигаться, не напрягая свой ум. Если только логика или рефлексия встанут между кистью и бумагой, весь эффект пропадет» (Suzuki, 1996, p. 280).

Таким образом, модус восточного творчества определяется минимализмом форм, условностью, образностью, символизмом, декоративностью, синтезом различных видов искусства, «вневременностью» тематики, устойчивостью художественных традиций. В свою очередь, Запад тяготеет к дифференциации художественных форм, видов, жанров, отражению эпохи в актуальной для времени тематике и идейном содержании, эклектике, расшатыванию традиций, разнообразию и быстрой смене стилей и течений.



И наконец, обратимся к немаловажной сфере отношений личности и государства. В данном аспекте западное общество автономно от государства. С уверенностью можно сказать, что в большинстве стран данного цивилизационного региона сложились формации, которые принято считать развитыми гражданскими сообществами. Они характеризуются автономией, демократией, свободой и конституционной защитой личности посредством закона, гарантирующего взаимную ответственность в общественных делах через наличие равных прав и обязанностей. В восточной цивилизационной матрице государство подчиняет себе общество. Более того, общества вне государства и его контроля не существует (конфуцианский принцип «семья – это маленькое государство, а государство – это большая семья»). Принцип автономии свободной от государства и социальных общностей личности либо размыт, либо отсутствует. Человек стремится включиться в существующую систему социальных общностей и «раствориться» в ней. В отличие от западного общественного «упования» на осуществление социального равенства или общества равных возможностей, на Востоке действует принцип уравнительной справедливости, статус человека в обществе определяется скорее не происхождением, связями, деньгами, а служебным усердием. В соответствии с этим принципом административные территории внутри государства должны контролироваться верховной властью, должно существовать центральное регулирование экономики и государственная монополия на недра. Государства восточного типа основаны на принципе «священной справедливости», свобода не осознается как индивидуальная, а только как коллективная, как свобода народа в целом. Свободным человек считает себя, когда свободна его страна, государство, а поскольку народу принадлежит только коллективная судьба, нельзя спастись одному, а только всем вместе. Государственность является сакрализованной и воспринимается обществом как высшая ценность (Борзова & Бурдукова, 2008, с. 6). К примеру, в Японии и Китае существует система общественного порицания, при которой за любым преступлением (как против общества, так и против государственных структур) следует не только законное наказание, но и строжайшее осуждение со стороны самого социума. В постсоветских странах, к сожалению, часто действует обратная тенденция: уголовный образ жизни романтизируется (что однажды привело нашу страну к избранию на пост президента человека с криминальным прошлым и последующим трагическим результатам его правления). И несмотря на объективные причины такого менталитета (массовое диссидентство и преследование инакомыслия в стране ГУЛАГов), стоит избавляться от таких рудиментов в условиях глобального социокультурного пространства XXI в.

Одним из первых попытку объединить восточную и западную модели государственно-общественного управления предпринял в 1981 г. американский профессор, специалист в сфере бизнеса и менеджмента Уильям Оучи. В своей книге «Теория Z. Как американский бизнес может ответить на японский вызов» (Ouchi, 1993) он обоснованно указывает на эффективные модели японского менеджмента, которые американским предпринимателям следовало бы перенять. Оучи был убежден, что за успехом японской экономики стоят не инновационные технологии, а кадры и особый подход к управлению персоналом. Досконально изучив заатлантический и ориентальный подходы, американский бизнес-технолог предлагает «золотую середину», введя семь «переменных» управленческого процесса. Наглядно идеи Оучи могут быть представлены следующим образом (табл. 1).

Табл. 1. Особенности менеджмента традиционных японских, американских компаний и американских корпораций типа «Z»  
 Tab. 1. Management peculiarities of traditional Japanese, American companies and American type “Z” corporations

Сопоставляемые факторы	Реализация управленческого процесса		
	традиционных японских компаний	традиционных американских компаний	американских компаний типа «Z»
Срок найма сотрудников	Пожизненный	Кратковременный	Долговременный
Оценка выполненной работы; продвижение по службе	Качественная; медленное	Количественная; быстрое	Качественная; медленное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Карьера и сфера функциональных обязанностей	С широкой специализацией	С узкой специализацией	С умеренной специализацией
Механизм контроля	Неформальный и гибкий	Прозрачный и формальный	Неформальный и гибкий
Интерес к личности	Активный и широкий	Узкий и поверхностный	Активный и широкий
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Индивидуальное	Групповое и консенсусное

Источник: разработано на основе (Оучи, 1993)  
 Source: developed on the basis of (Ouchi, 1993)

Таким образом, Оучи практически полностью принимает японскую систему, не соглашаясь с групповой ответственностью (что выглядит непоследовательно на фоне консенсусных решений), а также пожизненной системой найма и подготовкой специалистов широкого профиля, предлагая компромиссные решения в качестве долговременных контрактов и умеренной специализации. В украинских реалиях пункт «ответственность» целесообразнее было бы внедрить по японскому сценарию.

Несмотря на горячие споры и критику теории Оучи в американских кругах (в первую очередь, за абсолютизацию человеческого фактора), она была успешно применена на практике компанией Toyota Motor Corporation, самой большой автостроительной системой Японии, занимающей на сегодняшний день 6-е место в Fortune Global 500 – ежегодном рейтинге 500 крупнейших компаний мира по критерию «прибыль». До 1980 г. на предприятии практиковался авторитарный менеджмент по принципу «сверху-вниз» («top-down management»). Высшее руководство раздавало указание подчиненным, наказывая за неисполнение малейших недочетов сверхурочными работами и штрафными санкциями. Измотанный персонал работал на опережение, находясь в атмосфере страха и в ожидании очередных проверок. Сотрудники даже создали негласную систему оповещения, и там, куда намеревался прибыть ревизор, работники разбегались. У руководства не оставалось иного пути, как сменить подход в управлении производством. Так были введены принципы, которые впоследствии стали базой для перехода к модели управления Оучи:

- 1) самостоятельное изучение проблем и причин их возникновения;
- 2) составление долгосрочных планов;
- 3) акцент на мотивации сотрудников.

Постепенно на основе теории Оучи у компании выработалась своя собственная философия. Ниже приведены пункты, выведенные японским профессором, главным кризис-менеджером Toyota *Монденом Ясухиро* (Yasuhiro, 1997), которые тесно коррелируются с моделью Z:

- качественное выполнение плана важнее, чем получение краткосрочной выгоды;
- непрерывный поток и гласность информации, которой владеет руководитель, что обеспечит генерацию новых идей и решений;
- эффективное распределение времени и нагрузки, следование графику;
- приоритет качества над количеством;
- стандартизация методов работы при поддержке разработки новых подходов;
- стандартизация производственного процесса посредством интуитивных «подсказок» и табличек для сотрудников;

- сокращение объемов отчетностей и упрощение их формы;
- кадры решают все: люди не должны заменяться технологиями;
- лидеры воспитываются в компании, а не берутся со стороны;
- важность работы в команде и командного духа;
- постоянное присутствие руководства на производстве и участие во всех важных производственных процессах;
- консенсусность и альтернативность решений, опора на мнение большинства;
- концепция непрерывного совершенствования и обучения за счет фирмы; недопущение текучести кадров.

*Парисса Хагириан*, профессор японского менеджмента в Университете Софии (Токио) после 7-летней практики работы в корпорациях Страны восходящего солнца так описывает в предисловии к одной из своих книг возвращение в Европу: «Я до сих пор помню, как я была шокирована невероятным соперничеством между сотрудниками – это то, с чем я никогда не сталкивалась ранее. Стили общения также разительно отличались: в западных компаниях сотрудники, казалось, были крайне осторожны в высказываниях друг другу, в то время как в Японии у нас не было фактически никаких секретов внутри фирмы. Мне понадобилось несколько месяцев, чтобы осознать преимущества западного рабочего места, на котором похвала присуждалась в индивидуальном порядке, а во мне видели больше индивида, нежели члена команды» (Haghirian, 2010, p. 9).

Однако, несмотря на высокую оценку японской модели менеджмента, в последней главе своего исследования Хагириан предостерегает всех нас от того, что Г. Сковорода в свое время называл «обезьянничанье»: «Однако, учась у японцев, не стоит обманываться, полагая, что японские методы управления характеризуются единой техникой. Практика японского менеджмента на самом деле очень разнообразна, и почти во всех сферах бизнеса японские компании разработали различные – и часто инспирированные – процессы управления» (Haghirian, 2010, p. 142). Далее, описывая преимущества японских руководителей, она отмечает: «Они рассматривают инновации и западные идеи со всех сторон, обсуждают их со своими соратниками, а затем отбирают те из них, которые находят наиболее интересными и перспективными. После этого идея или продукт «японизируется», что означает ее улучшение и адаптацию под потребности японского потребителя или корпоративных нужд» (Там же). Эта практика называется *шитико-дори* (благодаря которой внутри Японии удалось объединить такие непохожие религии, как синтоизм, буддизм и конфуцианство). Таким образом, Хагириан подводит нас к тому, что одно из главных качеств, которое следует пе-

ренять у японцев, – умение учиться у других, отбросив национальные, религиозные и иные предрассудки. В данном аспекте созвучной является китайская модель управления общественно-государственной и культурной деятельностью: суть ее реформ – в решительном отказе от любых унификаций.

Современный мир становится все более тесным, государства и национальности размываются, а взаимодействия между народами-носителями разных культур и мировоззрений усиливаются. Процессы глобализации расширяют межкультурное пространство. Открывая шлюзы для обмена информацией и ресурсами (включая основной – человеческий), они, с одной стороны, дарят надежду на обретение этим миром своей целостности, завершенности, реализацию идеи мирового экуменизма, единой цивилизации, ориентированной на совместное проектирование будущего и решение общечеловеческих проблем, но, с другой, несут угрозы межнациональных и межрелигиозных конфликтов. Однако наряду с такими искусственно вращиваемыми конфликтами и войнами новым национальным гимном для все большего количества людей становится песня Джона Леннона «Imagine». Точно так же, как многие не верили в падение Берлинской стены, сотрудничество США и Японии после ядерных бомбардировок Хиросимы и Нагасаки, так однажды *Редьярд Киплинг* утверждал: «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и с мест они не сойдут» (2008, с. 24). Но сегодня, спустя 130 лет с момента написания «Баллады о Востоке и Западе», можно с уверенностью констатировать факт, что имперские (в первую очередь, колониальные) идеологии терпят крах, рост сверхцивилизационного общечеловеческого самосознания приводит к тому, что, с одной стороны, «на вершине своего могущества Запад сталкивается с незападными странами, у которых достаточно стремления, воли и ресурсов, чтобы придать миру незападный облик» (Тойнби, 2003, с. 407), а с другой, актуализируют свою миссию страны славянского региона (включая Украину), становясь мостом, соединяющим западный и восточный тип мироощущения.

Дихотомия мысли, не превращаясь в антагонизм, способна привести к плодотворному взаимопроникновению западной и восточной цивилизаций. Разница восточной и западной культур обуславливает и их единство. Нет Востока без Запада, и нет Запада без Востока, подобно тому как «Инь» не может существовать без «Ян», поскольку они, взаимоперетекая, помогают осознавать друг друга через собственные противоположности и противоречия. Поскольку целое – это всегда взаимодействие разного и единство противоположностей, которые функционально дополняют друг друга.

#### **4. Выводы и обсуждение результатов**

#### **Conclusions and discussion of results**

Данный сравнительно-ретроспективный анализ двух полярных цивилизационно-управленческих систем позволяет прийти к следующим умозаключениям:

1. Несмотря на древнейшую природу своих цивилизационных процессов, консервативность традиций и религиозного уклада, их подчеркнута националистический характер, Восток оказался более гибким и подвижным в вопросах менеджмента государственных и общественных организаций. Запад же со своими индивидуалистическими тенденциями во многом оказался на распутье, замкнувшись в рациональности планирования и логистики. Таким образом, как это ни парадоксально, но в данном аспекте более демократичным выглядит именно Восток, и как пророчески еще в середине прошлого века заметил К. Ясперс, его «общество свободного выбора» не превратилось в «общество тотального планирования», главным орудием которого на Западе стала бюрократия.

2. Несмотря на то, что пока более заметна европеизация и американизация Востока, славянская культура впитала в себя оба типа мировосприятия (в первую очередь это относится к украинской и русской традиции). Кордоцентризм, экзистенциальность и интровертность – вот те черты, которые роднят украинскую ментальность с восточной. И даже наш персонализм гораздо более, чем в Западной Европе, направлен в сторону личностного переживания. В религиозном же отношении нашей ментальности свойственен преимущественно христианский характер, и здесь она закономерно тяготеет к западной цивилизационной парадигме.

3. Японская мировоззренческая модель оказалась наиболее гибкой во всех сферах общественной жизни (при этом сохраняя национальную специфику), что закономерно отразилось на практике менеджмента и принципах ведения бизнеса.

4. В силу устремленности экономического и аксиологического вектора нашей страны в сторону Европы и НАТО, а также отказа на государственном уровне от имперских и коммунистических идеологий целесообразным выходом из сложившегося системного кризиса может послужить синтез японской и американской моделей управления с учетом национальной специфики. Ведь на сегодняшний день Украина, максимально свободная от постсоветских шор, от авторитарных командно-административных структур, способна органично вобрать в себя прагматизм, ситуационный индивидуализм, рационализм управленческих моделей Запада (отбросив их усложненную бюрократическую составляющую) и систему горизонтальной координации Востока с его коллективной ответственностью, гибкостью в принятии решений и актуализацией

человеческого фактора. Стоит отметить, что некоторые менеджерские технологии (системы ротации, обучения на рабочем месте, подготовки специалистов широкого профиля) уже были успешно внедрены во многие структуры государственного и частного секторов нашей экономики.

Научная новизна исследования заключается в анализе и систематизации разработок в области философии, религии, культурной и общественно-политической жизни с тем, чтобы выявить, как сквозь призму исторического развития данные мировоззренческие и аксиологические факторы повлияли на управленческие тенденции стран западного и восточного регионов. На примере самых успешных экономик мира (США, Япония, Китай) были показаны и выведены наиболее эффективные модели менеджмента и формулы для их дальнейшего внедрения в административную матрицу нашего государства.

Практическое значение полученных результатов проявляется в возможности синтетического объединения передовых методик западного и восточного образца с целью создания на их основе эффективного инструмента управления персоналом.

Перспективы дальнейших научных исследований целесообразно направить на разработку механизмов для внедрения инновационных кросс-культурных управленческих концепций в организационную структуру национальных корпораций.

## Литература

- Абрамян Г. А. Противостояние Запад-Восток как главная цивилизационная ось современности. *Путь Востока. Универсализм и партикуляризм в культуре* : материалы VIII Молодежной научной конференции по проблемам философии, религии, культуры Востока. Санкт-Петербург, 2005. Вып. 34. С. 12.
- Борзова Е. П., Бурдукова И. И. Культура и политические системы стран Востока. Санкт-Петербург : СПбКО, 2008. 380 с.
- Гегель Г. В. Ф. Лекции по философии истории. Пер. с нем. Санкт-Петербург : Наука, 1993. 480 с.
- Каралашвили Р. Г. Паломничество Гессе в страну Востока. *Восток – Запад: Исследования. Переводы. Публикации*. Редкол.: Л. Б. Алаев и др. Москва : Наука, 1982. С. 174–215.
- Киплинг Р. Д. Баллада о Востоке и Западе. Пер. с англ. Москва : Азбука, 2008. 304 с.
- Леви-Стросс К. Раса и история. *Путь масок* : сборник. Пер. с фр. Москва : Республика, 2000. С. 323–356.
- Тойнби А. Дж. Цивилизация перед судом истории : сборник. Пер. с англ. Москва : Айрис-пресс, 2003. 592 с.
- Федотова В. Г. Модернизация «другой» Европы. Москва : Институт философии РАН, 1997. 255 с.

- Хамітов Н., Гармаш Л., Крилова С. Історія філософії: проблема людини та її меж. За ред. Н. Хамітова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 296 с.
- Хантингтон С. Ф. Столкновение цивилизаций. Пер. с англ. Москва : АСТ, 2003. 603 с.
- Хатами С. М. Ислам, диалог и гражданское общество. Пер. с англ. Москва : РОССПЭН, 2001. 237 с.
- Шпенглер О. Закат Европы. Очерки морфологии мировой истории. Пер. с нем. Москва : Мысль, 1993. 620 с.
- Ясперс К. Смысл и назначение истории. Пер. с нем. Москва : Политиздат, 1991. 527 с.
- Haghirian P. *Understanding Japanese Management Practices*. New York : Business Expert Press, LLC, 2010. 160 p.
- Ouchi W. G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York : Avon Books, 1993. 255 p.
- Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report, 2018. URL: <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/Appendix1ofChapter2.pdf> (дата обращения : 11.04.2019).
- Suzuki D. T. *Zen and Japanese Culture*. New Jersey : Princeton University Press, 2001. 608 p.
- Suzuki D. T. *Zen Buddhism: Selected Writings*. Ed. by W. Barret. New York : Doubleday, 1996. 396 p.
- The World's Top 10 Largest Economies. URL: <https://www.focus-economics.com/blog/the-largest-economies-in-the-world> (дата обращения : 11.04.2019).
- Yasuhiro M. *Toyota Management System: Linking the Seven Key Functional Areas*. New York : Productivity Press, 1997. 252 p.

Статья поступила в редакцию 11.04.2019

## References

- Abraamjan, G. A. (2005). Protivostojanie Zapad-Vostok kak glavnaja civilizacionnaja os' sovremennosti [East-West confrontation as a major contemporary civilizational axis]. *Put' Vostoka. Universalizm i partikularizm v kul'ture: materialy VIII Molodezhnoj nauchnoj konferencii po problemam filosofii, religii, kul'tury Vostoka* [The path of the East. Universalism and particularism in culture: materials of the VIII Youth Scientific Conference on the problems of philosophy, religion, culture of the East]. St. Petersburg, 34, 12 (in Russ.).
- Borzova, E. P., & Burdukova, I. I. (2008). *Kul'tura i politicheskie sistemy stran Vostoka* [Culture and political systems in the East]. St. Petersburg: SPbKO (in Russ.).
- Fedotova, V. G. (1997). *Modernizacija «drugoj» Evropy* [Modernization of the 'other' Europe]. Moscow: Institut filosofii RAN (in Russ.).
- Gegel', G. V. F. (1993). *Lekcii po filosofii istorii* [Lectures on the philosophy of history]. (Trans. in Germ.). St. Petersburg: Nauka (in Russ.).
- Haghirian, P. (2010). *Understanding Japanese Management Practices*. New York: Business Expert Press, LLC.



- Huntington, S. F. (2003). *Stolknovenie civilizacij [The clash of civilizations]*. (Trans. in Eng.). Moscow: AST (in Russ.).
- Hatami, S. M. (2001). *Islam, dialog i grazhdanskoe obshhestvo [Islam, dialogue and civil society]*. (Trans. in Eng.). Moscow: ROSSPJeN (in Russ.).
- Jaspers, K. (1991). *Smysl i naznachenie istorii [The origin and goal of history]*. (Trans. in Germ.). Moscow: Politizdat (in Russ.).
- Karalashvili, R. G. (1982). Palomnichestvo Gesse v stranu Vostoka [Hermann Hesse's pilgrimage to the country of the East]. *Vostok – Zapad: Issledovaniya. Perevody. Publikacii [East – West. Research. Translations. Publications]*. (L. B. Alaev et al., Eds.). Moscow: Nauka, 174-215 (in Russ.).
- Khamitov, N., Gharmash, L., & Krylova, S. (2006). *Istorija filosofiji: problema ljudyny ta jiji mezh [The history of philosophy: the problem of man and his boundaries]*. Kyiv: Centr navchaljnoji literatury (in Ukr.).
- Kipling, R. D. (2008). *Ballada o Vostoke i Zapade [The Ballad of East and West]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Azbuka (in Russ.).
- Levi-Stross, K. (2000). Rasa i istorija [Race and history]. *Put' masok: sbornik [The way of masks: a collection]*. (Trans. in Fr.). Moscow: Respublika, 323-356 (in Russ.).
- Ouchi, W. G. (1993). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon Books.
- Shpengler, O. (1993). *Zakat Evropy. Ocherki morfologii mirovoj istorii [Sunset of Europe. Essays on the morphology of world history]*. (Trans. in Germ.). Moscow: Mysl' (in Russ.).
- Statistical Appendix 1 for Chapter 2 of World Happiness Report* (2018). Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2018/Appendix1ofChapter2.pdf>
- Suzuki, D. T. (1996). *Zen Buddhism: Selected Writings*. (W. Barret, Ed.). New York: Doubleday.
- Suzuki, D. T. (2001). *Zen and Japanese Culture*. New Jersey: Princeton University Press.
- The World's Top 10 Largest Economies* (2018). Retrieved from <https://www.focus-economics.com/blog/the-largest-economies-in-the-world>
- Tojnbi, A. Dzh. (2003). *Civilizacija pered sudom istorii: sbornik [Civilization before the court of history: a collection]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Ajrispress (in Russ.).
- Yasuhiro, M. (1997). *Toyota Management System: Linking the Seven Key Functional Areas*. New York: Productivity Press.

Received 11.04.2019

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ  
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА  
СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**PRACTICAL ASPECTS OF SOCIO-CULTURAL  
ACTIVITY MANAGEMENT**

УДК 005.332.7-057.17:378.018.4-022.215

DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2019.170657>

**ПЕТРОВА Ірина Владиславівна,**

доктор культурології, професор,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, petrovaiw@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8146-9200>

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ІВЕНТ-МЕНЕДЖЕРІВ  
У КОНТЕКСТІ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ**

**Анотація.** *Актуальність.* Трансформаційні процеси незалежної України зумовили відірваність теоретичних знань, які отримує випускник університету, від тієї реальності, з якою стикається молодий фахівець, розпочинаючи свою професійну діяльність. Певний потенціал на шляху вирішення означеної проблеми має дуальна система навчання, що спрямована на формування у майбутнього фахівця тих актуальних знань, навичок і вмінь, яких вимагає сучасний ринок праці. *Мета і методи.* Мета статті – проаналізувати можливості запровадження дуальної форми здобуття освіти у професійній підготовці івент-менеджера. У процесі здійснення дослідження застосовувалися системний, аналітичний та компаративний методи, за допомогою яких було охарактеризовано особливості дуальної форми здобуття освіти, здійснено порівняльну оцінку її реалізації в Німеччині та Україні. *Результати.* Дуальна форма здобуття освіти дозволяє об'єктивно й ефективно реалізувати ті виклики, що постають перед сучасним студентом: отримати роботу – утримати роботу – кар'єрно зростати. Водночас ефективність її реалізації залежить від ряду чинників, зокрема, залежить від мотивації студента і правильного вибору професії. *Висновки та обговорення.* Основою успішного навчання студента є поєднання теоретичного і практичного навчання, формальної й неформальної освіти. Наслідком запровадження дуальної форми освіти стане усвідомлений вибір студентом майбутньої професії, а також належна конкурентоспроможність випускника на ринку праці. Партнерство освітніх закладів із приватним і державним секторами, активізація їхньої співпраці дозволять не лише оптимізувати змістову складову в навчальних планах, але й поглибити кваліфікацію викладацького

персоналу, їхню професійну адаптацію до змінюваних освітніх умов. У статті вперше проаналізовано можливості й обмеження запровадження дуальної системи у процесі підготовки івент-менеджера; досягнуті результати можна використовувати в навчальному процесі вищих закладів освіти.

**Ключові слова:** дуальна освіта, івент-менеджер, івент-агенція, неперервність навчання, професійна освіта, навчальний процес.

**Петрова Ирина Владиславовна**, доктор культурології, професор, Київський національний університет культури і мистецтв, Київ, Україна

### **Профессиональная подготовка ивент-менеджеров в контексте дуальной формы получения образования**

**Аннотация.** *Актуальность.* Трансформационные процессы независимой Украины обусловили оторванность теоретических знаний выпускника университета от той реальности, с которой сталкивается молодой специалист, начиная свою профессиональную деятельность. Определенный потенциал для решения этой проблемы имеет дуальная система обучения, направленная на формирование у будущего специалиста тех актуальных знаний, навыков и умений, которых требует современный рынок труда. *Цель и методы.* Цель статьи – проанализировать возможности введения дуальной формы получения образования в профессиональную подготовку ивент-менеджера. В процессе проведения исследования применялись системный, аналитический и компаративный методы, с помощью которых были охарактеризованы особенности дуальной формы получения образования, осуществлена сравнительная оценка ее реализации в Германии и Украине. *Результаты.* Дуальная форма получения образования позволяет объективно и эффективно реализовать вызовы, стоящие перед современным студентом: получить работу – удержать работу – делать карьеру. В то же время эффективность ее реализации зависит от ряда факторов, в частности, от мотивации студента и правильного выбора профессии. *Выводы и обсуждение.* Основой успешного обучения является сочетание теоретического и практического обучения, формального и неформального образования. Следствием введения дуальной формы обучения станет осознанный выбор студентом будущей профессии, а также надлежущая конкурентоспособность выпускника на рынке труда. Партнерство образовательных учреждений с частным и государственным секторами, активизация их сотрудничества позволят не только оптимизировать содержательную составляющую в учебных планах, но и повысить квалификацию преподавательского персонала, их профессиональную адаптацию к изменяющимся образовательным условиям. В статье впервые проанализированы возможности и ограничения введения дуальной системы в процесс подготовки ивент-менеджера; достигнутые результаты можно использовать в учебном процессе высших учебных заведений.

**Ключевые слова:** дуальное образование, ивент-менеджер, ивент-агентство, непрерывность обучения, профессиональное образование, учебный процесс.

**Petrova Iryna**, D.Sc. (Cultural studies), Professor, Kiev National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

### **Professional training of event-managers in the context of dual form of acquiring education**

**Abstract.** *Actuality.* Transformational processes of independent Ukraine predetermined the detachment of knowledge of university graduate from the reality coped by young specialist who starts professional activity. Some potential on the way of solving of defined problem appears in the dual system of education that directed on formation in future specialist that actual knowledge and skills which are required by contemporary labor market. *Purpose and methods.* Purpose of the article is to analyze the introduction possibilities of dual form of acquiring education in professional training of event-manager. In the research process were been used systemic, analytical and compact methods, by which were characterized the features of dual form of acquiring education, were comparatively valued its realization in Germany and Ukraine. *Results.* The dual form of acquiring education allows objectively and effectively realize the challenges faced by contemporary student: to get the job – to hold on the job – to increase in career. At the same time the efficiency of its realization depends on the set of factors, in particular on motivation of student and right choice of profession. *Conclusions and discussion.* The combination of theoretical and practical studying, formal and informal education is the base of successful studying of student. The conscious choice of student as for his future profession and competent competitiveness of graduate on labor market will be the result of introduction of the dual form of education. The partnership of educational establishments with private and state sectors, activation of its cooperation will allows not only to optimize the content component in educational plans but also to deepen the qualification of teaching staff, their professional adaptation to changeable educational condition. The possibilities and limitations of introduction of dual system in process of event-manager training were analyzed in the article at the first time; results of the research can be used in educational process of universities.

**Keywords:** the dual education, event-manager, event-agency, professional education, education process.

## 1. Актуальність проблеми Actuality of problem

Повільні й далеко неефективні економічні реформи, що здійснювалися в нашій країні з початку здобуття нею незалежності, демографічна криза, проблеми зайнятості, неналежний рівень продуктивності праці, супроводжуваний невідповідністю знань і навичок фахівців потребам ринку та роботодавців, зумовили відірваність теоретичних знань, які отримував випускник університету, від тієї реальності, з якою стикається молодий фахівець, розпочинаючи свою професійну діяльність. Наслідком цього стало прийняття ряду законодавчих актів, спрямованих на розробку освітніх стандартів, налагодження неперервного взаємозв'язку освітніх структур із підприємствами й усунення прірви між теорією та практикою з метою здійснення навчального процесу, який відповідав би сучасним вимогам суспільства.

Певний потенціал на шляху вирішення означеної проблеми має дуальна система навчання, що покликана сформувані у майбутнього фахівця актуальні знання, навички та вміння, затребувані сучасним ринком праці. Вона спрямована на самостійне виконання випускником своїх професійних

обов'язків одразу після завершення навчання. Забезпечуючи неперервне «входження» у професійну діяльність, дуальна система освіти сприяє розвитку таких вмінь та навичок, як відповідальність, компетентність та ініціативність.

*Стан вивчення проблеми.* Дуальна форма освіти вважається в сучасному світі найефективнішою. Зародившись у Німеччині, вона була запозичена багатьма країнами світу. Історія та змістова сутність дуальної форми освіти, особливості її запровадження в інших країнах, можливості й обмеження у застосуванні вивчаються такими дослідниками, як Т. Дайзінгер (Deissinger, 2010), Д. Ейлер (Euler, 2013), У. Мілл (2016) та іншими.

Питання практико-орієнтованого навчання (а основою дуальної освіти є поєднання теоретичних знань і практичних навичок) привертає увагу вітчизняної наукової громадськості, представників державних органів влади, освітніх структур і роботодавців. Зокрема, нашу увагу привернули праці й виступи І. Андрейців (2017), А. Зінченко (2016), Н. Куделі (2017), Л. Гриневич (2018) та ін., у яких аналізуються мета й завдання освітніх реформ, здійснюється компаративний аналіз дуальної освіти у різних країнах, обґрунтовуються її можливості та обмеження.

Доцільність зміни підходу до навчального процесу в закладах вищої освіти у всьому світі, а не лише в Україні, підтверджується результатами ряду соціологічних досліджень (Del Carpio et al., 2017; Зінченко, 2016), статистичних опитувань (The Global Competitiveness Report, 2018; Future Work Skills, 2016; Education and Training..., 2018) та наукових дискурсів (Levitin, 2017; Wilen-Daugenti, 2018).

Шляхи запровадження дуальної освіти на державному рівні втілюються у відповідних законодавчих ініціативах, зокрема, окреслюються із прийняттям Закону України «Про вищу освіту» в 2014 р. й конкретизуються в «Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» у 2018 р.

Окремі елементи дуальної системи вже запроваджено до навчального процесу, передусім у технічних й економічних галузях, що пояснюється і нестачею відповідних кваліфікованих кадрів на ринку праці, і виїздом значної частки випускників за кордон, і невідповідностями між тими компетентностями, якими володіє випускник, та тими вимогами, що висуваються до фахівця роботодавцем.

*Невирішені питання.* Зважаючи на те, що професія івент-менеджера є в сучасному суспільстві, по-перше, затребуваною, по-друге – практико-орієнтованою, вважаємо за доцільне проаналізувати можливості та наслідки запровадження дуальної форми здобуття освіти у процес професійної підготовки івент-менеджера. Адже на сьогодні в Україні елементи дуальної форми здобуття освіти використовуються переважно у технічних та економічних спеціальностях. Натомість, як доводить рівень та темпи

розвитку вітчизняної івент-індустрії, нагальною проблемою є підготовка івентора, який за своїми професійними та моральними якостями відповідав би вимогам сучасної івент-індустрії.

Зокрема, йдеться про набуття таких здатностей фахівця, як вміння організовувати й проводити івенти (для різних соціальних груп, різного масштабу й тематичного спрямування); застосовувати у роботі навички проектного менеджменту; розумітися у HR-технологіях та у івент-логістиці; вміти провести масове свято для змішаної цільової аудиторії тощо. Зрозуміло, що здобути належні завдання, навчаючись лише в лекційних аудиторіях, видається неможливим. І саме дуальна форма здобуття освіти відкриває можливості для об'єктивної й ефективної реалізації тих викликів, що постають перед сучасним студентом: отримати роботу – утримати роботу – кар'єрно зростати.

Завдяки поєднанню теоретичного та практичного навчання зростатиме й рівень підготовки сьогоденішнього випускника. Водночас ефективність реалізації дуальної форми здобуття освіти залежить від ряду чинників (нормативної бази, розуміння усіма стейкхолдерами навчального процесу своїх обов'язків, відповідність освітньої складової вимогам ринку праці, цілеспрямованості студентів тощо). Зокрема, дуальна освіта передбачає подвійне навантаження на студентів, які мають одночасно і навчатися, й працювати, а тому її ефективність залежить від мотивації й цілеспрямованості студента та здійснення ним правильного вибору професії.

Проте жодне з вище означених проблемних питань у вітчизняній освітній системі не набуло належного висвітлення.

## **2. Мета і методи дослідження**

### **Purpose and methods of research**

Мета статті – проаналізувати можливості запровадження дуальної форми здобуття освіти у професійну підготовку івент-менеджера. Передбачається, що досягнення означеної цілі стане першим кроком на шляху оптимального поєднання практичних і теоретичних складових освітнього процесу підготовки івент-менеджера й уможливить запровадження практико-орієнтованої форми навчання у профільних закладах вищої освіти.

Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що дозволив синтезувати теоретичні та практичні здобутки, накопичені освітянською спільнотою у контексті формування дуальної освіти та шляхів її запровадження у навчальний процес нашої країни.

Проте перевагами міждисциплінарного підходу, на нашу думку, є не просто можливість інтегрувати прикладні та теоретичні методи, але – і це головне – здатність вийти за межі «вузько орієнтованого», предметного розуміння освітніх змін, що відбуваються в сучасному світі й

проаналізувати трансформаційні процеси освітньої галузі з точки зору футуристів, соціологів, економістів, філософів та істориків.

У процесі здійснення дослідження застосовувалися системний, аналітичний і компаративний методи, за допомогою яких було охарактеризовано особливості дуальної форми здобуття освіти, здійснено порівняльну оцінку її реалізації в різних країнах та можливості її запровадження у процес професійної підготовки івент-менеджерів в Україні.

Зокрема, за допомогою системного методу було здійснено вивчення дуальної форми здобуття освіти як холічного явища, цілісність якого забезпечується різними суб'єктами освітнього процесу. Аналітичний метод дозволив охарактеризувати структурні складові дуальної форми освіти й визначити їхній потенціал в умовах вітчизняних реалій. Компаративний аналіз довів доцільність запровадження дуальності у навчання лише з урахуванням специфіки української системи освіти.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі й нормативно-правові документи (зокрема, Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», «Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти», Закон Німеччини «Про професійне навчання», офіційні статистичні дані Світового банку, звіт Всесвітнього економічного форуму, інструктивні та методичні матеріали, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження, довідкові й інформаційні видання, розміщені на сайті Міністерства освіти і науки України).

### **3. Результати дослідження** **Research results**

У питаннях організації дуального навчання визнаним лідером серед європейських країн є Німеччина – країна, у якій інститут наставництва, що сягає своїм корінням у далеке середньовічне минуле, став традиційною моделлю навчання. Як зазначає *У. Мілл*, «дуальною освіта називається тому, що поєднує у собі дві складові: набуття необхідних для професії практичних знань і навичок відбувається на підприємстві, а теоретична частина вивчається у навчальному закладі» (2016, с. 53).

Чи вдалою є дуальна форма освіти, підтверджують дані останніх досліджень щодо безробіття молоді в країнах ЄС: якщо у Німеччині цей показник сягає 7,9 %, то в Австрії – 8,7 %, Нідерландах – 11 %, Чехії – 18,9 %, Великобританії – 21 %, Франції – 25,5 %, Польщі – 27,4 %, Словаччині – понад 33 %, а у Іспанії – понад 55 % (*Germany's Dual System...*, 2014, S. 4). Окрім цієї оптимістичної статистики, вказується на такі позитиви дуальної системи, як: підтримка високої кваліфікації викладачів, невідривність дуальної складової від загальної освітньої системи в країні (тобто спадковість у ланці школа-коледж-університет); системне почергове навчання в навчальному закладі та на підприємстві;

підготовка високопрофесійного фахівця, процес якої супроводжується незначними витратами; широке професійне охоплення (понад 344 професій) сертифікованим навчанням за системою дуальної освіти (Germany's Dual System..., 2014, S. 2; Deissinger, 2010, S. 448).

Німецькими практиками та вченими наголошується на тому, що дуальна освіта має кілька конституційних принципів, врахування яких забезпечить її ефективну реалізацію: дуальна система як засіб досягнення економічної, соціальної й індивідуальної мети; цілеспрямованість навчального процесу; «змінюваність» навчання у контексті дуального принципу; інтеграція дуальної системи освіти в економіку; співфінансування навчального процесу; співпраця у процесі розробки стандартів якості; систематичне підвищення кваліфікації навчально-тренувального персоналу; організація дискурсивних майданчиків; прийняття громадськістю дуальної форми навчання (Germany's Dual System..., 2014; Deissinger, 2010; Euler, 2013). Розглянемо їх детальніше.

1. *Дуальна система як засіб досягнення економічної, соціальної та індивідуальної мети.* Потенційна користь дуальної освіти зводиться до тріади, що становить орієнтир дуальної форми навчання – сприяння економічній ефективності, соціальній інтеграції й особистісному розвитку. Передбачається, що дотримання цього принципу дозволяє здійснювати підготовку висококваліфікованих кадрів, здатних до сприйняття та запровадження інновацій; дозволяє узгоджувати інтереси й обов'язки різних стейкхолдерів (держава-економіка-молодь-батьки); є відкритою системою для залучення усіх зацікавлених осіб.

Стрижневим чинником у цьому принципі є *нерозривне соціальне партнерство* (держава і місцеві органи влади – навчальні заклади – компанії та підприємства – професійні спілки й асоціації). Держава в особі уряду країни курує вимоги до навчального процесу, правила навчання і складання іспитів, місцеві органи відповідають за навчальні програми та фінансування викладацького складу; навчальні установи регулюють якість навчального процесу; роботодавці – за розробку й оновлення навчальних занять на підприємстві, призначення експертів для перевірки навчання, обговорення умов і колективних договорів щодо винагороди студентам; професійні організації й асоціації (передусім Торгово-промислова та ремісничка палати) рекомендують стейкхолдерів для удосконалення навчального процесу, курують навчання в компаніях і на підприємстві, перевіряють придатність профільних установ як навчальних майданчиків і т. ін. (Germany's Dual System..., 2014, S. 10).

Дуальна освіта спрямована на пошук своєї першої роботи вже під час навчання, що вирішує проблему працевлаштування випускника після вузу, коли «без досвіду на роботу не приймають».

2. *Цілеспрямованість навчального процесу* (гнучкість, мобільність у навчанні). Фокусування на часовому ресурсі та пріоритетних цілях у



процесі підготовки фахівця, усунення розпорошених завдань, адже реалізація дуальної форми навчання повинна передбачати стартові умови для її реалізації. Поєднання теоретичних знань із практичними навичками дозволяє невідкладно реалізовуватись у професійному середовищі, набуваючи необхідних компетентностей одразу після початку навчального процесу. Ця цілеспрямованість найкраще виявляється в тому, що «під час навчання дуальні студенти мають можливість набути досвід у багатьох відділах компанії. Завдяки цьому наприкінці навчання вони вже напевно знають, у якому відділі хотіли б працювати по завершенню навчання. Це величезна перевага перед недуальними студентами, яким зазвичай доволі важко визначитися із майбутньою професійною спеціалізацією» (Куделя, 2017).

3. «Змінюваність» навчання у контексті дуального принципу передбачає взаємозв'язок теорії і практики, мислення і «роблення», систематичного та казуїстичного навчання. Важливу роль у реалізації цього положення відіграє локалізація навчання на підприємстві, адже навчальний потенціал можливо проявити лише у реальній професійній ситуації. Як зазначає Т. Дайзінгер, дуальна система освіти – це «специфічна структурна модель професійного навчання», яка реалізується або шляхом відвідування денної форми навчання та навчання на підприємстві; або на засадах договірної працевлаштування (навчання на роботі); або ж, наприклад, шляхом введення програми учнівства, яке використовує (за сумісництвом) школу (Deissinger, 2010, S. 448).

Реалізація принципу «змінюваності» навчання *уможливлює* розвиток професійних компетентностей, які релевантні вимогам ринку праці. А баланс між стандартизацією і гнучкістю у навчанні дозволяє врахувати в навчальному процесі специфіку підприємств (умови роботи, розмір підприємства, оптимальну тривалість перебування на ньому студентів тощо) й «вирівняти» вимоги відповідно до навчальних нормативів, без погіршення якості освітнього процесу.

Останніми роками у Німеччині спостерігається тенденція щодо надання посиленої підтримки випускникам шкіл із боку регіональних і місцевих підприємств (Deissinger, 2010, S. 451), оскільки отримати місце для стажування у великих компаніях доволі складно та проблематично, й студент «у черзі» може простояти кілька років. Зміни, що внесені у Закон про професійне навчання (Vocational Training Act, 2005), покликані поєднати програми підготовки із денною формою навчання, зробивши систему подвійного навчання надійнішою та якіснішою, з одного боку, а з іншого – надати додаткові можливості альтернативній системі освіти.

4. *Інтеграція дуальної системи освіти в економіку* передбачає тісну співпрацю представників державних структур та бізнесу. Форми цієї співпраці можуть бути абсолютно різними – від розробки навчальних програм до пошуку й облаштування робочих місць.

Згідно з дослідженням, здійсненим в останнє десятиліття, на німецьких підприємствах навчалася понад 1,4 млн студентів, 90 % з яких до кінця терміну навчання отримали запрошення на роботу. На одного сертифікованого тренера припадає 2,2 стажера. У системі дуального навчання бере участь близько 450 000 підприємств (83 % із них становлять невеличкі компанії із кількістю працівників від 50 до 500 осіб). Середній вік студентів-стажерів становить від 19 до 22 років (Germany's Dual System..., 2014, S. 11).

5. *Співфінансування дуальної форми освіти* здійснюється за рахунок і держави, і представників бізнес-структур. Значною перевагою у цьому процесі є те, що професійне навчання розглядається компаніями як інвестиція у персонал. У процесі співфінансування можливі різноманітні пропозиції щодо спонсорування й підтримки навчального процесу: окрім безпосередньої участі в дуальній формі освіти, можливо використовувати й інші, альтернативні, форми підтримки навчального процесу: організацію тренінгів, майстер-класів, воркшопів тощо.

6. *Кодифікація стандартів якості* зводиться до державного регулювання мінімальних вимог для забезпечення якості освіти, реалізації нормативів, моніторингу освітніх стандартів з урахуванням вимог ринку, забезпечення прозорості процесів оцінювання рівня компетентності випускників та їхнього подальшого працевлаштування. Дуальна система освіти ґрунтується на різних законодавчих актах, що спрямовані на забезпечення високої якості професійної підготовки. Окрім Закону про професійну освіту, питання дуальної системи регулюються освітніми стандартами; вимогами до проведення екзаменів; договорами про права й обов'язки суб'єктів освітнього процесу; вимогами до придатності навчальних центрів і навчального персоналу; обов'язками компетентних органів із моніторингу навчального процесу. Водночас посадові інструкції та різні нормативи постійно оновлюються з урахуванням вимог часу. При цьому німецькі вчені переконані, що значимість стандартів якості навчання, їхня глибина, міра відповідальності, обсяг регулювання тощо залежать від специфіки навчального процесу, здійснюваного у кожній країні.

7. *Систематичне підвищення кваліфікації навчально-тренувального персоналу* передбачає регулювання мінімальних стандартів із точки зору особистого, професійного й педагогічного розвитку кадрів, що має на меті забезпечення студента якісною вищою освітою.

Німецькими вченими наголошується на тому, що якість усього навчального процесу визначається дидактичними компетенціями викладацького і тренерського персоналу (Euler, 2013, S. 57). Тому і до викладачів університету, й до наставника, який здійснює регулювання практичного навчання, висуваються відповідні вимоги, виконання яких підтверджує професійну компетентність кадрового складу (йдеться перед-

усім про §§ 28-30 BBiG, а також інші положення та законодавчі акти). Проте, як показує досвід, при запровадженні дуальної освіти в інших країнах значна частка співпрацівників компаній не підпадають під вплив законодавства щодо здійснення освітньої діяльності, що становить суттєву проблему для подальшого запровадження дуальної системи освіти. Розбіжності між програмними намірами й обмеженнями реального життя доводять доцільність інтенсифікації прогресу в цьому напрямі. Тому освітні стандарти повинні бути гнучкими, урахувувати специфіку конкретного професійного напрямку й передбачати розробку різних освітніх структурних моделей. Водночас важливим є процес контролю якості освіти, адже основоположним чинником у дуальній системі освіти є балансування між стандартизацією та гнучкістю.

8. *Організація дискусивних майданчиків* для обговорення проблемних питань й удосконалення професійної підготовки (проведення різноманітних досліджень, планування, статистики та моніторингу професійної підготовки, виявлення й аналіз нагальних проблем тощо).

9. *Давні історико-культурні традиції* (від середньовічних гільдій) й неперервне удосконалення дуальної системи з урахуванням потреб сьогодення (Germany's Dual System..., 2014, S. 3). Дуальною освітою в Німеччині охоплено лише 18 % вищих навчальних закладів (хоча спостерігається тенденція до збільшення їх кількості), 10 % – професійних коледжів, 54 % становлять досвідчені майстри й робітники, які мають повну середню освіту.

Кількість навчальних програм, розроблених за системою дуальної освіти, зростає від 512 на поч. ХХ ст. до 1500 в останні роки. Значна частка цих програм реалізується в університетах прикладних наук (так званих «Hochschule für an gewandte Wissenschaften»), що пояснюється неможливістю застосувати дуальну форму освіти до деяких професій: наприклад, філософії або історії. Тому, як доводить досвід, зростання кількості дуальних спеціальностей коливається від попиту ринку праці на певних фахівців (вірніше, їх нестачі), зазвичай найбільшу кількість становлять пропозиції у галузі ІТ, бізнес-адміністрування, інженерії. Так, за напрямом «економіка та бізнес» реалізується близько 43 % програм дуальної освіти, інженерія сягає 40 %, комп'ютерні науки – 12,2 %, тоді як інші спеціальності – усього 4,5 % (Germany's Dual System..., 2014, S. 13).

Тобто дуальна система навчання орієнтована передусім на технологічний і виробничий сектори економіки. Проте останнім часом дуальна форма освіти почала використовуватися й у гуманітарних сферах, таких як культура та мистецтво, культурні практики тощо.

Наприклад, у державній академії Ризи (Саксонія) здійснюється підготовка івент- і спорт-менеджерів за дуальною формою здобуття освіти. Вони навчаються реалізувати креативні ідеї, досягати проектних

цілей, писати сценарії та планувати ресурсні витрати заходу; знайомляться із основами бізнес-адміністрування, беручи участь в організації різних подій і спортивних заходів, вивчають корпоративний маркетинг, поведінку клієнтів, бухгалтерський облік й економіку, основи юриспруденції. Якщо спортивні менеджери акцентують увагу на роботу клубних структур, спортивних асоціацій, спортивних подій, професійний спортивний менеджмент, то івент-менеджери зосереджуються на подієвій індустрії та організації корпоративних заходів.

Навчання триває три роки (шість семестрів), по завершенню навчального процесу студент складає майстер-іспит і отримує ступінь бакалавра (Event- und Sportmanagement, 2019). Значна частка студентів, які вибрали івент- і спортивний менеджмент, хотіли б працювати у школах, спортивних та рекреаційних клубах, асоціаціях, туристичному й дозвіллевому секторі, у сфері маркетингу послуг чи охорони здоров'я. Тому теоретична складова навчання охоплює такі дисципліни, як основи медицини, психологія, педагогіка, історія дозвілля і спорту, адміністрування, спортивна журналістика та спортивне право, івент-менеджмент й економіка.

Наголошується на тому, що конкуренція на ринку праці є надзвичайно високою, а отже пріоритет у процесі прийняття на роботу мають ті студенти, які вже пройшли етап стажування і знайомі з роботою «зсередини». До того ж студенти, які навчаються за системою дуальної освіти, мають можливості обійняти більш високу посаду в компанії вже під час навчання.

Дуальна форма освіти охоплює тривалий період стажування, дистанційне навчання й навчальні заняття. На питання про активну участь і мотиви зацікавленості підприємств у процесі підготовки кадрів представники компанії відповідають так: «власні» стажери відповідають потребам компанії (94 %); компанії отримують можливість вибрати найкращого кандидата на певну посаду із випускників університету (72 %); дуальна освіта сприяє підвищенню конкурентоздатності компанії в майбутньому (64 %), уникненню ризику неналежного підбору кадрів зовні (58 %), економії часового ресурсу на їх підготовку (56 %) (Germany's Dual System..., 2014).

10. *Прийняття громадськістю дуальної форми навчання.* Соціальне прийняття професійної підготовки в країнах, де запроваджено дуальну форму здобуття освіти, доволі високе, адже дуальна система сприймається не як абстрактна конструкція, викликана політичними чи економічними інтересами, а як передусім відповідна культура учнівства й культура навчання (Deissinger, 2010, S. 448). Тому це потрібно враховувати при запровадженні дуальної форми освіти в Україні. Наприклад, випускник школи у Німеччині, аналізуючи свої можливості на життєве майбутнє, розпочинає не з вибору вищого навчального закладу, а з пошуку підприємства, на якому він мріяв би пройти навчання й, мож-

ливо, залишитися працювати. В Україні традиційно здійснюється вибір вишу – при чому зазвичай батьками, а не молодими людьми.

Німецький вчений *Д. Ейлер*, здійснивши дослідження, присвячене можливостям використання дуальної освіти у зарубіжних країнах, наголошує:

– дуальною формою освіти не передбачено урахування усіх завдань, що постають перед освітніми закладами, але вона спрямована на досягнення пріоритетних цілей з урахуванням часового ресурсу (Euler, 2013, S. 8);

– реалізація програми дуальної освіти повинна розпочинатися у тих економічних секторах або галузях, що мають оптимальні стартові умови для професійного навчання;

– в ідеалі співпраця між різними стейкхолдерами повинна бути спрямована на повну відповідність компетентностей, яких набуває випускник у процесі навчання, профілю роботи. Тому реалізація завдань на досягнення цієї мети, хоча й матиме різні форми, але повинна бути неперервною та систематичною;

– іспити можуть мати місце у різних профільних структурах, а впровадження дуальних принципів – у різних навчальних і часових комбінаціях. Фази практичної діяльності можуть набувати численних форм (інформативна чи консультативна допомога, поради, слухання тощо), різної інтенсивності та відмінних рівнів (від локального до міжнародного) й змінюватися під час інтеграції в освітній процес.

Дуальна форма освіти (або її окремі елементи) запроваджена у багатьох країнах – Швейцарії, Канаді, Великобританії, інших. Особливості навчальних програм у зарубіжних університетах у контексті «навчання дією» (action learning) нами проаналізовано у статті «Професійна підготовка менеджерів індустрії дозвілля в сучасному суспільстві» (Петрова, 2015).

Додамо лише, що дуальною системою освіти в Німеччині охоплено понад 300 спеціальностей, що значно випереджає інші країни, у яких цю систему запроваджено. Так, у Швейцарії їх близько 200, у Люксембурзі – 100. Деякі професійні напрями підготовки (наприклад, медичні працівники) реалізуються у Німеччині поза межами дуальної освіти, тоді як у Швейцарії медичні працівники здобувають освіту за дуальною формою (Euler, 2013, S. 54). Тобто йдеться про диференційований підхід з урахуванням специфіки освітньої системи конкретної країни.

Щодо України маємо зазначити таке. У рейтингу країн світу (у дослідженні брало участь 140 країн) за індексом глобальної конкурентоспроможності-2018 Україна посіла 83 місце (The Global Competitiveness Report, 2018, р. XI). При чому, оцінюючи здобутки України за семибальною шкалою, ми за рівнем підготовки персоналу маємо 3,8 бали і посідаємо 74 місце; за якістю професійної підготовки – 4,1 бали (63 місце),

за навичками випускників – 4,1 (62 місце), за опануванням цифровими навичками серед населення – 4,4 (що забезпечує нам 55 місце), за легкістю пошуку кваліфікованих працівників – 4,4 (або ж 54 місце), за вмінням використовувати критичне мислення у навчання – 3,8 (41) (The Global Competitiveness Report, 2018, p. 577). Як бачимо, показники неоптимістичні й підтверджуються тим, що українці нездатні утримувати в державі таланти (129 місце), запроваджувати інновації (58 місце) і налагоджувати співпрацю освітніх закладів та підприємців у наукових дослідженнях (56 місці) (The Global Competitiveness Report, 2018, p. 575).

У «Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти» (схвалена 19 вересня 2018 р.) остання визначається як «спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб'єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору» (Концепція..., 2018). Є великі сподівання на те, що дуальна система освіти, схвалена на державному рівні, позитивно вплине на майбутнє нашої країни у контексті її конкурентоспроможності.

У контексті обговорення питань щодо доцільності здійснення підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти в Україні варто наголосити на таких аспектах підготовки івент-менеджерів у КНУКіМ, як практико-орієнтованість навчального процесу, відповідна теоретична підготовка і неперервна співпраця між закладом освіти, підприємствами та установами культури (Петрова, 2018).

*Практико-орієнтованість навчального процесу.* Ми сподіваємося, що запровадження дуальної освіти забезпечить, з одного боку, інтерактивність і творчість навчання, своєчасну апробацію теоретичних знань у практичних умовах, сприятиме реалізації проектних ініціатив студента під час навчання, скоротить процес професійної адаптації майбутнього івент-менеджера. З іншого боку – «входження» практичного навчання у навчальний процес вишу (шляхом організації майстер-класів, воркшопів, тренінгів, онлайн-курсів, практичних кейсів, бізнес-ігор, симуляції практичних ситуацій) дозволить виробити у студента практичні вміння і навички для якісної реалізації професійної діяльності (від уміння приймати рішення й делегувати повноваження до здатності довести справу до завершення в змінених умовах) (Петрова, 2018).

*Теоретичне навчання.* Необхідно акцентувати увагу на двох складових означеної проблеми: змістовності навчальних програм і професійній кваліфікації викладача.

Щодо першої складової проблеми, маємо зазначити таке. По-перше, питання полягає не у «потрібності» чи «непотрібності» здійснення «класичної» теоретичної підготовки. Проблема в іншому – у її якості, відповідності потребам сучасного ринку праці, а отже – у форматі нав-

чання, його «обсяговості», завданнях. Так, доволі поширеною є думка про переважання в навчальних планах профільно-орієнтованих дисциплін. Проте наголосимо на тому, що фундаментальні дисципліни сучасного університету (в КНУКіМ – філософія, психологія, соціологія, культурологія, історія культури, соціокультурний менеджмент) – це основа для формування не лише професійного фахівця-практика, але й фундамент для зростання майбутнього вченого. Це невід’ємна сходинка, так звана своєрідна «азбука», яка дозволяє формувати аналітичне, логічне й наукове мислення, розкриває здатність до валідації та прогнозування результатів. Пізніше ця здатність стане у нагоді – у тих випадках, коли «в кінці підручника відповіді немає», коли від студента вимагатиметься критичне мислення й уміння не лише пристосовуватися до постійних змін, але й вирішувати реальні проблеми, вміти їх спрогнозувати й усунути їхнє виникнення.

Тому видається неприйнятною думка про доцільність викладання в лише професійно орієнтованих дисциплін, спрямованих на опанування конкретної сфери. Безперечно, навчальна програма повинна передусім передбачати викладання дисциплін, опанування якими дозволить студентові набути необхідних для практичної діяльності навичок.

Проте не можна не брати до уваги той факт, що в сучасному суспільстві акцентується на формуванні універсальних (функціональних) компетенцій або так званих м’яких навичок (softskills). На відміну від вузькоспеціалізованих (hardskills), softskills є навичками міжпрофесійними, такими, що дозволяють швидко й доволі ефективно адаптуватися до нових умов, приймати нестандартні рішення, змінювати класичні моделі діяльності (Зінченко, 2016, с. 13). Серед таких softskills необхідно передусім вказати на: навички аналізу та вирішення проблем у постійно змінюваній ситуації, навички управління часовим ресурсом й самоорганізації, навички працювати в команді, навички самоосвіти та саморозвитку і т. п. Їхня наявність забезпечує особі мінімальний рівень «функціональної грамотності» у сучасному світі.

Ми повинні усвідомити, що подібні тренди у зміні навичок не виникли безпідставно й обумовлені тими світовими тенденціями, що докорінно змінять попит на робочу силу та її основні вміння. Серед драйверів, які зумовлюють суттєві зрушення, необхідно вказати передусім на: старіння населення, подальшу автоматизацію виробництва, комп’ютеризацію світу, удосконалення засобів масової комунікації, розвиток соціальних технологій, глобалізацію світу (Future Work Skills..., 2011).

1. Порівняльний аналіз, що систематично здійснюється вченими Apollo Research Institute, переконує: якщо донедавна тривалість людського життя становила 70–80 рр., то у 30-х роках ХХІ ст. нормою стане столітній вік. Вже до 2025 р. кількість американців у віці від 60 років переважить 70 %. Тому протягом наступного десятиліття проблема ста-

ріння населення посяде першість, відкриваючи для людства й нові можливості, й нові виклики: зміниться ставлення людини до кар'єрного зростання, сімейного життя, освіти. Адаптація до демографічних зрушень призведе до необхідності працювати у 65-літньому віці й далі, а тому зросте значимість навчання протягом життя, компаніям доведеться переусвідомити традиційні моделі кар'єрного зростання, додавши до них різноманіття та гнучкості. Уся світова економіка буде сприйматися у контексті здорового способу життя: що ми їмо? Де і в яких умовах працюємо? На що витрачаємо своє життя?

2. Автоматизація виробництва зумовить виконання все більшої кількості робіт «розумними» машинами, які увійдуть у наші будинки, офіси й організації, медицину, охоронні системи, освітні заклади та сферу розваг. Вони стануть невід'ємною складовою нашого життя, замінюючи людину й вивільняючи її час та зусилля для тих видів діяльності, що приносять задоволення, але й водночас примусивши нас протистояти важливим проблемам. У чому полягатиме людська перевага? Яку роль відіграватиме людина у виробничому процесі? Як зміниться наше ставлення до професійної діяльності? Нові очікування і стандарти виробництва, забезпечені «колегами-машинами», загострять проблему дозвілля людини та її самозайнятості у вільний час.

3. Подальша комп'ютеризація у недалекому майбутньому обумовить трансформацію світу в програмований та обчислювальний, що дозволить моделювати соціальні системи в небачених досі масштабах, розкриваючи нові моделі та відносини, які раніше неможливо було навіть уявити. Наше особисте життя й наша професійна діяльність (від дозвілля до бізнесу) постануть у тісній взаємодії із даними, здатності взаємодіяти з ними й вміти читати їх для досягнення бажаних результатів.

4. Подальший розвиток засобів масової комунікації вимагатиме від людини нового рівня медіа-грамотності. Інноваційні мультимедійні технології (цифрова анімація, доповнена реальність, редагування медіа тощо) стануть розповсюдженими, вплинувши відповідно на комунікативні процеси, породивши «нову» мову спілкування. Вже сьогодні традиційна комунікація поступається візуальній (а замість текстів активно використовується, наприклад, анімація), віртуальні мережі інтегруються в людське середовище, перетворюючись на складову нашого повсякдення. Величезна кількість користувачів, створюючи й переглядаючи ці мультимедіа із мобільних пристроїв, здійснюють потужний вплив на культуру сучасного суспільства. Зокрема, нові медіа використовуються для створення особистісної репутації онлайн та управління нею, що відкриває нові можливості не лише для співпраці чи міжособистісної комунікації, але й обумовлює радикальні зміни щодо нашого сприйняття істини і реальності, множинних ідентичностей людини та «варіативного» сприйняття однієї й тієї ж події.



5. Соціальні технології стимулюють виникнення нових форм благ, продуктів та креативних послуг, сприяючи безпрецедентному використанню «колективного» інтелекту за межами традиційної організаційної структури, загальноприйнятих форм і процесів. Сучасні освітні структури, що формувалися багатьма століттями, стають неефективними, а їхній організаційний ландшафт руйнується, освітні платформи стають відкритими для будь-якої особи. Видається, що інноваційні концепції організації праці будуть ґрунтуватися не на традиційних підходах до управління і менеджменту, а на врахуванні парадигмальних засад нейробіології, психології щастя, дозвіллевих пріоритетів тощо. У цьому контексті цікавим для вітчизняної наукової громадськості може видатись інноваційний університетський проект, запроваджений університетом Мінерви (Каліфорнія). Навчальний план сфокусовано на синтезі «практичних знань», наукових досліджень в освітній галузі та формуванні у студентів навичок критичного мислення, ефективного спілкування й соціальної взаємодії. Тобто метою навчання на бакалавраті (перший набір здійснено у 2014 р.) є не набуття студентом певної професії, а опанування ним основних «м'яких» навичок (Levitin, 2017).

6. Глобалізація світу як довгострокова тенденція на шляху до взаємообміну, взаємозв'язку і міжнародної інтеграції руйнує монополії на створення робочих місць, інновації та політичну владу (США та Європа). Організації, ще донедавна з обмеженими ресурсами й нерозвиненою інфраструктурою ринку (Індія та Китай), пропонують інновації, зокрема у мобільних технологіях й медицині, набагато швидше, аніж розвинені країни. Водночас запорукою успіху й конкурентоздатності стане не просто наймати на роботу місцеве населення, але й ефективно інтегрувати працівників і локальні бізнес-процеси в інфраструктуру «глобальних» організацій.

Звідси – й пріоритетність формування у студента тих навичок, на які ми маємо звернути прискіпливу увагу вже сьогодні, адже саме їхня наявність буде мати вирішальне значення при працевлаштуванні у найближчому майбутньому. Зокрема, таких як: здатності аналізувати, конструювати ситуацію чи процес здатності комунікувати з різними людьми та вступати з ними у соціальну взаємодію; володіти навичками ситуативної адаптивності, тобто готовності реагувати на унікальні ситуативні можливості; крос-культурні компетенції; обчислювального (комп'ютерного) мислення, вміння трансформувати величезні обсяги даних у абстрактні поняття й судження; медіа-грамотності; міждисциплінарності, вміння грамотно розуміти концепції кількох дисциплін, не обмежуючи себе традиційними науковими підходами; проектного мислення, здатності представляти та розробляти робочі завдання й процеси, спрямовані на досягнення бажаного результату; когнітивного менеджменту, тобто здатності розрізняти й аналізувати інформацію, максимізувати когнітивне функціонування; навичок віртуальної співпраці, здатності стимулювати взаємодію як члену віртуальної команди (Future Work Skills..., 2011, р. 6–12).

Прикметно, що у результаті опитування «Навички для розвитку України 2030: погляд бізнесу та освіти», ініційованого Центром «Розвиток КСВ» і здійсненого у 2016 р., українські роботодавці також найбільшу увагу звернули на наявність у випускника таких навичок, як: «робота в команді, комунікабельність, вирішення комплексних проблем, аналітичне мислення, здатність швидко навчатися, адаптивність/гнучкість, відповідальність, ініціативність, грамотна письмова і усна мова та емоційний інтелект» (Зінченко, 2016, с. 25).

Водночас представники бізнес-структур скаржаться на те, що «не знають прикладів програм навчання цим навичкам ані в школі (80 % від тих, хто відповів), ані у вузах (майже 60 % від тих, хто відповів), що свідчить про фактичну відсутність співпраці компаній із закладами освіти» (Зінченко, 2016, с. 26). І хоча у зазначеному дослідженні брало участь лише 45 представників вітчизняних компаній та 84 молодих спеціалісти, змушені погодитись, що висновки, озвучені у результаті дослідження, є тим дзвіночком, на який освітяни мають негайно зреагувати.

Щодо другої складової – питання підвищення кваліфікації викладачів вишу – доцільно зазначити таке. Частково цю проблему можна вирішити шляхом запрошення викладачів на стажування в установи проходження практики, організації практичних семінарів із залученням спікерів від баз практики, розробки й запровадження програм підвищення кваліфікації й практичного навчання для викладачів освітніх закладів, відвідання тематичних курсів, тренінгів тощо. Проте ці заходи повинні обов'язково супроводжуватись утвердженням соціальної престижності професії викладача у вітчизняному суспільстві, запровадженням програм підвищення кваліфікації на державному рівні з відповідним нормативно-правовим забезпеченням.

*Відсутність неперервної співпраці та взаєморозуміння між закладами освіти й підприємствами.* Як нами вже було зазначено вище, сприйняття випускників підприємцями, представниками бізнесу, державними структурами доволі часто характеризується ситуативністю й тимчасовістю ситуації, адже представник бізнесу відповідає за результати своєї діяльності «сьогодні», у даний момент. Проте освітній заклад (принаймні, на даному етапі свого розвитку) реально не здатен вчасно реагувати на усі коливання ринку праці, тому й звинувачується у формалізації, застарілих методах роботи, невідповідності навчальних програм попиту на ринку праці тощо. У результаті молодий фахівець, який розпочинає свою професійну діяльність, надолужує «навчальні» прогалини шляхом самоосвіти, адаптаційних проєктів для співробітників (коучингу, менторства, наставництва) або ж відповідних програм стажування. Є сподівання, що дуальна освіта допоможе скоригувати навчальні плани, усуваючи в них ті прогалини, що гальмують якісне зростання майбутнього фахівця.

З цією метою до розробки навчальних програм потрібно запрошувати потенційних роботодавців, які могли б розподілити необхідний обсяг навчального матеріалу в навчальних дисциплінах певної спеціальності. І просто збільшення практичних годин або ж відведення більшої кількості кредитів на виробничу практику (50×50) цю проблему не вирішить.

Водночас представники бізнесових компаній чи державних структур нездатні спрогнозувати наявність необхідних для фахівця-2030 навичок і не мають стратегічного бачення щодо формування у студента знань, вмінь і навичок у перспективі.

До того ж неодноразовими є скарги на значимі витрати часу на навчання молоді людини й неперспективність цієї співпраці, відсутність системи стимулів і мотивацій учасників дуальної форми освіти від установ, що забезпечують практичне навчання студентів, незацікавленість роботодавців у процесі професійної підготовки майбутніх фахівців (Гриневич, 2018; Зінченко, 2016). Зокрема, дуальна форма освіти вимагає від представників бізнесу, державних структур чи громадських організацій підготовки наставників, які б навчали/допомагали/курували діяльність студента; наявності довгострокового стратегічного розвитку компанії (що в умовах політичної й економічної нестабільності робити доволі складно); відповідності практичного майданчика освітнім вимогам; наближеності підприємців до освітніх організацій тощо.

Тому у процесі запровадження дуальної форми освіти і викладачі, і працедавці стикаються з певними проблемами. Передусім необхідно вказати на повну або часткову невідповідність змісту навчальних програм тим видам практичної діяльності, які виконують студенти під час практичного навчання, що значно ускладнює процес адаптації майбутніх івент-менеджерів до професійної діяльності. Навчальні програми освітнього закладу і практичне навчання, здійснюване в івент-агенціях й установах культури, мають узгоджуватись одне з одним і супроводжуватись постійною взаємодією закладу освіти й тієї установи, що відповідатиме за практичне навчання студентів. Результатом інтегрування навчальних програм стануть їхня змістова насиченість, створення умов для реалізації навчально-практичної діяльності на виробництві; здійснення курсових і магістерських досліджень разом із практиками; проведено спільних соціально-культурних проектів та івент-заходів.

Ми маємо також розуміти, що дуальна форма освіти буде ефективною лише за умови дотримання принципу неперервності й системності. Ентузіазм й ініціатива окремих осіб якісність здійснюваних реформ забезпечити не спроможні.

Серед проблемних питань також:

– небажання (через різні причини) окремих профільних установ співпрацювати із вузами у системі дуальної форми освіти;

– неузгодженість і недосконалість нормативно-правової бази, що призводить до непорозумінь у питаннях обов'язків, фінансування, забезпечення тих умов, у яких має відбуватися навчання;

– відсутність ефективних програм підвищення кваліфікації викладачів закладів вищої освіти у професійних асоціаціях, комерційних компаніях тощо.

Вище означені проблеми дозволяють стверджувати, що у вітчизняних університетах (а саме вони мають відіграти провідну роль у впровадженні дуальної форми освіти) стратегічне планування щодо співпраці із бізнес-асоціаціями, державними закладами, громадськими організаціями профільного спрямування поки що відсутнє.

Тому наші рекомендації (Петрова, 2018) щодо запровадження дуальної форми здобуття освіти у процес підготовки івент-менеджера полягають у такому:

– реалізація спільних із практиками проектів (наукових, культурно-мистецьких, соціальних);

– удосконалення навчальних програм з урахуванням потреб потенційних роботодавців (керівників івент-агенцій, творчих колективів, бізнес-структур, державних органів влади);

– залучення представників профільних організацій до розробки навчально-методичного забезпечення дисциплін;

– інтенсифікація співпраці університетів із профільними організаціями (від організації окремих тренінгів, курсів, майстер-класів до проходження студентами практики та запровадження програм стажування);

– використання у навчальному процесі інтерактивних методів навчання (у тому числі онлайн-курсів типу «Prometheus», «Coursera», «Креативна Європа»).

Так, практичні знання та навички студенти кафедри івент-менеджменту та індустрії дозвілля набувають у різних івент-агенціях й установах культури (Петрова, 2018):

– івент-агенціях («Family Quest», «Make My Day», «Kyiv music days», «WeMake Fun Event Group», «Прем'єр івент груп», «Фіш Кен Флай», «Дипломат сервіс плюс», «Стармайс», «DEVINA-dezing»);

– культурно-мистецьких закладах (центри естетичного виховання, палаци й будинки культури, бібліотеки, центри творчості дітей та юнацтва, Центральний будинок офіцерів Збройних сил України);

– музеях і галереях (Центр Української Культури та Мистецтва, національний культурно-художній та мистецький комплекс «Мистецький Арсенал»);

– навчальних і позашкільних закладах (школи мистецтв, спеціалізовані школи та загальноосвітні школи, ліцеї, гімназії);

– розважальних центрах і дитячих таборах (дитяче місто професій «Kids Will», дитячий оздоровчий заклад санаторного типу «Чайка» та ін.).

Протягом останніх кількох років навчання студенти взяли участь (або реалізували) такі проекти, як «Тост Fest», «Atlas Weekend», «Kyiv Music Days 2018», «M1 Music Awards», «Burning Brain» та інші.

#### **4. Висновки та обговорення результатів** **Conclusions and discussion of results**

Здійснене нами дослідження дозволяє стверджувати, що основою успішного навчання студента є ефективне поєднання теоретичного і практичного навчання, формальної та неформальної освіти. Зокрема, ми дійшли таких висновків.

1. Дуальна система освіти конкретизується у спільній меті та діяльності викладачів, підприємців, представників бізнесових структур, громадських організацій, професійних спілок, освітніх закладів (у тому числі початкової та середньої освітньої ланок).

2. Наслідком запровадження дуальної форми освіти стане створення можливостей для усвідомленого вибору студентами майбутньої професії (зокрема, її апробації у процесі навчання, а не після завершення вишу) й кар'єрного зростання, а також належна конкурентоспроможність майбутнього випускника, його затребуваність на ринку праці.

3. Партнерство освітніх закладів із приватним і державним секторами, активізація їхньої співпраці дозволяє не лише оптимізувати змістову складову в навчальних планах з урахуванням потреб реального життя, але й розвинути у студента відповідні вміння й навички, здатність стратегічно мислити та використовувати у своїй роботі доказовий підхід; поглибити кваліфікацію викладацького персоналу, оптимізувавши професійну адаптацію викладачів до змінюваних освітніх умов.

4. На основі аналізу звіту «Future Work Skills-2020» (Institute for the Future for Apollo Research Stanford University) трендів, які визначатимуть суспільний розвиток у найближче десятиліття, обґрунтовано перелік тих навичок, які стануть для майбутнього івент-менеджера у пригоді й які необхідно формувати вже сьогодні.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що у статті вперше виявлено та проаналізовано можливості й обмеження запровадження дуальної форми здобуття освіти у процесі підготовки івент-менеджера.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в тому, що досягнуті результати можна використовувати у навчальному процесі вищих закладів освіти.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглиблених стратегічних розробках, спрямованих на набуття випускниками закладу вищої освіти тих актуальних знань та теоретичних навичок, що відповідатимуть майбутнім вимогам на вітчизняному ринку праці.

## Література

- Андрейців І. Що таке дуальна освіта і навіщо вона українцям. URL: <http://life.pravda.com.ua/society/2017/02/16/222630> (дата звернення : 01.02.2019).
- Гриневич Л. Привабити студентів та зупинити їх відтік можна лише якістю вищої освіти, яка зростає. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/liliya-grinevich-privabiti-studentiv-ta-zupiniti-yih-vidtik-mozhna-lishe-yakistyu-vishoyi-osviti-yaka-zrostaye> (дата звернення : 01.02.2019).
- Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення : 01.02.2019).
- Зінченко А. Г. Навички для України 2030: погляд бізнесу. Київ : ЮСТОН, 2016. 36 с.
- Концепція підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#n9> (дата звернення : 04.02.2019).
- Куделя Н. Дуальное образование в Германии: плюсы и минусы. URL: <https://www.partner-inform.de/partner/detail/2017/9/269/8706/dualnoe-obrazovanie-v-germanii-pljusy-i-minusy>. (дата звернення : 01.02.2019).
- Мілл У. Дуальне навчання: досвід Німеччини. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 6. С. 53–63.
- Петрова І. В. Дуальна освіта у суспільстві економіки знань. *Formation of Knowledge Economy as the Basis for Information Society: 6th International Scientific Seminar*. Kyiv-Amsterdam-Paris : International Academy of Information Science, 2018. С. 71–74.
- Петрова І. В. Професійна підготовка менеджерів індустрії дозвілля в сучасному суспільстві. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: філософія, культурологія, соціологія*. 2015. Вип. 9. С. 117–124.
- Deissinger T. Dual System. *International Encyclopedia of Education*. 2010. Vol. 8. P. 448–454.
- Del Carpio X., Kupets O., Muller N., Olefir A. Skills for a Modern Ukraine. Washington : International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2017. 166 p.
- Education and Training: Monitor 2018. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2018. 230 p.
- Euler D. Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland? URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/das-duale-system-in-deutschland> (дата звернення : 05.02.2019).
- Event- und Sportmanagement. URL: <http://www.duales-studium.de/hochschulen/451-berufsakademie-sachsen-staatliche-studienakademie-riesa> (дата звернення : 05.02.2019).
- Future Work Skills 2020. URL: [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382\\_A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382_A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf) (дата звернення : 07.02.2019).

- Germany's Dual System of Vocational Education and Training. URL: <https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/blg--most-wanted--dual-vocational-training-in-germany-pdf> (дата звернення : 07.02.2019).
- Levitin D. J. Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education. London : The MIT Press, 2017. 457 p.
- The Global Competitiveness Report 2018. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018> (дата звернення : 05.02.2019).
- Vocational Training Act (Berufsbildungsgesetz) of 23 March 2005. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bmbf\\_berufsbildungsreformgesetz\\_en.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bmbf_berufsbildungsreformgesetz_en.pdf) (дата звернення : 03.02.2019).
- Wilén-Daugenti T. Careers 3.0 Future Skills – Future Work. URL: [www.apolloresearchinstitute.org](http://www.apolloresearchinstitute.org) (дата звернення : 05.02.2019).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2019

## References

- Andrejsiv, I. (2017). *Scho take dual'na osvita i navischo vona ukrainsiam [What is dual education and why it is for Ukrainians]*. Retrieved from <http://life.pravda.com.ua/society/2017/02/16/222630> (in Ukr.).
- Hrynevych, L. (2018). *Pryvabyty studentiv ta zupynyty ikh vidtik mozhna lyshe iakistiu vyschoi osvity, iaka zrostaie [It is only possible to increase the quality of higher education that can attract students and stop their outflow]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/liliya-grinevich-privabiti-studentiv-ta-zupyniti-yih-vidtik-mozhna-lisheyakistyu-vishoyi-osviti-yaka-zrostaye> (in Ukr.).
- Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [A law of Ukraine is «About education»]* (2017). Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (in Ukr.).
- Zinchenko, A. G. (2016). *Navychky dlia Ukrainy 2030: pohliad biznesu [Skills for Ukraine 2030: Business view]*. Kyiv: YUSTON (in Ukr.).
- Kontseptsiia pidhotovky fakhivtsiv za dual'noi formoiu zdobuttia osvity [The concept of training specialists for the dual form of education]* (2018). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-%D1%80#n9> (in Ukr.).
- Kudelia, N. (2017). *Dual'noe obrazovanie v Germanii: pliusy i minusy [Dual Education in Germany: Pros and Cons]*. Retrieved from <https://www.partner-inform.de/partner/detail/2017/9/269/8706/dualnoe-obrazovanie-v-germanii-pljusy-i-minusy> (in Russ.).
- Mill, U. (2016). Dual'ne navchannia: dosvid Nimechchyny [Dual study: German experience]. *Marketynh v Ukraini [Marketing in Ukraine]*, 6, 53-63 (in Ukr.).
- Petrova, I. V. (2018). Dual'na osvita u suspil'stvi ekonomiky znan' [Dual Education in the Knowledge Economy Society]. *Formation of Knowledge Economy as the Basis of the Information Society: 6th International Scientific Seminar*. Kyiv-Amsterdam-Paris: International Academy of Information Science, 2018. C. 71–74.

- Petrova, I. V. (2015). Profesijna pidhotovka menedzheriv industrii dozvillia v suchasnomu suspil'stvi [Vocational training managers leisure industry in modern society]. *Visnyk Mariupol's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: filosofii, kul'turolohiia, sotsiolohiia [Bulletin of the Mariupol State University. Series: Philosophy, Culturology, Sociology]*, 9, 117-124 (in Ukr.).
- Deissinger, T. (2010). Dual System. *International Encyclopedia of Education*, 8, 448-454 (in Ukr.).
- Del Carpio, X., Kupets, O., Muller, N., & Olefir, A. (2017). *Skills for a Modern Ukraine*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Education and Training: Monitor 2018* (2018). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Euler, D. (2013). *Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland? [Duale system in Germany – example für Transfer in a foreign country?]*. Retrieved from <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/das-duale-system-in-deutschland> (in Germ.).
- Event- und Sportmanagement [Event- and Sportmanagement]* (2019). Retrieved from <http://www.duales-studium.de/hochschulen/451-berufsakademie-sachsen-staatliche-studienakademie-riesa> (in Germ.).
- Future Work Skills 2020* (2016). Retrieved from [http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf).
- Germany's Dual System of Vocational Education and Training* (2017). Retrieved from <https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/blg--most-wanted--dual-vocationaltraining-in-germany-pdf>.
- Levitin, D. J. (2017). *Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education*. London: The MIT Press.
- The Global Competitiveness Report 2018* (2018). Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>.
- Vocational Training Act (Berufsbildungsgesetz) of 23 March 2005* (2005). Retrieved from [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bmbf\\_berufsbildung\\_sreformgesetz\\_en.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bmbf_berufsbildung_sreformgesetz_en.pdf).
- Wilén-Daugenti, T. (2018). *Careers 3.0 Future Skills – Future Work*. Retrieved from [www.apolloresearchinstitute.org](http://www.apolloresearchinstitute.org).

Received 10.03.2019



**ГРИГОРЧУК Тарас Васильович,**

кандидат педагогічних наук, доцент,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, hryh@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0395-1966>

## **ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ**

**Анотація.** *Актуальність.* Сьогодні навчальні інституції активно впроваджують засоби дистанційного навчання. Ці рішення забезпечують доступність навчальної інформації та зручність її отримання. Не використовувати дані засоби – означає залишатися на узбіччі прогресу. *Мета і методи.* Мета статті полягає у виявленні можливостей використання засобів дистанційного навчання майбутніх менеджерів з урахуванням специфіки соціокультурної сфери. Нами використано емпіричний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, згідно з якими запропоновано структуру навчально-методичного комплексу для дистанційного навчання у взаємозв'язку його основних елементів і виокремленні специфічних чинників, важливих для підготовки менеджерів соціокультурної сфери. *Результати.* Основні результати дослідження полягають у виявленні передумов і доведенні необхідності застосування елементів дистанційного навчання у процесі підготовки фахівців-управлінців для забезпечення їхньої максимальної адаптивності до умов навчання та подальшої реалізації набутих компетентностей. *Висновки та обговорення.* Використання засобів дистанційного навчання забезпечує доступність знань, комфортність їх одержання і нічим не поступається іншим формам навчання. Надалі розглядатимуться питання методики розробки навчальних матеріалів для дистанційного навчання. Наукова новизна результатів у тому, що вперше висунуто структуру навчально-методичного комплексу з урахуванням специфіки діяльності менеджера соціокультурної сфери; одержано подальший розвиток рішення щодо застосування модульної системи у професійній підготовці фахівців. Практичне значення полягає в можливостях застосування наших пропозицій у підготовці менеджерів сфери послуг.

**Ключові слова:** дистанційне навчання, навчально-методичний комплекс для дистанційного навчання, інтерактивне навчальне середовище, рейтингові бали, навчальний модуль.

**Григорчук Тарас Васильевич,** кандидат педагогических наук, доцент, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина

### **Дистанционное обучение в профессиональной подготовке менеджеров социокультурной сферы**

**Аннотация.** *Актуальность.* Сегодня учебные институты активно внедряют средства дистанционного обучения. Эти решения обеспечивают доступность учебной информации и удобство ее получения. Не использовать данные средства – значит оставаться на обочине прогресса. *Цель и методы.* Цель статьи заключается в выявлении возможностей использования средств дистанционного обучения

будущих менеджеров с учетом специфики социокультурной сферы. Нами использованы эмпирический и системный подходы, методы анализа и синтеза, согласно которым предложена структура учебно-методического комплекса для дистанционного обучения во взаимосвязи его основных элементов и выделении специфических факторов, важных для подготовки менеджеров социокультурной сферы. *Результаты.* Основные результаты исследования заключаются в выявлении предпосылок и доведении необходимости применения элементов дистанционного обучения в процессе подготовки специалистов-управленцев для обеспечения их максимальной адаптивности к условиям обучения и дальнейшей реализации приобретенных компетенций. *Выводы и обсуждение.* Использование средств дистанционного обучения обеспечивает доступность знаний, комфортность их получения и ничем не уступает другим формам обучения. В дальнейшем будут рассматриваться вопросы методики разработки учебных материалов для дистанционного обучения. Научная новизна в том, что впервые выдвинуто структуру учебно-методического комплекса с учетом специфики деятельности менеджера социокультурной сферы; получено дальнейшее развитие решения о применении модульной системы в профессиональной подготовке специалистов. Практическое значение состоит в возможностях применения наших предложений в подготовке менеджеров сферы услуг.

**Ключевые слова:** дистанционное обучение, учебно-методический комплекс для дистанционного обучения, интерактивная учебная среда, рейтинговые баллы, учебный модуль.

**Hryhorchuk Taras**, PhD (Pedagogic), Associate Professor, Kiev National University of Culture and Arts, Kiev, Ukraine

#### **Distant learning in professional training of the socio-cultural sphere managers'**

**Abstract.** *Actuality.* Today, educational institutions are actively implementing distance learning tools. These solutions provide the availability of educational information and the convenience of obtaining it. Do not use these tools means staying on the sidelines of progress. *Purpose and methods.* The purpose of the paper is to identify the possibilities of using distance learning tools for future managers, taking into account the specifics of the socio-cultural sphere. We used empirical and systematic approaches, methods of analysis and synthesis, according to which the structure of the teaching-methodical complex for distance learning was proposed in the interconnection of its main elements and the identification of specific factors important for the preparation of managers of the socio-cultural sphere. *Results.* The main results of the study are to identify the prerequisites and prove the need to use the elements of distance learning in the process of training specialists-managers to ensure their maximum adaptability to the conditions of training and further implementation of the acquired competencies. *Conclusions and discussion.* The use of distance learning tools ensures the availability of knowledge, the comfort of their obtaining and are not inferior to other forms of learning. In the future, the methodology for the development of teaching materials for distance learning will be considered. The scientific novelty of the results is that for the first time the structure of the educational-methodical complex was introduced, taking into account the specifics of the activity of the manager of the socio-cultural sphere; further developed a decision on the application of the modular system in the professional training of specialists. The practical value lies in the possibility of applying our suggestions in the training of service managers.

**Keywords:** distance learning, distance education training system, interactive learning environment, rating points, curriculum module.

## 1. Актуальність проблеми Actuality of problem

Всім сучасникам є очевидним той факт, що успіх людини, фірми, організації, країни напряму залежать від уміння належним чином інтегруватися в товариство, спільноту, світ, а далі показати такі якості, які сприятимуть подальшій активній еволюції в зазначених середовищах. Кожна спільнота на всіх рівнях формує набори критеріїв, відповідно до яких визначається придатність її учасників до перебування в ній. Тобто, країни, підпорядковані диктаторській системі управління, не мають змоги потрапити до табору демократичних суспільств; підприємства, керовані директивно, не зможуть проникнути до еліти світового бізнесу; спеціалісти, які нездатні використовувати новітні технології для роботи та самовдосконалення, не посядуть значних конкурентних позицій на ринку праці.

Сьогодні питання підготовки фахівця, здатного боротися за своє робоче місце, напряму пов'язане з розвитком методик і технологій, що превалюють у конкретний момент історичного розвитку. Очевидно, що передача основної маси навчальної інформації здійснюється з активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій і сформованих на цій основі методик, які все частіше доповнюють, а нерідко й заміняють традиційні методи підготовки професіоналів-управлінців. Такий стан справ зумовлює необхідність постійного оновлення знань, що вимагає активного використання вказаних технологій у процесі підготовки конкурентоспроможних фахівців соціокультурної сфери.

*Стан вивчення проблеми.* Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сучасні навчальні системи, психолого-педагогічні аспекти та методики створення дистанційних курсів навчальних дисциплін досліджували чимало вчених. Зокрема, Ю. Богачков (2004) присвятив свої роботи дослідженню систем діагностики рівня засвоєння знань студентів у дистанційному навчанні. Цей вчений розробив значну кількість методик проведення тестового контролю знань студентів. Дж. Керслі (Kearsley, 1995), один із піонерів і активних пропагандистів дистанційного навчання, розглядав особливості включення дистанційного навчання до традиційної системи навчання. Він один із перших здійснив глибокий аналіз ефективності дистанційного навчання як засобу одержання знань і довів його беззаперечну ефективність. У працях Н. Морзе (2005) розглянуто підходи щодо підготовки викладачів до роботи в системі дистанційного навчання.

Питання організації дистанційного навчання також активно досліджувалося вченими. Так, у працях Р. Бендера (Bender, 1995) чи не вперше виникла ідея формування інтернет-спільнот для вивчення тих чи інших навчальних дисциплін. Як бачимо, сьогодні – це основа одержання

навчальної інформації з електронних мереж і передумова формування мереж соціальних, які також активно використовуються в навчальному процесі. В. Олійник (2007) активно досліджує особливості методик використання дистанційного навчання у післядипломній освіті. Вчений активно відстоює позиції дистанційного навчання особливо для одержання навчальної інформації дорослими людьми, зайнятими професійною діяльністю. У працях Б. Уїлліса (Willis, 1997) зроблено акцент на практичну значимість дистанційного навчання, тобто можливість одержувати знання комфортно, зручно за найбільш вигідних умов щодо часу, місця тощо. Практично, дослідник доводить беззаперечні переваги дистанційного навчання як для того, хто навчається, так і для того, хто навчає.

Відповідно до теми нашого дослідження нас цікавлять доробки в царині представлення управлінських дисциплін. Тут серед відомих дослідників і розробників інноваційних навчальних засобів із менеджменту та маркетингу ми виявили, зокрема, праці Д. Гансена (Hansen, 2008), який зосередив свою дослідницьку активність довкола проблеми передачі знання в середовищі дистанційного навчання. Доробок вченого також полягає в тому, що він запропонував більш широкий спектр носіїв знань у дистанційному навчанні, а саме, долучив до нього експертів і практиків бізнесу, в яких можна одержати навчальну інформацію. Л. Харман (Harman, 2009) присвятив свої роботи можливостям навчання студентів дистанційної форми стратегічному підходу в організації партнерської взаємодії в бізнесі. При цьому сама форма дистанційного навчання подавалася як партнерська взаємодія.

*Невирішені питання.* Насправді невирішених питань щодо впровадження дистанційного навчання є значно більше, ніж вже вирішених. Ми зупинимось лише на кількох із них. Насамперед дистанційне навчання у процесі підготовки професіонала не завжди коректно вписується в ухвалені моделі випускника вищої школи дуже багатьох країн світу, що ускладнює належну оцінку компетентнісних даних при, наприклад, зарахуванні на роботу. З іншого боку, методологічна недосконалість створення багатьох курсів навчальних дисциплін для дистанційного навчання формує передумови для активного відстоювання аудиторної форми навчання як найбільш надійної. Наступним важливим чинником залишається питання адекватної оцінки й оплати праці науково-педагогічного працівника, задіяного у процесі розробки, викладання навчальних курсів у режимі дистанційного навчання та безпосередньої оцінки його результатів. І водночас практично не зустрічаються праці дослідників щодо організації дистанційного навчання фахівців, задіяних у соціокультурній сфері. А це, своєю чергою, могло б сприяти вирішенню чималої кількості макро- та мікроекономічних проблем, пов'язаних із кадровим забезпеченням інституцій культури, мистецтв і шоу-бізнесу.

## **2. Мета і методи дослідження**

### **Purpose and methods of research**

Мета статті – виявлення місця засобів дистанційного навчання у процесі професійної підготовки конкурентоспроможних менеджерів, які активно і кваліфіковано діятимуть у соціокультурній сфері.

Методологічною основою дослідження є сформовані на сьогодні теоретичні дані щодо успішного застосування засобів дистанційного навчання в підготовці кваліфікованих працівників для різних сфер підприємницької діяльності. Сам процес дослідження базується на перманентній основі його проведення, оскільки ми тією чи іншою мірою використовуємо методи дистанційного навчання у повсякденній педагогічній практиці. Зокрема, у автора є власний сайт, наповнений навчальною та допоміжною інформацією, де студенти мають змогу ознайомитися з лекційним матеріалом, перевірити одержані знання, пройшовши тестування, перейти за посиланнями на сторінки бізнес-асоціацій, експертів, наукових співтовариств. Вказані підходи створюють особливі сприятливі умови для одержання студентами як поточної навчальної інформації, сформованої відповідно до навчальних планів і робочих навчальних програм, так і ознайомлення із сучасним станом навчальних проблем, виявлення незрозумілих питань для обговорення їх на навчальних заняттях. При цьому найбільш важливим у нашому дослідженні залишалось належне застосування моделей реалізації управлінських знань різних галузей, висвітлених у лекційному матеріалі чи одержаних із зовнішніх джерел від експертів чи безпосередніх бізнесменів-практиків, через їх адаптацію до специфіки соціокультурної діяльності.

Методи дослідження. У дослідженні використано емпіричний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, згідно з якими запропоновано структуру навчально-методичного комплексу для дистанційного навчання у взаємозв'язку його основних елементів і виокремленні специфічних чинників, важливих для підготовки менеджерів соціокультурної сфери. В окремих напрямках дослідження використано методи індукції та дедукції, що забезпечило можливості для належної фрагментації чинників для виявлення передумов щодо необхідності впровадження окремих елементів дистанційного навчання майбутніх менеджерів соціокультурної сфери й виявлення прогнозування вагомості цього виду підготовки запитаних ринком кваліфікованих фахівців.

Інформаційна база дослідження. Основою одержаних нами даних є опрацювання результатів досліджень провідних вчених і дослідників дистанційного навчання. При цьому аналізу були піддані як дані, що показали дистанційне навчання як перспективну сферу поширення актуальної навчальної інформації, так і ті з них, що до цієї форми навчання ставляться негативно. При цьому нами бралися до уваги результати

діяльності наукових і навчальних інституцій різних країн, які на практиці активно використовують можливості дистанційного навчання; думки осіб, які навчаються дистанційно; окремих експертів і працедавців. У процесі дослідження використані також дані особистих спостережень автора, здійснених під час викладання професійно-орієнтованих дисциплін за спеціальністю «Менеджмент соціокультурної діяльності» в Київському національному університеті культури і мистецтв.

### **3. Результати дослідження** **Research results**

Науково-педагогічний працівник, який зайнятий у викладанні професійно-орієнтованих навчальних дисциплін, є початковою ланкою поєднання студента з його майбутньою професійною діяльністю. Це визнана аксіома і не підлягає жодним науковим дебатам. Водночас у який спосіб надається навчальна інформація викладачем – питання з шуканою відповіддю. Найбільш простим методом ознайомлення з процесом донесення навчальної інформації є вивчення навчально-методичного комплексу конкретної навчальної дисципліни.

Розробка навчально-методичних матеріалів – неодмінна умова професійної діяльності науково-педагогічного працівника. Ця обставина зумовлена цілим рядом чинників, серед яких: відхід від домінування ідеології; вимоги щодо здійснення ліцензування та акредитації ВНЗ; швидкоплинність суспільно-економічного розвитку; кардинальні зміни технологій; звужена диференціація замовлень щодо конкретних типів спеціалістів; зорієнтованість на компетентності; зміни вподобань і професійної спрямованості осіб, які навчаються, та багато інших. Відповідно до вказаних чинників практично кожен викладач ВНЗ часто змушений переглядати або й переробляти власні навчальні матеріали, основу яких становить навчально-методичний комплекс дисципліни (НМКД).

Очевидно, що у вітчизняній системі вищої освіти вже існують усталені підходи щодо формування НМКД для підготовки фахівців-управлінців у соціокультурній діяльності, оскільки практично всі вони мають підпорядковуватися вимогам директивних документів, на основі яких розробляються внутрішні положення щодо вимог до їх оформлення. Незначні відмінності можуть бути зумовлені лише специфікою спеціальності, змістом окремої навчальної дисципліни або ж творчим потенціалом науково-педагогічного працівника. Базовий зразок НМКД обов'язково має включати вказані елементи:

- навчальна програма дисципліни;
- робоча навчальна програма з тематичним планом, планом занять, завданнями до іспиту (заліку), рекомендованою літературою тощо;
- конспект лекцій;

- плани проведення практичних (семінарських) занять;
- вимоги й запитання до рубіжного та підсумкового контролю;
- завдання для самостійної роботи студентів;
- екзаменаційні білети;
- перелік рекомендованої літератури (інформаційних джерел).

Деякі навчальні заклади серед елементів НМКД передбачають наявність опорних конспектів, структурно-логічних схем навчального матеріалу, мультимедійних або інших презентацій, завдань для проходження практики тощо.

Однак, на нашу думку, при розробці моделі компетентісно-орієнтованого НМКД із використанням елементів дистанційного навчання (НМКДДН) для викладання управлінських дисциплін вказаних вище елементів може бути недостатньо. Практично всі вони розраховані на роботу зі студентами за умов безпосереднього контакту викладача зі студентом або ж, у випадку роботи зі студентами заочної форми, під час надання науково-педагогічним працівником вихідних положень, джерел з інформаційними матеріалами й вимог щодо контролю знань у ході зустрічей на екзаменаційних сесіях. Більшість із них не мають особистісної зорієнтованості (Левшин, 2005). Основною навчальною метою таких НМКД є формування традиційних знань, умінь і навичок, а не професійних компетенцій, зорієнтованих на превалювання формування досвіду та активізації оперативного використання знань.

Подолання виявлених протиріч у загальнометодологічному сенсі, на нашу думку, стає можливим за умов використання в педагогічному проектуванні навчальних матеріалів практико-орієнтованих дисциплін, до яких відноситься менеджмент у соціокультурній діяльності, таксономії навчальних цілей. Модель, що переросла в когнітивну теорію таксономії навчальних цілей, була запропонована *Б. Блумом*, який виокремив шість таксономічних рівнів засвоєння навчальної інформації:

- 1) знання – запам'ятовування попередньо вивченого матеріалу;
- 2) розуміння – усвідомлення сутності вивченого матеріалу;
- 3) застосування – вміння користуватися матеріалом у нових ситуаціях;
- 4) аналіз – вміння розчленовувати ціле на складові елементи;
- 5) синтез – вміння створювати ціле з частин;
- 6) оцінювання – вміння визначати цінність і придатність певних засобів для досягнення поставленої мети (Малафіїк, 2005, с. 173–176).

З іншого боку – корисним є підхід, запропонований *Р. Жуковою* та *Ю. Кузнецовим*, які, розвиваючи теорію педагогічної системи В. Безпалька, виокремили п'ять рівнів навчання, що припускають синтез традиційних і нетрадиційних навчальних методів (Жукова & Кузнецов, 1989):

- 1) знання-знайомства, які дозволяють студенту розрізняти, впізнавати знайомий йому предмет, явище, певну інформацію;
- 2) знання-копії, що дозволяють репродукувати засвоєну інформацію;

3) знання-вміння, тобто можливість застосувати одержані знання у практичній діяльності;

4) знання-навички – певні автоматизовані вміння;

5) категорія творчості, результатом якої є так звані дії «без правил» у певній галузі навчально-пізнавальної діяльності.

Використання таксономії Блума і наукових позицій Жукової та Кузнецова у проектуванні НМКДДН є ще більш необхідним, оскільки навчальний процес відбувається за відсутності безпосереднього контакту між викладачем і студентом, що ускладнює педагогічний супровід тих, хто навчається. При цьому результати отриманих знань принаймні не повинні бути гіршими, ніж за традиційного навчання. Застосування вказаних підходів уможливує формування відповідних навчальних цілей на кожному з етапів навчання та перестраховує викладача від можливих помилок. Їх дієвість підкріплюється ще й тим, що на цих засадах працюють провідні світові освітні інституції, вони лежать в основі більшості сучасних практико-орієнтованих навчальних технологій (Кухаренко, 2011).

Узагальнюючи результати діяльності навчальних закладів, задіяних у дистанційному навчанні фахівців-управлінців, і спираючись на власний досвід, ми вважаємо, що основним завданням НМКДДН є надання особам, які навчаються, засобів навчання й забезпечення організації самого процесу навчання у спосіб, що сприятиме формуванню відповідних фахових компетентностей. При цьому передбачається скорочення трудових затрат викладача на організацію процесу навчання, консультування і контролю шляхом забезпечення самостійної роботи студента через взаємодію з навколишнім ринковим середовищем, колегами й фахівцями, комп'ютером та іншими дидактичними засобами, придатними для досягнення заданого рівня компетентності. Однак рубіжний і підсумковий контроль залишається за викладачем, оскільки саме ці етапи визначають відповідальність за безпосередній рівень сформованості компетентностей. Більше того, ми є прихильниками проведення рубіжного контролю у традиційний спосіб, а за можливості, ще й проведення традиційних оглядових лекцій.

Водночас береться до уваги те, що:

1) студент у своїй професійній діяльності виконує певні управлінські функції в соціокультурній сфері або принаймні цікавиться ринковими процесами, самостійно отримує у такий спосіб власну інформацію;

2) частина засобів навчання може дублюватися і подаватися на різних носіях (книга, науково-популярна періодика, методична розробка тощо);

3) взаємодія студента з комп'ютерними мережами, а через них із викладачем може мати як рекомендаційний, так і обов'язковий характер залежно від етапу навчання та рівня засвоєння навчального матеріалу;

4) процес навчання припускає можливість спілкування студентів не тільки з викладачем, але й між собою, з іншими фахівцями та експертами.



Зважаючи на вищевказане, стає очевидним, що НМКДДН з управлінських дисциплін використовуватиметься в інтерактивному навчальному середовищі (Григорчук & Олійник, 2005, с. 74–80). Таке середовище забезпечує різноспрямовану навчальну взаємодію і сприяє формуванню суб'єктних відносин між учасниками навчального процесу (Григорчук, 2004, с. 60). Саме ж інтерактивне навчальне середовище має вигляд, представлений на рис. 1.

В умовах компетентнісно-орієнтованого навчання інтерактивне навчальне середовище набуває особливого статусу, оскільки створює можливості для обміну між суб'єктами навчального процесу як навчальною інформацією, так і емпіричними даними щодо сучасного стану розвитку об'єктів наукового пізнання. Практично створюється можливість постійного самовдосконалення не тільки студентів, але й викладача шляхом моніторингу змін навколишнього середовища, який здійснюється на основі спостережень, консультування з провідними фахівцями та професійної практики студентів-дистанційників.

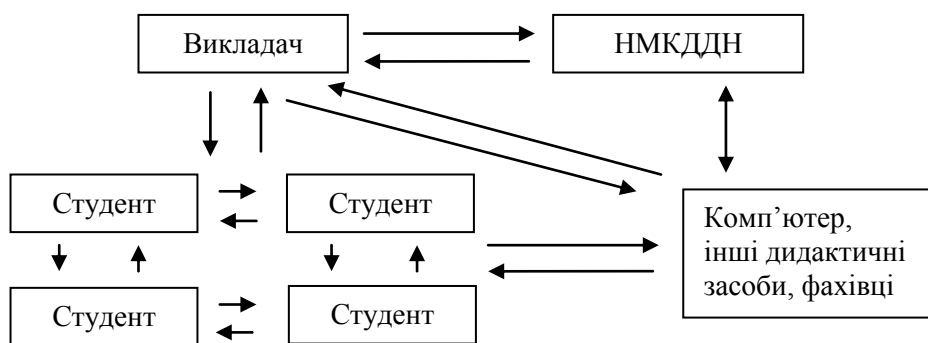


Рис. 1. Схема інтерактивного навчального середовища

Джерело: власна розробка

Fig. 1. Scheme of interactive learning environment

Source: own development

У випадку, коли використання комп'ютера в навчальному процесі є рекомендованим, слід брати до уваги когнітивні можливості комп'ютерно-опосередкованого середовища. До них, зокрема, відносять: мультимедійні можливості, такі як звук, відео, комп'ютерна графіка й анімація; використання гіпертексту, сутність якого полягає в можливості надання людині засобів для сприймання інформації у визначуваній нею послідовності.

Однією з найважливіших ознак НМКДДН з управлінських дисциплін має бути принцип модульності, або за чітко визначеними розділами. Модульне навчання – це цілісна система, що інтегрує дидактичні засоби, необхідні для вирішення основних цілей освіти. Це означає, що увесь процес навчання має поділитися на навчальні модулі (розділи), кожен з

яких являє собою цілісний закінчений виклад певного навчального розділу (теми), передбачає варіанти контрольних завдань (контрольних робіт, курсових робіт або проектів) із курсу, словник основних термінів і понять, список інформаційних джерел тощо (Андрианова, 2004). Основними дидактичними засобами реалізації навчального модуля є педагогічно адаптована система понять у вигляді сукупності системи знань, системи норм і системи цінностей. Крім того, це – поетапне суб'єктивне відкриття студентом під паритетним впливом викладача цієї системи у ході пошукової пізнавальної активності та подальшого її використання як засобу (способу) діяльності. Навчальний модуль активізує самостійну пізнавальну діяльність студентів, забезпечує її поетапну організацію, регулювання, контроль та оцінку (Кесаманлы, 1989, с. 121).

Об'єднуючими елементами НМКДДН виступають його зміст; вступна частина; інструктивний розділ, в якому наводяться підходи до правильного використання навчальних матеріалів; тематичний план навчальної дисципліни (за необхідності – календарний план); навчальна програма; завдання для підсумкового контролю; список інформаційних джерел, глосарій.

У комп'ютерно-опосередкованому мережному навчальному середовищі зміст НМКДДН являє собою структурований гіпертекстовий список основних його частин. Гіпертекстові можливості створюють додаткові комфортні умови для засвоєння знань. Студенти отримують можливість негайного переходу до запитаного навчального матеріалу, не гаючи часу на гортання сторінок чи звернення до пошукових систем. Зважаючи на зайнятість більшості студентів, які користуються дистанційною формою навчання в освоєнні управлінських знань, економія чи правильний розподіл часу можуть стати для них визначальним мотиваційним чинником щодо навчання загалом.

Із точки зору компетентнісно-орієнтованого навчання пізнавальна діяльність людини пов'язана з уявленням результату, на досягнення якого вона спрямовує свої зусилля, на формування належних компетенцій. Тобто тут фахівець, який лише формується, завдяки наявності здібності до випереджаючого віддзеркалення дійсності створює уявний образ майбутнього результату, планує свою діяльність із його досягнення як із позиції засобів і методів, так і на основі передбачуваних затрат й оцінки якості очікуваного продукту. Це положення визначає необхідність наявності вступної частини комплексу.

Вступна частина комплексу має включати:

- виклад цілей вивчення навчального матеріалу;
- опис структури комплексу, його основного змісту та цільової аудиторії;
- вказівку на міжпредметні зв'язки або навчальні модулі, знання яких є необхідними для засвоєння даного комплексу.

Інструктивні матеріали мають надавати студентам, які користуються дистанційним навчанням, пояснення щодо питань ефективного використання НМКДДН для досягнення плановірності та комплексності засвоєння навчального матеріалу. Тут же вказуються вимоги до організації навчального процесу, порядку проведення поточного та підсумкового контролю. Сюди ж можуть бути віднесені розрахунки рейтингових балів за видами поточного контролю.

Тематичний план – це розділ НМКДДН, де студент вперше бачить структуру навчального курсу, поділену на окремі модулі, теми. При цьому саме в тематичному плані відображено кількість навчального часу на вивчення як окремих тем, так і навчальних модулів загалом. Комп'ютерно-опосередковане навчальне середовище дає можливість викласти тематичний план у гіпертекстовому середовищі. А це, у свою чергу, забезпечує таке ж спрощення доступу до навчальних матеріалів, як і у випадку зі вступом.

Провідні навчальні заклади дистанційного навчання часто застосовують ще й календарний план. У такому плані вказуються часові межі вивчення окремих модулів, визначаються дати та час проходження тестувань, розробляються графіки представлення результатів практичних досліджень, письмових робіт тощо. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки в ньому присутня значна мотиваційна складова, яка спонукає студента своєчасно та якісно виконувати завдання.

Важливим об'єднуючим елементом НМКДДН є навчальна програма. У дистанційному навчанні її функціональне призначення розширюється. Тут вона перестає бути простою базою навчальної дисципліни, в якій викладено інформаційну наповненість модулів і тем. Завдяки гіпертексту навчальна програма стає засобом навігації всім навчальним матеріалом. Студенти можуть отримати можливість для безперешкодного переходу до конкретного місця окремої теми.

Завдання для підсумкового контролю – розділ, основним завданням якого є орієнтування студента на запланований навчальною дисципліною рівень компетенцій. Характерною ознакою цього розділу в дистанційному навчанні є апелювання не лише до теоретичних знань та практичних навичок, а ще й до набутого досвіду, що є важливою ознакою фахової компетенції. Тому формулювання завдань має передбачати порівняння, аналітику, систематизацію тощо.

Прийнятий у традиційних НМКД «Список рекомендованої літератури» у дистанційному навчанні зростає до списку інформаційних джерел. Цей перехід уможлиблюється завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, а особливо – мережі інтернет, завдяки чому студент може отримувати найсвіжішу теоретичну та практичну інформацію. Правильне компонування посилань на інформаційні джерела фактично долає наявну проблему «старіння» традиційного списку літератури.

Глосарій або словник основних термінів і понять у дистанційному навчанні являє собою гіпертекстову сторінку, що спрямовує людину, яка навчається, до необхідного матеріалу. Найважливішою перевагою такого глосарію є все та ж економія часу. Водночас виникає можливість спрямовувати відвідувачів до глосаріїв і словників, розміщених на інших сайтах.

Далі робота розпочинається над навчальними модулями (розділами), які у своїй органічній єдності являють собою електронний інтерактивний навчальний посібник із навчальної дисципліни (Григорчук & Гушулей, 2004, с. 411–416).

Під електронним посібником ми розуміємо комплекс засобів навчання, що реалізовується в електронному вигляді, забезпечує вивчення навчальної дисципліни від певного початкового рівня підготовки студента до кінцевого рівня, діагностично-визначуваного через здатність студента відповідати на питання, вирішувати завдання або вести проектування в заданій наочній області, в нашому випадку – в менеджменті соціокультурної діяльності.

Залежно від початкового рівня підготовки студента, використовуваної методики викладу матеріалу, необхідного кінцевого рівня навченості, ступеня усвідомленості, ступеня абстракції та необхідного коефіцієнта автоматизації електронного посібника він може бути реалізований у різних варіантах. Посібник може включати лекційний матеріал, задачник, лабораторні роботи, контрольну роботу за модулем (розділом) чи зі всього предмета, електронний довідник, електронний посібник із проектування, ділову гру тощо.

Однією з основних вимог до проектування електронного навчального посібника є його методичне опрацювання, що включає рішення питання про організацію пізнавальної діяльності студента відповідно до педагогічних закономірностей.

Частина науково-педагогічних працівників вважає, що якщо викладено навчальний матеріал, до нього поставлені питання та дані завдання потрібного на іспиті рівня, то освоєння матеріалу студентом є його особистою справою. Проте такий підхід не може бути виправданий навіть для відмінників, які мають необмежений час для засвоєння навчальної дисципліни. Їм необхідне підкріплення правильності розуміння предмета з боку викладача, причому звернення до викладача відбувається рідше за умови, що електронний посібник пропрацює методично краще. Для основної ж маси студентів необхідна організація їх діяльності відповідно до теорії навчання, особливо під час вивчення складних тем, контролю якості засвоєння знань, алгоритмів, формування умінь, навичок і професійних компетенцій.

Використання електронного посібника в дистанційній технології навчання вимагає приділення особливої уваги контролю регулярності

й сумлінності роботи студентів із навчальними матеріалами, що забезпечується завдяки моніторингу відвідувань електронного ресурсу та регулярними бесідами (чат, електронна пошта, телефон) між студентом і викладачем за підсумками вивчення тем і розділів.

Узагальнюючи, можна виявити основні методичні вимоги до електронних посібників.

1. Необхідно визначити контингент студентів, тобто для кого навчальний посібник буде створено.

2. Вказати рівень засвоєння знань, який буде визначальним у професійній діяльності майбутнього фахівця. Визначити ступінь абстракції та ступінь усвідомленості менеджменту у соціокультурній діяльності.

3. Розкрити, якою мірою менеджмент у соціокультурній діяльності як навчальна дисципліна відображає рівень розвитку наукових досліджень у цьому напрямі. Визначити перелік навчальних модулів (інших навчальних елементів), що вивчаються.

4. Визначити, який початковий рівень знань необхідний для засвоєння дисципліни в цілому та за окремими навчальними елементами.

5. На підставі взаємозв'язку навчальних елементів між собою та з іншими навчальними дисциплінами, виходячи з майбутньої професійної діяльності, визначити необхідний підсумковий або кінцевий рівень навченості за окремими навчальними елементами.

6. Побудувати графік взаємозв'язку навчальних елементів і визначити черговість їх викладання.

7. При викладанні кожного розділу доцільно, за можливості, розглянути приклад, який розкриває зміст всіх питань, висвітлених у даному модулі (темі), що забезпечуватиме єдність сприйняття змісту навчального матеріалу.

8. Для кожного параграфу (пункту) вибрати метод викладу: проблемний, інформаційно-рецептивний, дослідницький або евристичний.

9. Підібрати питання за кожною з тем від мінімального рівня їх засвоєння до максимально потрібного.

10. Продумати реакцію комп'ютерної техніки на той або інший варіант відповіді на окреме запитання і/або серію запитань для забезпечення послідовного діалогу щодо засвоєння матеріалу теми до заданого рівня.

11. Викласти методичні вимоги до формування завдань, набору практичних робіт, контрольних робіт тощо.

12. Згідно з вимогами провести добір навчального матеріалу до них.

13. Розмістити матеріали на відповідних носіях.

На цій основі уможлиблюється системне компонування навчального матеріалу за модулями. Відповідно кожен навчальний модуль доцільно формувати як взаємопов'язану систему, до якої входять: зміст модуля як дидактичної одиниці, теоретичний, практичний і контролюючий розділи. Складові системи передбачають методичний зв'язок,

взаємодоповнюють і розвивають одна одну. Знання теоретичної частини є орієнтуючими для виконання практичних завдань, а методи діагностики знань належать як до теоретичного, так і до практичного розділів.

Зміст модуля являє собою орієнтуючу складову щодо засвоєння навчального матеріалу. Ознайомлюючись із ним, студент, який навчається дистанційно, одержує інформацію щодо очікуваних результатів навчання. Звідси до змісту модуля мають входити:

- перелік теоретичних та прикладних навчальних категорій, що визначають необхідний рівень оволодіння професійним понятійним апаратом;
- анотація модуля, яка орієнтуватиме студента на формування знань, умінь і засадних професійних компетенцій.

Теоретичний розділ являє собою текстово-ілюстраційний матеріал, який складається з тем, що увійшли до навчального модуля. Кожна тема передбачає наявність списку ключових понять, поділ на питання (параграфи), запитання для самоперевірки та завдання для самостійної роботи. Гіпертекстові можливості комп'ютера у цьому разі дозволяють із легкістю здійснювати навігацію по усьому навчальному матеріалу як всередині самої теми, так і матеріалами інших тем, інших навчальних дисциплін, сторонніх інформаційних джерел, словників. При цьому з'являється можливість широкого застосування мультимедійних можливостей, зокрема, можливий перехід до опорного конспекту, виконаного у вигляді мультимедійної презентації; можна використовувати звуковий супровід, анімацію, відео тощо.

Неодмінною складовою теоретичного розділу такої навчальної дисципліни, як менеджмент соціокультурної діяльності, має бути наявність посилань на сторонні інформаційні джерела, де б студенти могли отримати додаткову інформацію. Особливо важливими є посилання на часописи та періодичні видання, в т. ч. розміщені в мережі інтернет, у яких віддзеркалюється найсвіжіша ринкова інформація, оскільки, як відомо, саме інформація про сучасний стан та перспективи ринку змінюється щохвилини. А це, своєю чергою, зумовлює її старіння і, відповідно, неточності й похибки у процесі формування професійних компетенцій.

Засобом узагальнення і систематизації знань теоретичного розділу за кожною із тем модуля виступають запитання для самоперевірки, які, згідно з таксономією Блума, мають забезпечувати досягнення другого рівня, тобто розуміння. Правильно сформульовані запитання уможливають негайне повернення до незасвоєного студентом теоретичного навчального матеріалу або до пошуку відповідних даних у сторонніх інформаційних джерелах.

Як додатковий дидактичний засіб для опрацювання теоретичного матеріалу, поточної інформації про стан ринку в соціокультурній сфері, а також засобу для організації самостійної роботи та підготовки до практичного блоку ми пропонуємо робочий зошит. Він ведеться з викорис-

танням текстового редактора MS Word чи інших (інколи, за бажанням студента, – у простому учнівському зошиті). Записи в такому зошиті робляться студентом за кожною із тем, взятих до вивчення.

Як показує практика, такі зошити часто стають своєрідними базами даних для обміну сучасною інформацією, слугують незамінним засобом викладача для формування практичного блоку, особливо – ситуаційних завдань і кейсів. Цінність робочого зошита проявляється ще й через його придатність для висвітлення студентом власних здобутків і/або набутого досвіду, що є прямою передумовою формування компетентних фахівців. Завдяки інтерактивному навчальному середовищу з'являється можливість обміну цими важливими інформаційними матеріалами між студентами, організуються дискусії, обговорення тощо.

Типові завдання і відповідні записи, що заносяться до робочого зошита:

- короткі відповіді на запитання для самоперевірки й контролю знань;
- нотатки найбільш важливої інформації з літературних та інших інформаційних джерел;
- аналіз взаємозв'язків, послідовностей, процесів;
- висвітлення особистої точки зору щодо явищ, процесів тощо;
- пропозиція власної моделі, плану, алгоритму тощо;
- розв'язки задач, ситуаційних завдань, кейсів;
- трактування питань, наведення прикладів із позицій особистого (професійного) досвіду;
- розробка власного проекту.

Залежно від цілей вивчення конкретної теми робочий зошит придатний для забезпечення досягнення чотирьох найвищих таксономічних рівнів. Тут відстежується застосування знань, вміння аналізувати, синтезувати та оцінювати явища, процеси тощо. Крім того, він відображає всі п'ять рівнів знань відповідно до підходів, запропонованих Жуковою та Кузнецовим.

Ведення робочого зошита обов'язково перевіряється й оцінюється викладачем у процесі рубіжного та підсумкового контролю, оскільки саме тут найповніше показано самостійну роботу студента, його вмотивованість, зацікавленість обраною галуззю знань, підготовленість до виконання практичних завдань. Стеження за наповненням робочого зошита дає викладачу змогу робити висновки про процес формування професійних компетенцій студента ще до початку проведення контролю і значно полегшує остаточне оцінювання.

Тестові завдання для самоперевірки – розділ, який забезпечує узагальнення вивченого матеріалу шляхом самостійного проходження студентом тестування за кожною із тем модуля. У цьому випадку тестові завдання прописуються у спеціальному програмному середовищі

(у нашому випадку – це програмна оболонка «Hot Potatoes») і розміщуються в мережі інтернет, внутрішніх комп'ютерних мережах навчального закладу або ж на компакт-диску.

Залежно від завдань і цілей засвоєння навчального матеріалу під час розробки тестових завдань можуть використовуватися різноманітні структури тестів: від тестів із вибираними відповідями до відкритих тестів, тобто таких, що не мають заготовлених варіантів відповіді (Григорчук, 2005, с. 31–35). Практично всі сучасні програмні оболонки для написання тестових завдань дають викладачу змогу розробляти найрізноманітніші їх види.

Основною особливістю тестування для самоперевірки є надання можливості студентам проходити завдання необмежену кількість раз. При цьому нелімітованим має залишатися й час для надання відповіді на завдання. Такі умови потрібні для створення навчального середовища, зорієнтованого на подолання прогалин у засвоєнні навчального матеріалу, концентрації на питаннях і варіантах відповіді, а не на швидкоплинності часу. Інколи доречно застосовувати рандомізацію (випадковий порядок) тестових завдань і варіантів відповіді, що унеможливорює підбір варіантів відповіді шляхом виключення тих варіантів, що були правильними в попередніх запитаннях.

Ще однією важливою ознакою тестових завдань для самоперевірки має бути можливість знаходження правильної відповіді незалежно від кількості попередньо вказаних невірних. Тобто доти, поки студент не вкаже (знайде) правильну відповідь, він має бути на сторінці із запитанням. Цей підхід дозволяє виявляти неправильні відповіді, запам'ятовувати їх і не використовувати під час наступного проходження тестування, що формуватиме знання за принципом «від протилежного».

Специфіка менеджменту в соціокультурній діяльності як практико-орієнтованої навчальної дисципліни передбачає рефлексію студента вже на етапі самоперевірки. Відповідно, до тестових завдань слід відносити питання не лише теоретично-відтворювального характеру, але й питання з практичним контекстом. Для вирішення цих завдань, окрім питань на відтворення знань щодо категорій, явищ і процесів, охоплених специфікою управління суб'єктами соціокультурної діяльності, тут доцільне застосовування «мікроситуації».

Мікроситуація являє собою невелике ситуаційне завдання, змодельоване на прикладах діяльності організації, держави, фахівця-управлінця, конкурента тощо, при цьому варіантом відповіді є певна категорія, ознака, явище тощо, що безпосередньо вивчається в темі. Наприклад, у процесі вивчення менеджменту в соціокультурній сфері тем, пов'язаних із маркетинговою діяльністю, студент запам'ятовує визначення категорії «протидіючий маркетинг» як комплексу маркетингових заходів, спрямованих на зниження попиту на окремі товари або послуги. В мік-



роситуації це трактуватиметься так: «Уряд ухвалив рішення про припинення рекламування тютюнових виробів з одночасним зобов'язанням виробників збільшити площу на сигаретних пачках під попередження про шкоду паління. Який вид маркетингу, залежно від співвідношення попиту та пропозиції, застосовано?»».

Практичний розділ навчального модуля являє собою ієрархічну структуру, покликану систематизувати отриману навчальну інформацію шляхом її правильної практичної реалізації. В НМКДДН із вивчення управлінських дисциплін таку структуру доцільно представляти у вигляді, зображеному на рис. 2.

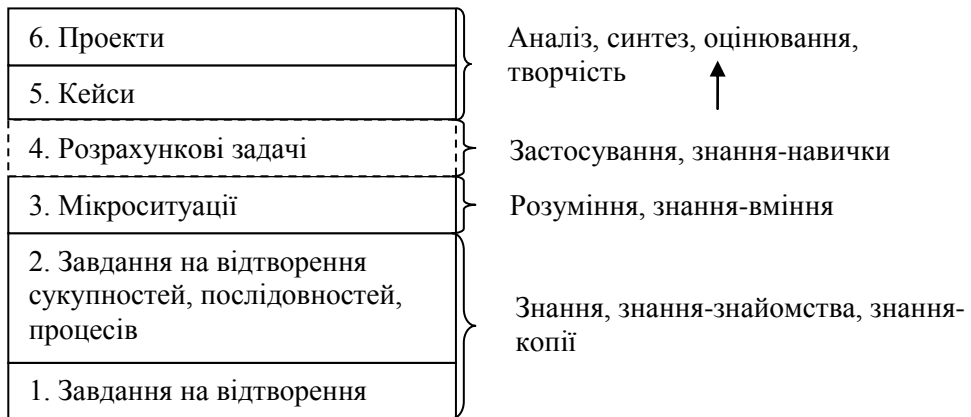


Рис. 2. Ієрархічна структура практичного розділу  
Джерело: власна розробка

Fig. 2. Hierarchical structure of the practical section  
Source: own development

*Завдання на відтворення понять* передбачають демонстрування студентом ступеня оволодіння навчальною інформацією щодо основних термінів, категорій, означень. Фактично на цьому рівні вдається побачити, наскільки студент володіє термінологічним інструментарієм, ідентифікує окремі значення, розрізняє властивості, виокремлює явища тощо. На рівні відтворення понять віддзеркалюється категоріальне мислення студента, закладаються підвалини професійної лексики, що є основою подальшого формування фахівця.

На нашу думку, в початкових навчальних модулях (першому модулі) завдання на відтворення понять слід представляти у вигляді тестових завдань із закритими питаннями з однією правильною відповіддю. Такий підхід дає змогу долати прогалини запам'ятовування шляхом наявних порівнянь варіантів відповіді, у такий спосіб мотивуючи студента. Інколи можна використовувати дихотомічні питання з варіантами відповіді типу: «так», «ні», «вірно», «невірно» тощо.

У наступних навчальних модулях (розділах) ця ж частина може бути представлена у вигляді тестових завдань із відкритими запитаннями, що вимагатиме більш ретельної підготовки студента.

*Завдання на відтворення сукупностей, послідовностей, процесів* спрямовані на виявлення рівня оволодіння якісно новими знаннями. Тут мають відобразитися знання логічних послідовностей, принципів тощо. На цьому рівні студенти демонструють оволодіння знаннями щодо способів і методів оперування базовою специфікою менеджменту в соціокультурній діяльності та знаннями управлінських універсалій і абстракцій.

Для перевірки цього рівня знань найбільш доцільно використовувати тестові завдання з багатоваріантними відповідями. Виконання студентом такого тестового завдання вимагає значних зусиль, оскільки оперування відбувається серед споріднених категорій, а правильно обрана послідовність чи множина вимагає чіткої структуризації. Відповідно, викладач заздалегідь повинен поінформувати студентів про труднощі, забезпечуючи таким чином активізацію процесу вивчення навчального матеріалу.

*Мікроситуації* спрямовані на аналіз розуміння студентом отриманої навчальної інформації та формування знання-вміння. При цьому розуміння демонструється на рівнях інтерпретації та екстраполяції. Інтерпретація проявляється через вирішення категорій, явищ, процесів, представлених у дещо інший спосіб, ніж у тексті лекції. Екстраполяція – через припущення, висновки, вірогідність тощо.

*Розрахункові задачі*, якщо вони передбачені змістом навчального модуля та навчальною програмою, покликані показати застосування отриманої навчальної інформації, тобто вказати на вміння студента використовувати вивчений матеріал у нових ситуаціях. У менеджменті кожна розрахункова задача відтворює певний економічний або управлінський процес і за своєю суттю відповідає новій ситуації. Рішення розрахункових задач демонструє набуття знань-навичок шляхом реалізації формалізованих підходів, а отже, забезпечує формування професійних компетенцій для подолання шаблонних проблем. У випадку, коли розрахункові задачі в навчальній програмі не передбачені, таксономічний рівень «застосування» реалізовується у кейсах і проектах.

*Кейси* – провідна навчальна технологія сучасної бізнес-освіти. Кейс являє собою опис реальної ситуації або послідовності подій, що порушує питання для обговорення або створює проблеми для аналізу та розв'язку. При цьому сам кейс не передбачає аналізу чи висновків, а лише констатує факти й події, викладені у хронологічній послідовності. Кейси виконують ряд важливих функцій, зокрема вони допомагають студентам:

- глибше зрозуміти тему, розвинути уявлення;
- одержати ґрунт для перевірки теорії, дослідження ідей, виявлення закономірностей, взаємозв'язків, формулювання гіпотез;

- розвивати й застосовувати аналітичне та стратегічне мислення, вміння вирішувати проблеми та робити раціональні висновки;
- удосконалювати комунікаційні навички;
- пробуджувати інтерес, цікавість, мислення та дискусію;
- одержувати додаткову інформацію, поглиблювати знання;
- переконуватися у поглядах;
- прив'язувати теоретичні знання до ринкових реалій, перетворювати абстрактні знання у цінності та вміння студента (Гапотченко, 2004).

На практиці ситуаційні завдання сприяють реалізації трьох таксономічних рівнів: застосування, аналіз і синтез.

Так само, як і в розрахункових задачах, кейси мають показати застосування отриманої навчальної інформації, вказуючи на вміння студента використовувати вивчений матеріал у нових, взятих до аналізу ситуаціях. Водночас вони спонукають студента користуватися принципами; законами; робити узагальнення, висновки, користуватися відповідними процедурами, методами, теоріями.

Рівень аналізу, згідно із поставленими завданнями, передбачає реалізацію трьох можливих підрівнів:

- аналіз елементів, у ході якого студенти вирізняють елементи, класифікують їх, відносять до певних категорій тощо;
- аналіз взаємозв'язків, що передбачає роботу студентів над протиставленням і порівнянням аргументів, переваг, недоліків причинно-наслідкових зв'язків тощо;
- аналіз організаційних принципів, за допомогою якого студенти аналізують точки зору, тенденції, структури, ієрархію тощо.

На рівні синтезу студент, відповідно до завдання кейсу, формує власне повідомлення, створюючи відповідні структури або видозмінюючи наявні; розробляє план, формує цілі, специфікації тощо; формулює висновки, концепції, розробляє схеми, графіки, висуває гіпотези.

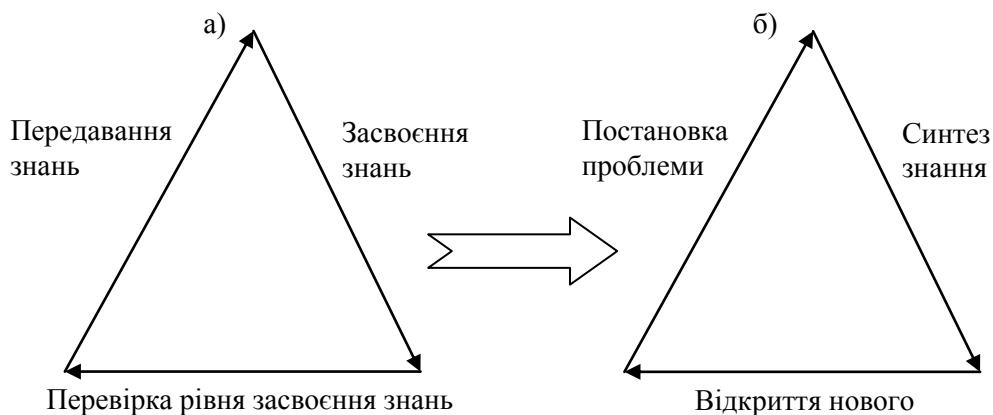
*Розробка проекту*, який здійснюється на основі принципів пізнавального проектування, являє собою завершальний етап практичного блоку НМКДДН. Використовуване нами пізнавальне проектування, описане різними дослідниками, передбачає вирішення відкритих завдань, що не обмежує студента у виборі засобів та інструментів. Сутність цієї навчальної технології базується на зміні класичної дидактичної схеми на систему «відкриттів» і на реалізації творчих ініціатив (Дзегеленок, 1991; Хуторской, 2000).

На рис. 3 відображено перехід від класичного дидактичного трикутника (а) до трикутника «відкриттів» (б), який активно застосовується в сучасних інноваційних педагогічних технологіях провідних навчальних закладів світу.

Під «відкриттям» ми розуміємо розроблення розгорнутого плану або проекту, що наділений певним ступенем новизни за обов'язкової

наявності корисних властивостей і/або придатності до негайної реалізації в управлінській діяльності.

Очевидно, що навчальний процес не виключає суб'єктивного сприйняття студентом новизни, який, розробляючи проект, вирішує своє нелегке відкрите завдання. Спільність відкритих завдань полягає в їх проектній спрямованості: потрібно побачити, знайти, відкрити, виявити щось нове, а в ідеалі раніше невідоме рішення. Проте це слід робити осмислено, спираючись на сформоване знання. Набуття останнього має пізнавальний характер, що є аргументом на користь пізнавального проектування.



*Рис. 3. Перехід до навчальної технології «відкриттів»*

Джерело: розроблено на основі (Дзегеленок, 1991)

*Fig. 3. Going to the educational technology of "discoveries"*

Source: developed on the basis of (Dzegelenok, 1991)

Можливість реалізації переходу, представленого на рис. 3, визначається уточненням сутності поняття відкритого завдання, під яким ми розумітимемо формальну конструкцію, спрямовану на творення шуканого знання у вигляді певної причинно-наслідкової закономірності вдалого рішення через індуктивне узагальнення активно поповнюваної бази чинників-прикладів, сприятливих і несприятливих об'єктів – варіантів реалізації певного проекту в конкретному виді управлінської діяльності.

Середовище об'єктів визначається пошуковим простором, який нагадує собою набір іменних змінних, що характеризують властивості даних об'єктів або проектів.

Наприклад, середовище об'єктів артистичної агенції, яка діє на засадах концепції маркетингу, – велика кількість всіляких різножанрових концертів, а сутнісна змінна відповідає концерту того артиста, що відвідують глядачі. Тоді значення цієї змінної – імена тих артистів, відвідування концертів яких забезпечує агенція. Зрозуміло, що номенкла-

тура продуктів, пропонуваніх артистичною агенцією, характеризується багатьма іншими змінними (сервіс, шоу-мерчандайзинг, харчування тощо). Таким чином, пошуковий простір може сягнути великої розмірності – кілька десятків, а то й понад сотню іменних змінних.

Тут ми абстрагуємося від способу розмежування об'єктів на сприятливі та несприятливі, вважаючи, що існує певне правило якісної оцінки об'єктів. Не виключено, що правило якісної оцінки – це думка експерта, до якої висувається мінімум вимог щодо кількості градацій в оцінці об'єктів. Однак існує проблема. Вихідна база фактів за кількістю «успіхів» і «невдач», як правило, не є великою. Тому індуктивно виведене значення може виявитися недостовірним.

Ключовим моментом у реалізації даної технології є активне поповнення бази чинників-прикладів шляхом висунення емпіричних гіпотез. Гіпотези – це альтернативи (у нашому прикладі – варіант концертних програм), що вимагають експериментальної перевірки. Вони потрібні для перевірки поточного або заздалегідь сформованого знання щодо його узгодження з практикою.

Експериментальна перевірка гіпотез зводиться до їх оцінювання за допомогою правила якісної оцінки. Зазначимо, що гіпотези бувають позитивні та негативні залежно від знаку «+» або «-», визначуваного поточним знанням. Цілком можливо, що позитивна гіпотеза отримає за правилом якісної оцінки оцінку «невдача», а негативна гіпотеза – оцінку «успіх». Це означатиме, що виявлена суперечність у відповідності поточного знання до практики управління. Але так чи інакше, в результаті оцінки висунутих гіпотез поточна база чинників-прикладів поповнюється.

Наступний крок – формування подальшого уточнення шуканого знання. Умова припинення роботи – відсутність гіпотез. Самі ж гіпотези висуваються згідно з критерієм повноти перевірки шуканого знання або закономірності «успіху». Геометрично ця закономірність являє собою межу розділення всієї сукупності об'єктів (а не її частини у вигляді початкової бази чинників) на «успіхи» та «невдачі».

Стратегія висунення гіпотез заснована на виявленні й дослідженні тільки цієї межі, а не всього пошукового простору. В результаті – різко скорочується кількість висунутих гіпотез або питань до експерта (викладача) при одночасному підвищенні достовірності шуканого знання.

З використанням цієї технології студент:

- 1) фіксує пошуковий простір;
- 2) задає початкову базу фактів;
- 3) оцінює гіпотези за правилом якісної оцінки.

У такий спосіб студент практично самостійно формує відкрите завдання.

Як показує практика, найбільша трудомісткість, покладена на студента, стосується розрахунків і забезпечення логічної функції, що полягає у синтезі поточного та шуканого знання, виявлення головних чинників та висунення гіпотез.

На нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу в силу наявності ряду позитивних ознак.

1. Кожне значення певної іменної змінної автоматично набуває деякої ваги. За величиною цієї ваги можна судити про ступінь впливу даного знання, а в цілому завдяки іменній змінній, яка характеризує властивості сукупності об'єктів, що вивчається, на узагальнений показник якості у вигляді правила якісної оцінки.

2. За величиною значень закономірності «успіху» можна оцінити раніше «незнайомий» об'єкт, якщо його властивості визначаються пошуковим простором.

3. Можна розподілити всі об'єкти в контексті – «краще-гірше» згідно з обумовленим узагальненим показником якості.

4. Неважко знайти краще рішення, що посідає тепер перше місце у зваженому середовищі вивчених об'єктів. Якщо це рішення не належить до кінцевої бази чинників-прикладів, накопичених студентом, то воно набуває статусу «відкриття».

5. Слід зазначити й таку можливість, як «відкриття» за умови оволодіння визначеними властивостями пізнаваного середовища об'єктів. Ці властивості можуть, зокрема, відображати деякі характеристики зовнішнього середовища, що впливають на існування можливих об'єктів. Отриманий результат нагадує рішення оптимізаційної задачі, коли фіксуються конкретні значення ряду змінних. Вказана можливість, особливо коли отримувані «відкриття» узалежнюються конкретними властивостями зовнішнього середовища, досягається за рахунок прояву нелінійності в шуканому знанні.

Ця технологія демонструє свою придатність не лише на рівні індивідуальної творчості студента, вона може бути реалізована в моделі колективних рішень, здатність до яких є особливо важливою для фахівців-управлінців. Серед студентів, які використовують дистанційну форму навчання, нерідко зустрічаються співробітники, які у такий спосіб спільно можуть вирішувати покладені на них службові завдання.

І, нарешті, слід згадати й про широко культивовані у світі автоматизовані банки відкритих завдань. Фактично тут йдеться про реалізацію метазнань, коли вмістом указанного банку є впорядкована сукупність вже здобутих знань. За використання такої технології перед групою студентів може ставитися надзавдання: добути знання, що перевершують знання та досвід попередників.

Контролюючий етап являє собою органічне завершення практичного блоку навчального модуля (розділу). Контроль успішності студентів з урахуванням поточного й підсумкового оцінювання здійснюється у відповідності до тематичного та календарного планів, де зазначено види і терміни контролю. Для обліку та реєстрації показників успішності використовується рейтингова відомість успішності студентів.

Кожний модуль (розділ) включає бал оцінки поточної самостійної роботи студента, що ведеться ним у робочому зошиті з навчальної дисципліни і де відображаються результати виконання завдань, винесених на самостійну роботу. Рейтинговий бал за самостійну роботу встановлюється як середнє арифметичне з усіх позитивних і негативних оцінок, встановлених за 4-бальною шкалою, отриманих за проведену самостійну роботу за визначеним навчальним модулем (табл. 1, 2; рис. 4).

Рейтингові бали отримує студент і за активну участь у лекційних заняттях, якщо такі передбачені навчальним планом.

Підсумкова контрольна робота, що є завершальним етапом вивчення матеріалу модуля, передбачає використання тестових завдань; кейсів і/або розрахункових задач; завдань, спрямованих на відтворення знань щодо основних засад, категорій і процесів управління.

Тестування (в табл. 1, 2 «Тести») здійснюється в режимі комп'ютерної діагностики або за допомогою друкованих завдань, занесених до контрольної роботи. Оцінювання тестів проводиться за власною методикою з приведенням підсумку до встановленої в рейтинговій шкалі балів.

Розрахункові, ситуаційні задачі, кейси, проекти (в табл. 1, 2 «Задачі») заносяться до завдань контрольної роботи й оцінюються за ступенем правильності виконання та представлення результатів. Найвищий бал відповідає правильній, повній і обґрунтованій відповіді.

Завдання, спрямовані на відтворення знань (в табл. 1, 2 «Теорія»), заносяться окремим питанням до контрольної роботи й оцінюються за рівнем трактування висунутих положень. Відповідь уважатиметься неповною, якщо студент не представить особистого бачення проблеми, не змодельовує відповідну ситуацію або не наведе певні приклади з практики діяльності підприємницьких структур чи інших організацій.

Заходи з підсумкового контролю за модулем (розділом) проводяться лише по завершенню вивчення навчального матеріалу даного модуля. При цьому критичній оцінці мають піддаватися всі зазначені елементи.

За умови наявності більшої кількості модулів здійснюється перерахунок максимальної кількості балів у бік їх зменшення з урахуванням того, що підсумковий рейтинговий бал має дорівнювати 100. При цьому отримані рейтингові бали можуть переводитися в європейську оцінку ECTS.

Вказаний підхід уможливує розробку структури рейтингової відомості успішності, яка враховуватиме суму балів за навчальними модулями. До рейтингової відомості успішності можуть заноситися й штрафні бали, які відображають порушення пунктуальності студента щодо виконання календарного плану, несвоєчасність надання для перевірки виконаних робіт тощо. Зазвичай сума цих балів не має перевищувати 10.

Підсумковий контроль може здійснюватися у кілька способів. По-перше, це проведення традиційного іспиту (заліку) за безпосередньої

участі викладача та студента. На нашу думку, такий підхід є найкращим, оскільки забезпечує пряму комунікацію і дозволяє отримати висновки як щодо набутих студентом компетенцій, так і щодо якості самого процесу дистанційного навчання. У цьому випадку розрахунок рейтингових балів за видами поточного контролю передбачатиме вдвічі менші коефіцієнти (вартості) за кожним із видів. Тоді сума рейтингових балів становитиме 50, і така ж сума буде віднесена на проведення іспиту (заліку).

*Табл. 1. Розрахунок рейтингових балів за видами поточного контролю (Навчальний модуль або розділ 1)*

*Tab. 1. Calculation of rating points by types of current control (Training module or section 1)*

№ п/п	Вид діяльності		Коефіцієнт (вартість) виду	Кількість робіт	Результат
1.	Лекційні заняття		2	4	8
2.	Самостійна робота		3	4	12
3.	Контрольна робота	Тести	5	1	5
		Задачі	5	1	5
		Теорія	10	1	10
Поточний рейтинговий бал					40

Джерело: власна розробка  
Source: own development

*Табл. 2. Розрахунок рейтингових балів за видами поточного контролю (Навчальний модуль або розділ 2)*

*Tab. 2. Calculation of rating points by types of current control (Training module or section 2)*

№ п/п	Вид діяльності		Коефіцієнт (вартість) виду	Кількість робіт	Результат
1.	Лекційні заняття		2	4	8
2.	Самостійна робота		5	4	20
3.	Контрольна робота	Тести	10	1	10
		Задачі	12	1	12
		Теорія	10	1	10
Поточний рейтинговий бал					60
Нормований підсумковий рейтинговий бал (сума результатів за модулями 1 і 2)					100

Джерело: власна розробка  
Source: own development





*Рис. 4. Модель навчально-методичного комплексу для дистанційного навчання*  
 Джерело: власна розробка

*Fig. 4. The model of the teaching-methodical complex for distance learning*  
 Source: own development

По-друге, оцінка за іспит (залік) під час підсумкового контролю виставляється на основі суми одержаних рейтингових балів. Причому це може відбуватися або зі згоди студента, або ж встановлюватися як норма ще на початку навчального процесу. За таких умов змін щодо розрахунку рейтингових балів не потрібно.

По-третє, проведення письмового іспиту в режимі online, лімітованого за часом. У цьому випадку завдання для іспиту з'являються в мережі в конкретний, попередньо обумовлений час. Студент повинен виконати його впродовж двох годин і надіслати викладачеві. Затримки караються штрафними балами. За таких умов також необхідно здійснити перерахунок рейтингових балів.

По-четверте, проведення усного іспиту (заліку) в режимі телеконференції. Такий підхід споріднений із першим, однак, очевидно, його застосування цілком залежить від рівня технічного оснащення робочих місць як викладача, так і студента.

По-п'яте, іспит або залік може проводитися у вигляді комплексного тестування за всією дисципліною з використанням різнопланових тестових завдань з обмеженим часом на відповіді. Таке тестування може здійснюватися в умовах аудиторії на паперових носіях або з використанням комп'ютера, а також у режимі online.

По-шосте, проведення іспиту (заліку) шляхом використання окремих елементів різних підходів.

У цілому, вибір форми підсумкового контролю визначається специфікою навчального закладу в узгодженні з можливостями науково-педагогічного працівника та студентів, що дозволяє забезпечити додатковий рівень гнучкості. Однак умови сьогодення нам все більш активно вказують на те, що в недалекому майбутньому контроль знань також перейде в дистанційну форму, оскільки доводити свою компетентність професіоналу слід буде за вимогою, зумовленою конкретними обставинами, безвідносно до часу, простору чи спеціально означених обставин.

Розглянуті вище складові одиниці комплексу дають змогу виявити між ними системний зв'язок і представити його у вигляді моделі НМКДДН (рис. 4).

Вказана модель дає змогу найбільш повно представити комплекс матеріалів навчальної дисципліни й забезпечити системний підхід до оволодіння необхідними знаннями. Практичний і контрольний розділи сприяють формуванню умінь та навичок, які в синтезі з досвідом і завдяки інтерактивності НМКДДН формують необхідні професійні компетенції.

#### **4. Висновки та обговорення результатів**

##### **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій вказує на важливість дистанційного навчання у процесі підготовки менеджерів соціокультурної діяльності, а це дає можливість дійти таких висновків.

1. Освітній простір формування запитаного професіонала вимагає створення умов для одержання актуальних знань в будь-яких умовах безвідносно до місця, часу та форми надання освітніх послуг. Найкращим засобом логістики запитаних сьогодні знань є дистанційне навчання.

2. Первинною ланкою забезпечення надання необхідних знань у процесі дистанційного навчання є науково-педагогічний працівник, який формує адекватний для дистанційного навчання навчально-методичний комплекс конкретної управлінської дисципліни.

3. Досягнення запланованих якісних параметрів отримання навчальної інформації напряму пов'язане як зі структурою розділів навчально-методичного комплексу, так і з часом виконання навчальних завдань, глибиною розкриття їх змісту, а також належного подання набутого студентом досвіду як значимої складової у професійній підготовці менеджера соціокультурної діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що в дослідженні вперше висунуто структуру навчально-методичного комплексу навчальної дисципліни з урахуванням специфіки діяльності менеджера соціокультурної сфери. При цьому одержали подальший розвиток рішення щодо застосування модульної системи у професійній підготовці фахівців-управлінців, що діятимуть у сфері культури та мистецтв.

Практичне значення виявляється в можливостях застосування отриманого досвіду в процесі підготовки фахівців різних галузей господарювання, а особливо менеджерів сфери послуг. У той же час окремі позиції можуть бути реалізованими і в інших секторах господарювання.

Перспективи подальших наукових розвідок знайдуть своє втілення в розробці окремих методик, базованих на щільній взаємодії практичного досвіду діяльності в соціокультурній сфері та належній адаптації сучасних педагогічних технологій, спрямованих на формування запитаного, кваліфікованого фахівця.

## Література

- Андреанова Г. А. Принципы создания учебного модуля для личностно-ориентированного дистанционного курса. *Эйдос*. 2004. Апрель. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2004/1104.htm> (дата звернення : 12.02.2019).
- Богачков Ю. Вимірювання навчальних досягнень за допомогою інтернет-технологій. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2004. № 2. С. 11–13.
- Гапотченко К. В. Інтерактивні методи викладання бізнес-дисциплін. Київ : УАЗТ, 2004. 224 с.
- Григорчук Т. В. Використання тестів у дистанційному навчанні. *Вісник НТУ «Київський політехнічний інститут»*. 2005. № 3. С. 31–35.
- Григорчук Т. В., Гушулей А. М. Концептуальна модель інтерактивного підручника. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. Київ : Університет «Україна», 2004. С. 411–416.
- Григорчук Т. Інтерактивні методи навчання у сучасній системі освітніх послуг. *Педагогічні інновації*. 2004. Вип. 8. С. 59–66.
- Григорчук Т., Олійник А. Комунікативні та інтерактивні компоненти електронного підручника як чинники формування знань студентів. *Вища освіта України*. 2005. № 3 (17). С. 74–80.
- Дзегеленок И. И. Открытые задачи поискового проектирования. Москва : МЭИ, 1991. 66 с.
- Жукова Р. Ф., Кузнецов Ю. В. Активные методы обучения в концепции перестройки учебного процесса. *Активные методы обучения*. Ленинград : ЛГПИ им. А. И. Герцена, 1989. С. 5–13.

- Кесаманлы Ф. П. Учебные модули как активный метод обучения. *Активные методы обучения в системе подготовки специалистов и руководителей*. Ленинград : ЛГПИ им. А. И. Герцена, 1989. С. 121–123.
- Кухаренко В. М. Використання вебінару в навчальному процесі. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2011. № 2. С. 12–16.
- Левшин М. Особистісна зорієнтованість дидактико-методичних комплексів для ВНЗ. *Вища освіта України*. 2005. № 2. С. 99–105.
- Малафійк І. В. Дидактика. Київ : Кондор, 2005. 397 с.
- Морзе Н. Як навчати вчителів, щоб комп'ютерні технології перестали бути дивом на уроці. *Післядипломна освіта*. 2005. № 2. С. 25–32.
- Олійник В. В. Щодо впровадження дистанційного навчання в післядипломній педагогічній освіті. *Післядипломна освіта*. 2007. № 1. С. 43–46.
- Хуторской А. В. Развитие одаренности школьников. Методика продуктивного обучения. Москва : ВЛАДОС, 2000. 320 с.
- Bender R. M. Creating Communities on the Internet: Electronic Discussion List in the Classroom. *Computers in Libraries*. 1995. Vol. 15. P. 38–43.
- Hansen D. E. Knowledge Transfer in Online Learning Environments. *Journal of Marketing Education*. 2008. Vol. 30. P. 93–105.
- Harman L. Teaching Partnering Strategies through the Client-Based Project Approach. *Marketing Education Review*. 2009. Vol. 19. P. 49–55.
- Kearsley G. The Effectiveness and Impact of Online Learning in Graduate Education. *Educational Technology*. 1995. November-December. P. 37–42.
- Willis B. Distance Education at a Glance, Guide #7. URL: <http://www.uidach.edu/eo/index.html> (дата звернення : 12.02.2019).

Стаття надійшла до редакції 12.02.2019

## References

- Andrianova, G. A. (2004, April). Printsipy sozdaniya uchebnogo modulya dlya lichnostno-oriyentirovannogo distantsionnogo kursa [Principles of creating a training module for a student-centered distance course]. *Eydos [Eidos]*. Retrieved from: <http://www.eidos.ru/journal/2004/1104.htm> (in Russ.).
- Bender, R. M. (1995). Creating Communities on the Internet: Electronic Discussion List in the Classroom. *Computers in Libraries*, 15, 38-43.
- Bohachkov, Yu. (2004). Vymiryuvannya navchalnykh dosyahnien za dopomohoyu Internet-tekhnologiy [Measuring learning achievements using Internet technologies]. *Komp'yuter u shkoli ta sim'yi [Computer at school and family]*, 2, 11-13 (in Ukr.).
- Dzegelenok, I. I. (1991). *Otkrytyye zadachi poiskovogo proyektirovaniya [Open problems of search design]*. Moscow: MEI (in Russ.).
- Hansen, D. E. (2008). Knowledge Transfer in Online Learning Environments. *Journal of Marketing Education*, 30, 93-105.
- Hapotchenko, K. V. (2004). *Interaktyvni metody vykladannya biznes-dystryplin [Interactive methods of teaching business disciplines]*. Kyiv: UAZT (in Ukr.).
- Harman, L. (2009). Teaching Partnering Strategies through the Client-Based Project Approach. *Marketing Education Review*, 19, 49-55.

- Hryhorchuk, T. (2004). Interaktyvni metody navchannya u suchasniy systemi osvity posluh [Interactive teaching methods in the modern system of educational services]. *Pedahohichni innovatsiyi [Pedagogical innovations]*, 8, 59-66 (in Ukr.).
- Hryhorchuk, T. V. (2005). Vykorystannya testiv u dystantsiynomu navchanni [Use of tests in distance learning]. *Visnyk NTU «Kyivskyy politekhnichnyy instytut» [Bulletin of the NTU "Kyiv Polytechnic Institute"]*, 3, 31-35 (in Ukr.).
- Hryhorchuk, T. V., & Hushuley A. M. (2004). Kontseptualna model interaktyvnoho pidruchnyka [Conceptual model of interactive textbook]. *Aktualni problemy navchannya ta vykhovannya lyudey [Actual problems of education and upbringing]*, 411-416 (in Ukr.).
- Hryhorchuk, T., & Oliynyk, A. (2005). Komunikatyvni ta interaktyvni komponenty elektronnoho pidruchnyka yak chynnyky formuvannya znan studentiv [Communication and interactive components of the electronic textbook as factors of students' knowledge formation]. *Vyshcha osvita Ukrayiny [Higher education of Ukraine]*, 3 (17), 74-80 (in Ukr.).
- Kearsley, G. (1995, November-December). The Effectiveness and Impact of Online Learning in Graduate Education. *Educational Technology*, 37-42.
- Kesamanly, F. P. (1989). Uchebnyye moduli kak aktivnyy metod obucheniya [Educational modules as an active method of teaching]. *Aktivnyye metody obucheniya v sisteme podgotovki spetsialistov i rukovoditeley [Active teaching methods in the system of training specialists and managers]*. Leningrad: LSPI named A.I. Gertsen, 121-123 (in Russ.).
- Khutorskoy, A. V. (2000). *Razvitiye odarennosti shkol'nikov. Metodika produktivnogo obucheniya [The development of gifted students. Methods of productive learning]*. Moscow: VLADOS (in Russ.).
- Kukharenyk, V. M. (2011). Vykorystannya vebinaru v navchalnomu protsesi [Using webinar in the classroom]. *Komp'yuter u shkoli ta sim'yi [Computer at school and family]*, 2, 12-16 (in Ukr.).
- Levshyn, M. (2005). Osobystisna zoriyentovanist dydaktyko-metodychnykh kompleksiv dlya VNZ [Personality orientation of didactic-methodical complexes for higher educational institutions]. *Vyshcha osvita Ukrayiny [Higher Education in Ukraine]*, 2, 99-105 (in Ukr.).
- Malafiyik, I. V. (2005). *Dydaktyka [Didactics]*. Kyiv : Kondor (in Ukr.).
- Morze, N. (2005). Yak navchaty vchyteliv, shchob komp'yuterni tekhnolohiyi perestaly buty dyvom na urotsi [How to teach teachers to stop computer technology from being a miracle in a classroom]. *Pislyadyplomna osvita [Postgraduate education]*, 2, 25-32 (in Ukr.).
- Oliynyk, V. V. (2007). Shchodo vprovadzhennya dystantsiynoho navchannya v pislyadyplomniy pedahohichniy osviti [As for the introduction of distance learning in postgraduate pedagogical education]. *Pislyadyplomna osvita [Postgraduate education]*, 1, 43-46 (in Ukr.).
- Willis, B. (1997). Distance Education at a Glance, *Guide #7*. Retrieved from <http://www.uidaho.edu/eo/index.html>.
- Zhukova, R. F., & Kuznetsov, Yu. V. (1989) Aktivnyye metody obucheniya v kontseptsii perestroyki uchebnogo protsessa [Active teaching methods]. *Aktivnyye metody obucheniya v sisteme podgotovki spetsialistov i rukovoditeley [Active teaching]*. Leningrad: LSPI named A.I. Gertsen, 5-13 (in Russ.).

Received 12.02.2019

**ПАРХОМЕНКО Ірина Ігорівна,**

кандидат філософських наук,

Київський національний університет культури і мистецтв,

Київ, Україна, ireneparkhomenko@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8328-6774>

## **СКЛАДОВІ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ НА КУЛЬТУРНІ ІВЕНТИ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ МУЗЕЇВ)**

**Анотація.** *Актуальність* теми дослідження зумовлена необхідністю аналізу складових формування попиту на культурні івенти в Україні, виробниками яких є музеї, які наразі мають змогу функціонувати як культурні індустрії та продукувати інноваційний конкурентоздатний культурний продукт. *Мета і методи.* Мета статті – аналіз складових формування попиту на культурні івенти в Україні (на прикладі музеїв), що дозволить виявити особливості формування попиту й розробити маркетингову стратегію музеїв. Застосовано міждисциплінарний, системний, комплексний і культурологічний підходи, а також методи типологізації, опитування, аналізу і синтезу, порівняльний та емпіричний. *Результати* дослідження виявляються у поглибленні вивчення процесу формування сталого попиту на культурні івенти в Україні. Попит на культурні івенти, виробниками яких є заклади культури, має дві складові: зовнішню, що залежить від стратегічних положень розвитку культури в Україні; внутрішню, яка передбачає впровадження стратегічного маркетингу та перегляду управлінських моделей у закладах культури, зокрема музеях. *Висновки та обговорення.* Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні тенденцій формування попиту на культурні івенти в Україні, виробниками яких є залежні від державного фінансування заклади культури. Результати дослідження свідчать про важливість трансформації управлінської складової в діяльності музеїв та впровадження стратегічного маркетингу. Практичне значення результатів дослідження виявляється у використанні їх закладами культури, зокрема музеями, з метою подальшого поглиблення й розробки практико-орієнтованого курсу з музейного маркетингу і менеджменту.

**Ключові слова:** культурний івент, культурні індустрії, маркетингова стратегія, музейний менеджмент і маркетинг, музейний івент, культурний проект.

**Пархоменко Ирина Игоревна,** кандидат философских наук, Киевский национальный университет культуры и искусств, Киев, Украина

**Составляющие формирования спроса на культурные ивенты в Украине (на примере музеев)**

**Аннотация.** *Актуальность* темы исследования обусловлена необходимостью анализа составляющих формирования спроса на культурные ивенты в Украине, производителями которых являются музеи и которые сейчас могут функционировать как культурные индустрии и производит инновационный конкурентоспособный культурный продукт. *Цель и методы.* Цель статьи – анализ составляющих формирования спроса на культурные ивенты в Украине (на примере музеев), что позволит выявить

особенности формирования спроса и разработать маркетинговую стратегию музеев. Применены междисциплинарный, системный, комплексный и культурологический подходы, а также методы типологизации, опросы, анализа и синтеза, сравнительный и эмпирический. *Результаты* исследования оказываются в углублении изучения процесса формирования устойчивого спроса на культурные ивенты в Украине. Спрос на культурные ивенты, производителями которых являются учреждения культуры, имеет две составляющие: внешнюю, зависящую от стратегических положений развития культуры в Украине; внутреннюю, которая предусматривает внедрение стратегического маркетинга и пересмотра управленческих моделей в учреждениях культуры, в частности музеях. *Выводы и обсуждение.* Научная новизна исследования заключается в определении тенденций формирования спроса на культурные ивенты в Украине, производителями которых являются зависимые от государственного финансирования учреждения культуры. Результаты исследования свидетельствуют о важности трансформации управленческой составляющей в деятельности музеев и внедрение стратегического маркетинга. Практическое значение результатов исследования состоит в использовании их учреждениями культуры, в частности музеями, с целью дальнейшего углубления и разработки практико-ориентированного курса по музейному маркетингу и менеджменту.

**Ключевые слова:** культурный ивент, культурные индустрии, маркетинговая стратегия, музейный менеджмент и маркетинг, музейный ивент, культурный проект.

**Parkhomenko Iryna**, PhD (Philosophy), Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv, Ukraine

**Creating a demand for cultural events in Ukraine (on an example of museums)**

**Abstract.** *Actuality.* Relevance of the article is conditioned by the necessity to analyze the components of the demand for cultural events in Ukraine, produced by museums, and which can now function as cultural industries and produce an innovative competitive cultural product. *Purpose and methods.* The purpose of the article is to analyze the components of the formation of demand for cultural events in Ukraine (taking museums as an example), which will make it possible to identify the features of demand formation and develop a marketing strategy for museums. In the framework of the research goal were used interdisciplinary, systemic, integrated and cultural studies approaches, as well as methods of typology, surveys, analysis and synthesis, comparative and empirical. *Results.* The results of the study are found in the deepening study of the process of forming sustainable demand for cultural events in Ukraine. The demand for cultural events, which are produced by cultural institutions, consist of two components: external, depends on the strategic directions of the cultural development in Ukraine; internal, which provides the introduction of strategic marketing and the revision of management models in cultural institutions, particularly in museums. *Conclusions and discussions.* The scientific novelty of the article is in the analysis of current trends in the demand for cultural events produced by Ukrainian cultural institutions, whose functioning depend on state funding. The results of the study demonstrate the importance of transforming the managerial component of museums and the implementation of the strategic marketing. The practical significance of the research results is found in using for cultural institutions, in particular for museums, in order to further deepen and develop a practice-oriented course on museum marketing and management.

**Keywords:** cultural event, cultural industries, marketing strategy, museum management and marketing, museum event, cultural project.

## 1. Актуальність проблеми Actuality of problem

Сучасні культурні інституції в Україні і країнах Європейського Союзу функціонують як індустрії, що, зокрема, продукують культурні продукти у вигляді івент-проектів. Хоча такі культурні індустрії не мають визначальною метою своєї діяльності отримання комерційного прибутку, проте можуть його отримувати в результаті створення, організації, просування і проведення культурних івентів. Крім цього, культурний івент є унікальним способом комунікації із суспільством, що може акцентувати увагу громадськості на важливих питаннях, які потребують культивування свідомого відношення й можливостей для вирішення в майбутньому.

Проте продукування культурних івент-проектів закладами культури з метою подальшої реалізації у вигляді подій потребує формування сталого попиту в країні та його ґрунтовної підтримки. Це завдання не є виключно компетенцією державних органів у сфері культури, адже місія їх діяльності базується на підтримці діяльності закладів культури. Зокрема, в розробці доступних інструментів фінансування культурних івент-проектів. Формування попиту на культурні івенти потребує злагодженої роботи як на державному й муніципальному рівнях, так і на локальному – безпосередньо самими закладами культури. Своєю чергою, локальний рівень передбачатиме перегляд організаційних структур управління та впровадження стратегічного маркетингу.

В умовах реформування галузі культури в Україні, зміни пріоритетів й алгоритму фінансування потрібно зосередити увагу на вивченні складових формування сталого попиту на культурні івенти. Розробка, організація і проведення такого виду подій закладами культури є вагомою складовою їх діяльності, яка становить левову частку прибутку.

Наразі слід говорити про трансформацію розуміння ролі закладів культури в суспільстві у контексті їх можливості продукувати унікальний культурний івент. У цьому дослідженні ми зосереджуємо увагу на музеях, досліджуючи складові формування попиту на культурні івенти. Виокремлення складових дозволить сприяти перегляду процесу розробки музейних івентів відповідно до положень маркетингової стратегії й визначення конкурентної переваги продукту виробництва. Сучасні українські музеї потребують зміни пріоритетів у втіленні власної місії, з огляду на трансформацію їх ролі в суспільстві: як у контексті потенційних відвідувачів, так і в контексті тих владних органів, у підпорядкуванні яких вони діють.

*Стан вивчення проблеми.* Дослідження формування попиту на культурні івенти є досить новітнім напрямом в українській науковій думці. У більшості відсутні ґрунтовні теоретичні напрацювання, які є результатом опрацювання емпіричних даних. Однак на теренах країн Євро-



пейського Союзу та США попит на культурні івенти є досліджуваним, проте в різних напрямках гуманітарного знання. Передусім визначаємо дослідників з економіки культури. Ще в 1966 р. економісти В. Баумоль та В. Боуен досліджують діяльність культурно-мистецьких закладів, визначають, що вони постійно потребують залучення додаткового фінансування (Baumol & Bowen, 1966). Попит на ці події не є сталим, адже самі події не є такими, що можуть часто бути змінені. Крім цього, звертаємось до досліджень культурної цінності у працях Б. Фрея та М. Хаттера (Hutter & Frey, 2010), які звертають увагу на особливості формування попиту на твори мистецтва й музейні артефакти з позиції публіки, її суб'єктивного сприйняття. Висхідними для цього дослідження є наукові напрацювання Ф. Котлера (Котлер та ін., 2010) й сучасного дослідника Д. Перріша в контексті маркетингу в сфері культури та формування попиту (Parrish, 2014). До того ж звертаємося до праць сучасного науковця Д. Тросбі в питанні з'ясування особливостей культурного продукту (Throsby, 2008).

З огляду на те, що акцент у дослідженні зроблено на українських музеях, то основу цього дослідження становлять наукові праці таких українських вчених: А. Грушиної (2018) у питанні формування стратегічного управління у галузі культури, Р. Маньковської (2013) щодо сучасних музейних комунікацій, Ю. Ключко (2018) у контексті креативності як складової розвитку музейної комунікації та І. Петрової (2011) щодо дозвіллевих практик українців. Крім цього, опрацьовано науковий досвід зарубіжних колег щодо музейного менеджменту, маркетингу та місії сучасних музеїв: Н. Львовичкіної (Левочкина, 2017), Б. Лорда (Lord & Lord, 2009), Н. Саймон (Simon, 2010).

*Невирішені питання.* В умовах процесу реформування сфери культури в Україні, перегляду положень нормативно-правових актів і впровадження розуміння в суспільстві потенціалу культурних та креативних індустрій у країні, їх популяризації й підтримки діяльності особливий інтерес для дослідження мають складові формування сталого попиту на культурні івенти. Виробниками такого виду культурного продукту є безпосередньо заклади культури. Розробка і реалізація культурного івент-проекту має бути узгоджена з маркетинговою стратегією закладів культури задля здійснення ними ефективної економічної й соціокультурної діяльності відповідно до положень стратегії діяльності та місії. Побудова маркетингової стратегії сприяє реалізації управлінських цінностей прозорості на практиці та слугує позиціонуванню закладу культури на обраному ринку.

Українські заклади культури, зокрема музеї, потребують ґрунтовних досліджень щодо формування сталого попиту на культурні івенти, які вони продукують. До того ж вектор розвитку сучасної культурної політики в Україні, який відображається у фінансовій підтримці культурних проектів державою, чітко орієнтований на виробництво іннова-

ційного конкурентоздатного культурного продукту. Цей продукт може бути у вигляді івент-проекту, який передує реалізації події. В цьому контексті для закладів культури залишається невирішеною низка питань: по-перше, хто і що впливає на формування попиту на культурні івенти, а, по-друге, як саме культурний заклад може забезпечити сталий попит на власні події. Тому вважаємо за необхідне приділити особливу увагу дослідженню складових формування попиту на культурні івенти в Україні на прикладі музеїв. Пропонуємо обрати саме музеї, адже ці заклади культури є найбільш консервативними у своїй діяльності та продовжують потребувати зовнішньої фінансової підтримки.

## **2. Мета і методи дослідження**

### **Purpose and methods of research**

Метою статті є здійснення аналізу складових формування попиту на культурні івенти в Україні (на прикладі музеїв), що дозволить виявити особливості формування попиту на ці події та в подальшому сприятиме формуванню обґрунтованого підходу до розробки маркетингової стратегії музеїв, які наразі функціонують як культурні індустрії.

З огляду на відсутність в Україні ґрунтовних напрацювань щодо складових формування попиту на культурні івенти методологічною основою дослідження є передусім міждисциплінарний підхід. До дослідження залучаються наукові напрацювання представників із різних галузей знань, зокрема економіки культури, івент-менеджменту, музейного маркетингу, культурології та соціології, що сприяє побудові аргументації з досліджуваної проблематики. Для виокремлення складових формування попиту на культурні івенти використовується комплексний підхід. Сфера культури розглядається як сукупність культурних і креативних індустрій, що визначає застосування системного підходу до вивчення попиту на культурний продукт, який продукують ці індустрії. Системний підхід дозволяє вивчити складові попиту на культурні івенти, розглядаючи процес формування попиту як такий, що залежить однаковою мірою і від установи (виробника), і від вектора культурної політики. Культурологічний підхід використовується для визначення ціннісного підґрунтя в організації культурних івентів. Особливість обраної методології полягає у поєднанні наукових напрацювань зарубіжних і українських колег, а також вивчення європейських управлінських практик на тлі українського контексту діяльності закладів культури, зокрема музеїв.

У дослідженні використовуються загальнонаукові методи аналізу і синтезу (проводиться аналіз складових формування попиту на культурні івенти в Україні і пропонується підхід до розробки маркетингової стратегії музеїв з огляду на європейські практики), порівняльний (порівнюються українські та європейські підходи до організації управлінської

діяльності в музеях) й емпіричний (спостереження за динамікою попиту на музейні івенти). Окрім цього, застосовується метод типологізації з метою виокремлення портретів відвідувачів українських музеїв. Для вивчення попиту на музейні івенти застосовано онлайн-опитування. З цією метою було запропоновано дати відповіді в анкеті за допомогою сервісу Google-форм. Методика опитування мала на меті визначити, який контент івенту в музеї є цікавим українським відвідувачам, а також – які канали комунікації слід використовувати з огляду на цільову аудиторію.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і українських дослідників, які зосереджують увагу на вивченні управлінської діяльності у сфері культури, музейному менеджменті, маркетингу, визначенні місії та стратегії діяльності музеїв. Крім цього, для з'ясування специфіки функціонування сучасної сфери культури в Україні як сукупності культурних і креативних індустрій було використано Закони України «Про культуру» та «Про Український культурний фонд». Джерелами емпіричних даних послужили власні спостереження автора, проведення опитувань, а також інформація II Міжнародного форуму «Креативна Україна».

### **3. Результати дослідження** **Research results**

Відповідно до законодавства України «Про культуру» заклади культури передусім покликані здійснювати культурну діяльність, спрямовану на «...створення, тиражування, розповсюдження, демонстрування, популяризацію, збереження і використання культурних благ та культурних цінностей для задоволення культурних потреб громадян» (Про культуру, 2010). Крім того, нещодавно законодавець ввів у закон поняття «креативних індустрій», які розуміє як «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості й робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти та послуги є результатом індивідуальної творчості» (Там само). Отже, Закон України «Про культуру» пропонує нам розглядати діяльність закладів культури як таку, що орієнтована на здійснення культурної й економічної діяльності шляхом продукування культурних благ. Більше того, з огляду на твердження про створення доданої вартості та робочих місць розуміємо, що сфера культури починає розглядатися як сектор економіки, а також каталізатор регіонального економічного зростання. У цьому ж напрямі вже працюють українські дослідники, які розглядають культурні індустрії як сектор національної економічної системи (Пархоменко, 2017).

Означені новації відбуваються у контексті поступового й необхідного процесу реформування сфери культури в Україні, який відбувається відповідно до законодавчих напрацювань Європейського Союзу задля

інтеграції України в європейський демократичний простір. Як бачимо, український законодавець залишає поняття «закладів культури», не замінюючи його на «культурні і креативні індустрії». Проте варто розуміти, що цей процес є незворотнім, адже Декларації ЮНЕСКО та Резолюції Європейського Союзу розглядають культурні і креативні індустрії як підприємства, що здійснюють комерційну діяльність. Щоправда, європейський законодавець чітко розрізняє поняття «культурних» і «креативних» індустрій. Документ ЄС, так званий *Green Paper*, визначає, що культурні індустрії мають за основну мету своєї діяльності створення культурного продукту (благ та цінностей), не виключаючи, що ті можуть отримувати комерційний прибуток від своєї діяльності (*Green Paper*, 2010). Тоді як креативні індустрії функціонують насамперед задля здійснення комерційної діяльності з метою отримання прибутку. При цьому креативні індустрії, як і культурні, створюють свій продукт за рахунок індивідуальних творчих здібностей працівників, однак продукт креативних індустрій створюється із суто утилітарною (функціональною) метою задоволення потреб споживачів (Тросбі, 2013, с. 21). На противагу цьому культурний продукт орієнтований на задоволення культурно-дозвіллевих, освітніх і рекреаційних потреб споживачів.

Визначивши різницю між культурними і креативними індустріями, розуміємо, що ними можуть бути підприємства чи організації різних форм власності. Підкреслюємо, що відповідно до українського законодавства мова йтиме про заклади культури. Сучасний науковець у галузі економіки культури *Д. Тросбі* у своїй статті «Від культурних до креативних індустрій: специфічні особливості креативних індустрій» зазначає, що «...культурні індустрії, будучи складовою сфери послуг (як то освітня галузь чи галузь охорони здоров'я), складаються з неприбуткових організацій та комерційних підприємств. Тому культурні індустрії утворюють насамперед важливу соціокультурну сферу окремо від традиційної економічної» (*Throsby*, 2008, p. 11).

*Д. Тросбі* виокремлює такі види організаційно-правових форм культурних індустрій: малі й середні підприємства, неприбуткові організації, культурні інституції, корпорації. Варто підкреслити, що до малих підприємств науковець відносить і тих творців, які одноосібно здійснюють виробництво культурного продукту. Наприклад, пісенні виконавці, танцюристи, художники. На тлі українського законодавства можемо розуміти такі суб'єкти культурної діяльності як зареєстровані фізичні особи підприємці (ФОП). Відповідно до напрацювань *Д. Тросбі*, сюди також слід відносити діяльність компаній-посередників: літературних агентів, незалежних видавців чи консультантів.

Якщо з неприбутковими організаціями як добровільними громадськими об'єднаннями все зрозуміло, то особливої уваги потребують культурні інституції. Науковець зазначає, що ці інституції зазвичай пот-

ребують фінансової підтримки на різних рівнях, адже мова йде про музеї, оркестри, балет, оперу, театр, об'єкти матеріального і нематеріального культурного і природного надбання. В Україні ці заклади культури здебільшого перебувають у державній чи комунальній формах власності і потребують фінансової підтримки. Наразі вони можуть залучати також грантові кошти на реалізацію культурних івент-проектів за підтримки Українського культурного фонду (УКФ) та Програми ЄС «Креативна Європа» (2014–2020).

Зрозуміло, що великими корпораціями є ті, що створюють і розповсюджують культурний продукт за межі країни, в якому той продукується. Насамперед говоримо про медіаіндустрію.

Розглянувши запропоновану Д. Тросбі типологію видів організаційно-правових форм культурних індустрій, яка фактично функціонує в країнах ЄС, пропонуємо розуміти культурні інституції державної або комунальної форми власності в Україні як культурні індустрії. Відповідно до розглянутих нами теоретико-методологічних напрацювань Д. Тросбі, міжнародних нормативно-правових актів та законодавства України про культуру робимо висновок, що культурні індустрії державної чи комунальної форми власності в Україні покликані передусім здійснювати культурну діяльність, проте можуть отримувати комерційний прибуток.

Наразі в українській державі відбувається процес зміни підходів до фінансування означених вище культурних індустрій. Це засвідчує Закон України «Про Український культурний фонд». Одними із завдань УКФ є «сприяння... виробленню конкурентоспроможного на світовому ринку вітчизняного (національного) культурного продукту» (Про Український культурний фонд, 2017), а також «експертний відбір, фінансування та моніторинг виконання проектів, реалізація яких забезпечується за підтримки УКФ» (Там само). Розуміємо, що діяльність УКФ покликана сприяти становленню в Україні особливої проектної культури, яка докорінно змінює організаційні структури управління культурних індустрій державної чи комунальної форми власності: музеїв, театрів, оркестрів, різноманітних танцювальних і пісенних колективів України тощо. Більше того, запроваджуючи інноваційні для нашої держави механізми фінансування культурних проектів, які можуть реалізувати такі культурні індустрії, необхідно говорити про важливість трансформації розуміння функцій цих закладів культури, які ті виконують у суспільстві. Мова йде про визначення діяльності таких інституцій як неприбуткових і таких, що покликані зберігати певні традиції і матеріальні та нематеріальні артефакти національного значення. Одним із завдань цього дослідження є перегляд такого стереотипу мислення в суспільстві, адже заклади культури можуть продукувати унікальний культурний продукт, який буде користуватися попитом не тільки в українського споживача, але й у іноземних громадян теж.

Зауважимо, що культурний продукт, який продукують культурні індустрії державної чи комунальної форм власності, по суті івент-проект. Його характерними ознаками є: обов'язкова участь публіки, чіткий дедлайн, а також орієнтація на визначену цільову аудиторію задля ефективної реалізації івент-проекту (Pielichaty et al., 2017, p. 18). Проте не нівелюємо положення про те, що подібні інституції працюють, щоб реалізувати стратегічні положення культурної політики в Україні. Тому для того, щоб отримати грантові кошти від УКФ на реалізацію культурних івент-проектів, такі культурні інституції пропонують свої проекти відповідно до вимог і пріоритетів УКФ.

Важливо усвідомлювати, що не є достатнім тільки розробити культурний івент-проект і отримати грантові кошти на його реалізацію, необхідно розуміти те, хто буде споживачем готового культурного продукту, і як формується попит на культурні події. Таким чином, відбувається низка трансформацій у діяльності українських закладів культури.

Спробуємо розглянути специфіку формування попиту на культурні івенти, розробниками яких є заклади культури, зокрема музеї, з метою їх здійснення як культурні події. Вважаємо, що доцільно вивчати організаційно-управлінські трансформації в таких культурних інституціях саме на прикладі розробки і впровадження маркетингової стратегії для ефективної реалізації культурних івент-проектів. Зазначимо, що ці івент-проекти можуть продукуватися закладами культури не тільки у випадку отримання грантових коштів від численних організацій, але й розуміються як обов'язкова складова їх діяльності. Отже, заклади культури постійно здійснюють івенти задля реалізації подій: виставок, презентацій, експозицій, вистав, концертів, екскурсій тощо. Це також можливість отримати певний прибуток. Крім того, проведення івентів є потужним інструментом маркетингу в цілому і піару самої культурної інституції.

Для початку висловимо кілька міркувань щодо попиту на культурні події, які проводять культурні інституції. Потрібно враховувати, що культурні івент-проекти мають свою специфіку. Підкреслюємо, що такі івенти створюються і проводяться, не маючи на меті першочергове отримання комерційного прибутку. Якщо мова йде про залучення грантових коштів на реалізацію культурного івент-проекту, то розробник взагалі не може отримати прибуток, адже мета заходів має бути суспільно корисною і не передбачає заробітку на проведенні таких подій. По суті це продукування спільного блага.

У процесі розробки культурного івент-проекту говоримо про специфічний контент, який наповнює зміст події. В більшості випадків цей контент не є таким, що споживатиметься публікою масово. Можна привести приклад кейсу виставки про Леся Курбаса, яку нещодавно проводив Мистецький Арсенал. Під час панельної дискусії на II Форумі «Креативна Україна» очільниця Мистецького Арсеналу *О. Островська-Льота*

наводила порівняння двох подій, які було проведено у 2017 і 2018 рр. Одна з них стосувалася Японії «Уявний путівник. Японія», а друга – вищеназваної виставки, присвяченої Лесю Курбасу. За словами очільниці, виставка про Японію мала неабияку популярність серед відвідувачів. Тоді як виставка «Курбас: Нові світи» не отримала такої ж популярності по кількості відвідувачів, хоча була не менш цікавим проектом (Другий міжнародний форум, 2018). Постає питання формування попиту на культурні події.

По суті культурний івент-проект, розроблений культурними інституціями, апелює до певної суспільної тематики. Якщо ця тематика має відгук у суспільстві, то отримує популярність і потік відвідувачів. Однак кожна культурна інституція має певну місію своєї діяльності, яка безперечно стосується формування, просування і зберігання суспільно значущих цінностей світового і національного значення. Така місія закладу культури в суспільстві зазвичай висловлена коротко – одним реченням, але відображає фундамент існування культурної інституції. Проблема «популярності» тієї чи іншої тематики в суспільстві залежить від різноманітних стейкхолдерів, і не тільки від тих, які функціонують суто у сфері культури.

Зауважимо, що в контексті культури про «популярність» серед публіки варто говорити як про розуміння аудиторією важливості піднятої теми, актуальності інтересу до неї. Особливо, якщо мова йде про національну історію. Як відомо, цей інтерес формують не тільки заклади культури, але й освітні інституції, про що, безперечно, постійно говорять у сучасному українському суспільстві. Окрім освітніх інституцій, потужним інструментом культурної політики може бути розробка концепції популяризації маловідомої української історії для широкого загалу. Проте це не має бути нав'язування певної думки, а діалог, який спонукає до пошуку відповідей, активної партисипації. Отже, вагомим чинником формування попиту на культурні події є творення медіапростору суспільно важливих тем, які продукують інтерес публіки. Порівнюючи кейси двох виставок Мистецького Арсеналу, підкреслюємо тезу про те, що важливо не те, скільки ми говоримо про щось, а яким чином ми про це говоримо. Більше того, має значення, хто говорить. Заклади культури – це культурні інституції, які мають право «говорити» відповідно до власної місії і стратегії (концепції) діяльності, будуючи довіру в суспільстві. Проте підкреслюємо, що процес формування сталого попиту на національний культурний продукт не має суто одностороннього характеру. Це не тільки компетенція на рівні держави. З огляду на функціонування українських закладів культури як культурних індустрій доцільно говорити і про акцент на здійсненні ними маркетингу з метою ефективного позиціонування на ринку культурних продуктів.

Спробуємо визначити, що необхідно закладем культури для того, щоб ті могли ефективно комунікувати зі своїми потенційними відвідувачами. Адже культурний івент-проект – це унікальний спосіб комунікації із суспільством, а не тільки власне продукт виробництва.

Сучасна українська дослідниця *Р. Маньковська* зазначає: «Український відвідувач має свою особливість, сформовану історичним розвитком країни та музейної справи, національною ментальністю, і він потребує наукового вивчення» (2013, с. 76). Крім того, вона у своїй статті, яку ми цитуємо, наводить приклад дослідження музейних відвідувачів у межах проекту «Розвиток України» в 2012 р. Тоді метою дослідження було з'ясувати, хто відвідує музеї. Виявилось, що це переважно жінки (77 %) із вищою освітою, які приходять у музей за особистою порадою знайомих (56 %) (Там само). У межах цього дослідження нами було поставлено за мету перевірити цю інформацію. Ми обрали музеї, які наразі постійно організовують чимало подій, а також виступають майданчиком для зустрічей, лекцій, тренінгів і майстер-класів. Щоб зрозуміти, чого очікують від музеїв українські відвідувачі сьогодні і звідки вони дізнаються інформацію про події у музеї, нами було проведено соціологічне онлайн-опитування, в якому брали участь 106 респондентів (*N*). Опитування проводилося за допомогою Google-форми і містило наступні питання:

- Вік, стать, сфера діяльності;
- Який канал комунікації використовують відвідувачі, щоб дізнатися про музейні події (соціальні мережі, сайт музею, радіо, ТБ, особисті зв'язки);
- Чи підписані респонденти на сторінки музеїв у соціальних мережах і де саме;
- Чи достатньо інформації про музейні події в інформаційному просторі України;
- Яка найважливіша складова у діяльності сучасного музею (проведення екскурсій, лекцій чи розваги (навіть вечірки) та інтерактив);
- Коли ви були у музеї;
- Де найчастіше ви відвідуєте культурні події;
- Який тип контенту про музеї може зацікавити вас у соціальних мережах (формат цікавої історії чи, може, коротке повідомлення про подію у супроводі фото).

Вважаємо за необхідне продемонструвати результати дослідження у табл. 1.

Як бачимо, у більшості респондентами дослідження стала жіноча аудиторія – 75,2 % (79 осіб). Превалююча вікова категорія – від 19 до 27 років – 35,8 % (38 осіб); інші – від 28 до 40 років – 31,1 % (33 особи), від 41–55 років – 21,7 % (23 особи), від 13 до 18 років – 4,7 % (5 осіб), від 56 років – 6,6 % (7 осіб). За сферою діяльності більшість респондентів із культурно-мистецької сфери – 44,7 % (46 осіб) та освітяни –



21,4 % (22 особи). 33,9 %, або 38 респондентів, – з інших сфер діяльності, зокрема: продажі, ІТ-сектор, фінанси і банківська сфера, медицина, будівництво, сфера обслуговування, телекомунікації, навчання, туризм та інші. Опитані вважають, що інформації про музейні події в інформаційному просторі недостатньо – 68,6 % (72 особи). При цьому 45,3 % (48 осіб) не підписані на сторінки в соціальних мережах музеїв.

У ході дослідження попиту на події в музеях України визначальним було обрано запитання щодо обрання найважливішої складової в діяльності сучасного музею. Виявилось, що значна більшість респондентів очікує, що музейний івент має поєднувати в собі культурно-освітню та розважальну компоненти – 70,5 % (74 особи).

Наступним завданням, яке ми виконали в ході дослідження, це створення портретів відвідувачів на основі отриманих відповідей щодо складових діяльності сучасного музею. Для цього відповідно до контенту було виокремлено найбільшу групу респондентів за віковою категорією, які обрали саме цей варіант відповіді:

*Група 1. Освітній і розважальний контент.*

Вік 24 роки. Жінка. Працює в сфері культури і мистецтв. Дізнається про події у музеях через соціальну мережу Фейсбук; підписана на сторінки музеїв у Фейсбук. Привертають увагу короткі повідомлення про подію з фото, але буває, що може перечитувати цікаву історію про подію у супроводі фото або відео. Часто відвідує музейні події. Останнього разу була в музеї на минулому тижні.

*Група 2. Освітній контент.*

Вік 34 роки. Жінка. Працює в культурно-мистецькій або освітній сфері. Дізнається про музейні події у ФБ, але спеціально на сторінки музеїв у соціальних мережах не підписана. Цього року точно відвідувала музейну подію.

Лідер відвідування Мистецький Арсенал, проте багато респондентів у цій групі вказало інші музеї і мистецькі комплекси, зокрема: Національний художній музей України, Музей української діаспори, Pinchuk ArtCentre, Рівненський обласний краєзнавчий музей, Національний музей історії України, Музей Ханенків, Державний історико-культурний заповідник м. Острога, Музей Івана Гончара, Черкаський краєзнавчий музей та інші.

*Група 3. Розважальний контент.*

Вік 22 роки. Жінка. Працює в культурно-мистецькій сфері або навчається. Дізнається про музейні події у ФБ, підписана на сторінки музеїв у ФБ та Інстаграм. Музейні події цього року точно відвідувала, можливо, навіть була минулого місяця. Маршрут між Мистецьким Арсеналом та Музеєм Ханенків.

Три респонденти відповіли, що не розуміють функцій сучасних музеїв, хоча двоє з них відповіли, що відвідували музейну подію минулого місяця.

Табл. 1. Результати онлайн-опитування щодо попиту на івенти в українських музеях

Tab. 1. Survey Results. Exploring the demand of museum events in Ukraine

Питання	Відповіді	N
Вік	13–18 – 4,7 % (5); 19–27 – 35,8 % (38); 28–40 – 31,1 % (33); 41–55 – 21,7 % (23); 56+ – 6,6 % (7)	106
Стать	Жінки – 75,2 % (79); Чоловіки – 24,8 % (26)	105
Сфера діяльності	Культура і мистецтво – 44,7 % (46); Освіта – 21,4 % (22); Навчання (студент, школяр) – 7,8 % (8); Продажі – 4,9 % (5); Медицина – 2,9 % (3); Фінанси і банківська сфера – 1,9 % (2); IT-сектор – 1,9 % (2); Інші – 14,5 % (15)	103
Звідки Ви найчастіше дізнаєтеся про події у музеях?	Фейсбук (ФБ) – 63,8 % (67); Особисті зв'язки – 20 % (21); Сайт музею – 6,7 % (7); Інстаграм – 3,8 % (4); Телебачення – 2,9 % (3); Телеграм канал музею – 1 % (1); Реклама на різних сайтах – 1 % (1); Усе разом – 1 % (1). Радіо не отримало жодної відповіді	105
Чи підписані Ви на сторінки музеїв?	ФБ – 45,3 % (48); Не підписані взагалі – 45,3 % (48); Інстаграм – 6,6 % (7); Твіттер – 0,9 % (1); ФБ і Інстаграм – 0,9 % (1); Підписаний скрізь – 0,9 % (1)	106
Інформації про події достатньо?	Не достатньо – 68,6 % (72); Так, постійно бачу – 28,6 % (30); Не вважаю за потрібне слідкувати за такою інформацією – 2,9 % (3)	105
Найважливіша складова у діяльності сучасного музею?	Проведення екскурсій, майстер-класів, лекцій – 20 % (21); Розважальна (навіть вечірки!) та інтерактив (постійне залучення відвідувачів) – 6,7 % (7); Разом дві попередні складові – 70,5 % (74); Не розумію функцій сучасних музеїв – 2,9 % (3)	105
Останній раз в українському музеї Ви були?	Цього року – 26,4 % (28); Минулого місяця – 24,5 % (26); Минулого тижня – 20,8 % (22); Під час відпустки – 12,3 % (13); Не пам'ятаю, коли саме – 15,1 % (16); Не ходжу в музеї, бо не розумію, навіщо – 0,9 % (1)	106
Найчастіше Ви відвідували події у:	Мистецький Арсенал – 53,8 % (50); Інші музеї, які відвідували: Музей Ханенків, Національний художній музей, Національний музей історії України, Музей Івана Гончара, Рівненський обласний краєзнавчий музей, PinchukArtCentre та ін. – 46,2 % (43)	93
Який контент може зацікавити Вас?	Цікава історія з фото чи відеороликом – 54,7 % (58); Коротке повідомлення про подію з фото – 39,6 % (42); Тільки фото або відео (не читаю в соцмережах) – 2,9 % (3)	106

Джерело: власна розробка

Source: own development

Розуміємо, що отримані результати є попередніми і потребують подальших досліджень. У ході дослідження було також з'ясовано, що 20 % респондентів (21 особа) дізнаються про музейні події через особисті зв'язки і, відповідно, не є підписаними в соціальних мережах на сторі-

нки музеїв. 63,8 % опитаних мають можливість дізнаватися новини про музейні події з Фейсбуку.

З'ясувавши результати дослідження, маємо виокремити одну із зовнішніх причин, які не сприяють відвідуванню музейних подій серед українців. Говоримо про відсутність медіапростору популяризації діяльності і контенту українських музеїв на різних рівнях державного управління. Сучасна українська дослідниця *І. Петрова* ще у 2011 р. у своєму дослідженні щодо культурно-дозвіллевих практик у незалежній Україні констатує: «Дозвіллеві практики й культурні пріоритети сьогоденних українців змінюються стихійно внаслідок... і відсутності цілеспрямованої культурної політики держави, потенційно загрожуючи суспільній стабільності» (2011, с. 110). Сфера культурного виробництва потребує формування стійкої культури споживання відповідного контенту, який пропонують українські заклади культури, зокрема музеї.

Здебільшого це завдання поєднує в діяльності одразу кілька державних установ, які функціонують у сфері культури, економічної діяльності, регіонального розвитку, освіти. Більше того, як зазначає *А. Грушина*: «у рамках стратегічного управління фінансовими ресурсами як для держави, так і для інвесторів важливим є розуміння того, наскільки доцільно інвестувати в розвиток культурних індустрій у тому чи іншому місті. А тому важливим питанням залишається попит населення на культурний продукт і послуги...» (2018, с. 113). Проте формування попиту залежить і від діяльності самого закладу культури: сформованої місії, стратегії діяльності, дослідження цільової аудиторії. Адже заклади культури працюють у ринкових умовах. Незважаючи на важливу суспільну мету діяльності, музеї конкурують одразу з численною кількістю подій, які проводять різні організації. Особливо це актуально для великих міст України. Тому вважаємо за необхідне наголосити на важливості розробки маркетингової стратегії для музеїв, яка включатиме побудову ефективної комунікації з потенційними споживачами музейних подій. Все це має бути відображеним у маркетинговій стратегії розвитку музеїв.

Як зазначає сучасна дослідниця *Н. Львовичкіна*, «маркетинговий підхід в управлінні музеями почав стверджуватися тільки на початку ХХІ ст.» (Львовичкіна, 2017, с. 33). За словами дослідниці, якщо в ХХ ст. функція музеїв у суспільстві чітко ототожнювалася зі зберіганням цінних артефактів, то наразі ці заклади є важливими агентами змін у суспільстві. В нашому дослідженні ми повністю погоджуємося з *Н. Львовичкіною*, що сучасні заклади культури пропонують послуги і продукти, цінність яких в отриманні вражень і емоцій (Там само). Наразі музей, окрім суто консервативних функцій зберігання і культурно-освітньої складової, став частиною івент-індустрії. Івент-продукт обов'язково продукує певну емоцію у відвідувача. І ця емоція не є виключно такою, що розважає і займає

певну кількість вільного часу відвідувача. Більше того, в умовах формування івент-ринку потрібно усвідомлювати, що наразі споживач вже потребує більше, ніж просто емоцій. Відповідно до івент-трендів у 2019 р., відвідувач прагне отримати трансформуючий досвід (Event Trends..., 2019), під яким розуміють стійке враження, яке мотивує до змін у власному житті і набутті досвіду бути іншим.

Постає питання щодо того, як у такому середовищі функціонувати музейній установі. Окрім того, що музей може мати вигідну локацію, проводити різноманітні зустрічі, лекції чи тренінги, надавати власні зали під художні виставки, відкрити затишну кав'ярню на території, що є частиною музейного маркетингу, проте питання в тому, як презентувати власне себе і відображати місію у музейному продукті.

Н. Львовичка визначає музейний маркетинг як «процес, направлений на реалізацію місії музею шляхом визначення, передбачення і задоволення потреб різних груп населення» (Львовичка, 2017, с. 34). Дослідниця також підкреслює, що музеї можуть працювати одразу для кількох бенефіціарів: держави, органів місцевого самоврядування, спонсорів і партнерів, приватних осіб, які надають регулярну фінансову допомогу. Маркетинг у музеї передбачає формування відповідної стратегії, яка б ґрунтувалася на з'ясуванні конкурентних переваг музейного продукту, сегментації ринків і формування ефективної комунікації з потенційним споживачем. Крім цього, маркетингова стратегія потребує чіткого визначення місії організації та розробки стратегії її діяльності. Ці обов'язкові складові відображають цінність створеного музейного продукту, який той містить. До того ж такий продукт не є абстрактним, відірваним від реальних потреб споживачів. Цінність музейного продукту апелює до переваг, які отримає відвідувач від його споживання.

У контексті теорії *Д. Перріша* щодо маркетингу і побудови стратегії для креативних індустрій (Parrish, 2014) останні мають чітко вибудувати комунікацію зі споживачем. Його теорія виглядає як 3М: market – ринок, message – повідомлення, medium – медіум або посередник. За словами дослідника, необхідно визначити свої ринки, сформулювати повідомлення та вибрати канал комунікації – посередника, через яке це повідомлення надходитиме до споживача. Все це не має суперечити місії і цінностям організації. Таким чином, відбувається формування маркетингової стратегії.

Додамо, що культурний продукт, не тільки у вигляді події, справді потребує розробки маркетингової стратегії, адже його споживання не передбачає, що той буде спожито обов'язково. Як відомо, культурний продукт не є товаром першої необхідності. Можливості для формування попиту на культурний продукт серед широкого загалу публіки з'являються за умови появи певного рівня фінансової незалежності і, безперечно, віль-

ного часу (Петрова, 2011, с. 108–111). Проте як цей вільний час використовувати вирішує споживач. В цьому дослідженні ми вважаємо, що українська сфера культури потребує підтримки у формуванні стійкого культурного попиту в суспільстві і може передбачати створення загальної стратегії популяризації культурного продукту в країні. Однак це не знімає відповідальності із закладів культури у формуванні власної маркетингової стратегії з метою позиціонування себе як установи і свого продукту на івент-ринку культурних подій, сталого функціонування і формування лояльної аудиторії.

Стале функціонування закладу культури, зокрема і музею, відображається у стратегічному плані розвитку на 3–5 років (Lord & Lord, 2009, р. 31). Ставляться чіткі, вимірювані цілі, яких заклад має досягти протягом визначеного періоду часу. Важливо розрізнити місію і мету діяльності. Місія не тотожна меті діяльності! Доречно навести приклад формулювання Місії Британського військового музею Imperial War Museum (Гнедовський, 2012). Місія музею говорити про те, як війна впливає на життя звичайних людей – «War shapes lives» (Imperial War museum, 2019). Взагалі, музей війни Британії складається із 5 музеїв, кожен з яких демонструє досвід учасників воєнних конфліктів. Мова не йде про героїзацію визначених фігур, а про історії людей.

Слід також відрізнити стратегію (візію) діяльності музею від стратегічного плану розвитку. Візія музейної діяльності визначає мету функціонування музею в суспільстві. Наприклад, у стратегії Музею Лондона є цілі: залучити якнайбільшу кількість лондонців до відвідування музею, відображаючи культурне різноманіття міста; зміцнювати свій бренд; покращувати колекції; зміцнювати фінансове положення, запускати фандрайзингові кампанії; впроваджувати нові бізнес-моделі та інші (Museum of London, 2019). Стратегічний план 2018–2023 цього Музею передбачає залучення більшої кількості відвідувачів, зростання впізнаваності бренду музею, формування «нового» уявлення про Лондон, кожен школяр – відвідувач музею, стале функціонування музею.

Візія Музею Гуггенхайма в Більбао 2020 відповідає стратегічному плану розвитку 2018–2020: «Музей Гуггенхайма в Більбао буде визнаний європейським лідером в інноваціях і у створенні музейного досвіду, орієнтованого на відвідувачів. Він буде відігравати все більш активну роль у Фонді Соломона Р. Гуггенхайма як у розробці нових проєктів, так і в спеціалізованій підготовці з управління музеями на користь сузір'я Гуггенхайма та творчої економіки країни Басків» (Guggenheim Bilbao, 2019).

Варто також сказати, що стратегічний план розвитку констатує певний набір дій, тоді як візія (стратегія) надихає і мотивує, визначає основоположне завдання функціонування закладу культури. Відповідно, стратегічний план відповідає стратегії і місії діяльності музею.

Отже, розуміючи власну місію і стратегію діяльності, потрібно вибудовувати стратегію комунікації з потенційними відвідувачами. Сучасний музейний івент-проект має бути орієнтований на визначену цільову аудиторію. Як бачимо, Музей Гуггенхайма в Більбао і Музей Лондона визначають комунікацію зі споживачем пріоритетною.

Повертаючись до маркетингової стратегії за Д. Перрішем, музей як виробник певного музейного продукту (у вигляді івент-проекту) повинен, по-перше, чітко визначити місію і стратегію своєї діяльності, а також розробити короткостроковий стратегічний план досягнення цілей власної діяльності. По-друге, визначивши ці складові, переходити до формулювання конкурентної переваги музейного продукту, яка базуватиметься на з'ясуванні ціннісної складової для потенційних відвідувачів. Більше того, дослідниця *Ю. Ключко* вбачає таку конкурентну перевагу музейного продукту у «креативності як здатності створювати нові значущі форми» (2018, с. 282), адже музей має усі можливості для втілення креативних задумів. Визначення цільової аудиторії є ключовим на цьому етапі просування. Основне повідомлення для споживачів потребує креативних рішень, з огляду на перенасичення інформаційного простору. По-третє, визначення цільової аудиторії апелює до вивчення каналів комунікації, якими ті активно користуються. Маркетингова стратегія діяльності – це ефективний інструмент не тільки в бізнес-середовищі, але і в сфері культурних індустрій, які функціонують в умовах ринку.

#### **4. Висновки та обговорення результатів** **Conclusions and discussion of results**

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність поглибленого вивчення і систематизації знань щодо процесу формування сталого попиту на культурні івенти в Україні, зокрема в музеях, адже культурний продукт – івент-проект має свою специфіку виробництва та реалізації. Отже, здійснивши аналіз складових формування попиту на культурні івенти в Україні (на прикладі музеїв), які наразі функціонують як культурні індустрії, можна дійти наступних висновків.

1. Процес формування попиту на культурні івенти в Україні має свою специфіку з огляду на трансформаційні процеси в державі. Ця специфіка зосереджується у зміні ролі закладів культури в суспільстві. Окрім звичної ролі як закладів культури, що зберігають і транслюють ціннісні національні сенси, наразі ці заклади мають змогу виступати як виробник, будучи культурними індустріями. Набуття нової ролі відбувається за рахунок зміни парадигми фінансування культурних проєктів, що сприяє формуванню конкурентного середовища у сфері культури. В таких умовах попит на культурні івенти, виробниками яких є заклади культури, залежить як від стратегічних положень розвитку культури в

Україні, формування медіапростору з метою популяризації національної культури; так і від самих закладів культури, які потребують впровадження стратегічного маркетингу та перегляду управлінських моделей. Таким чином, складові формування попиту на культурні івенти мають розглядатися комплексно, враховуючи державний, муніципальний і локальний рівні. У дослідженні підкреслюється, що культурні індустрії мають фокусувати увагу на внутрішньому ресурсі, використовуючи маркетингові інструменти.

2. З метою формування сталого попиту на культурні івенти заклади культури потребують розробки маркетингової стратегії діяльності, яка міститиме базові положення про стратегію і цінності організації, визначатиме положення на ринку. Засвідчено необхідність вивчення європейських управлінських практик у музеях. Запропоновано використовувати методику розробки маркетингової стратегії для креативних і культурних індустрій відповідно до напрацювань Д. Перріша: формулювання конкурентної переваги культурного продукту, виходячи з розуміння власної цільової аудиторії і її потреб у контексті створеного продукту; визначення каналів комунікації з метою ефективної реалізації цього продукту. Ці складові утворюють маркетингову стратегію діяльності закладу культури як культурних індустрій.

3. Сучасні заклади культури, зокрема музеї, мають передбачати розробку і впровадження спеціальних освітніх програм з івент-менеджменту й маркетингу, які б сприяли набуттю працівниками у сфері культури сучасних компетенцій розробки й реалізації культурних івент-проектів відповідно до умов ринкової конкуренції. Вважаємо за доцільне підкреслити важливість польових соціологічних досліджень із вивчення цільової аудиторії та каналів комунікації, якими ті користуються. Це дозволить визначити портрети цільової аудиторії для того чи іншого закладу культури, задля ефективної реалізації розроблених ними івентів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні тенденцій формування попиту на культурні івенти в Україні, виробниками яких є залежні від державного фінансування заклади культури. Результати дослідження свідчать про важливість трансформації управлінської складової в діяльності музеїв та впровадження стратегічного маркетингу.

Практичне значення виявляється у використанні закладами культури, зокрема музеями, отриманих результатів дослідження, що сприятиме підвищенню їх ефективності, а також розробці практико-орієнтованого курсу з музейного маркетингу та менеджменту.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у здійсненні більш масштабних досліджень українського контексту культурного споживання, вивченні і аналізі попиту на культурні івент-проекти задля формування сталого попиту на культурні івенти в Україні.

## Література

- Гнедовський М. Сучасні тенденції в європейських музеях. URL: <http://www.istpravda.com.ua/articles/50dab0433696b/> (дата звернення : 14.02.2019).
- Грушина А. І. Формування системи стратегічного управління в галузі культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. № 2. С. 107–119.
- Другий міжнародний форум «Креативна Україна»: необхідні умови для розвитку креативного підприємництва в Україні. URL: <http://creative-ukraine.org.ua/uk/> (дата звернення : 14.02.2019).
- Ключко Ю. М. Креативність як складова розвитку музейної комунікації. DOI: 10.31866/2616-745x.1.2018.142010.
- Котлер Н., Котлер Ф., Котлер В. Музейний маркетинг і стратегія. Пер. з англ. Київ : Стилос, 2010. 580 с.
- Левочкина Н. А. Музейный менеджмент. Москва : Директ-Медиа, 2017. 119 с.
- Маньковська Р. В. Сучасні музейні комунікації та перспективи їх розвитку. *Краснзнавство*. 2013. № 3. С. 75–84.
- Пархоменко І. І. Теоретичні концепції сучасної економіки культури: філософсько-культурологічний аналіз : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 26.00.01. Київ : КНУТШ, 2017. 20 с.
- Петрова І. В. Культурно-дозвілєві практики населення сучасної України: тенденції та пріоритети. *Культура і сучасність*. 2011. № 1. С. 55–60.
- Про культуру : Закон України від 14 грудня 2010 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення : 14.02.2019).
- Про Український культурний фонд : Закон України від 23 березня 2017 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19> (дата звернення : 14.02.2019).
- Тросби Д. Экономика и культура. Пер. с англ. Москва : Высшая школа экономики, 2013. 256 с.
- Baumol W. J., Bowen W. G. Performing Arts, the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance. Cambridge : M.I.T. Press, 1966. 582 p.
- Event Trends Predictions for 2019. URL: <https://www.eventbrite.co.uk/blog/event-trend-predictions-2019-ds00/> (дата звернення : 14.02.2019).
- Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries : Document of European Commission from the 27 of April 2010 European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A52010DC0183> (дата звернення : 14.02.2019).
- Guggenheim Bilbao. URL: <http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/en/bilbao-guggenheim/mission-vision-values/> (дата звернення : 14.02.2019).
- Hutter M., Frey B. On the Influence of Cultural Value on Economic Value. *Revue d'économie politique*. 2010. № 120 (1). P. 35–46.
- Imperial War museum. URL: <https://www.iwm.org.uk/about> (дата звернення : 14.02.2019).



- Lord D., Lord B. *The Manual of Museum Management*. Plymouth : Altamira Press, 2009. 358 p.
- Museum of London. URL: <https://www.museumoflondon.org.uk/about-us/our-organisation/our-strategy-and-vision> (дата звернення : 14.02.2019).
- Parrish D. *Chase one Rabbit: Strategic Marketing for Business Success*. England : Wordskapes Ltd, 2014. 120 p.
- Pielichaty H., Els G., Reed I., Mawer V. *Events Project Management*. London and New York : Routledge, 2017. 347 p.
- Simon N. *Participatory Museum*. California, Santa Cruz : Muzeum, 2010. 349 p.
- Throsby D. From cultural to creative industries: the specific characteristics of the creative industries. *Troiseme Journees d'Economie de la Culture: Nouvelles Frontiers de l'Economie de la Culture: conference held at Musee du quai Branly*. Paris : Musee de quai Branly, 2008. P. 1–11.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2019

## References

- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts, the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Document of European Commission (2010, April 27). *Green Paper. Unlocking the potential of cultural and creative industries*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A52010DC0183>.
- Druhyi mizhnarodnyi forum «Kreatyvna Ukraina»: neobkhidni umovy dlia rozvytku kreatyvnoho pidpriumnytstva v Ukraini [Second Annual International Forum «Creative Ukraine»: necessary conditions for the development of creative entrepreneurship in Ukraine]* (2018). Retrieved from <http://creativeukraine.org.ua/uk/> (in Ukr.).
- Event Trends Predictions for 2019* (2019). Retrieved from <https://www.eventbrite.co.uk/blog/event-trend-predictions-2019-ds00/>.
- Guggenheim Bilbao* (2019). Retrieved from <http://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/en/bilbao-guggenheim/mission-vision-values/>.
- Hniedovskyi, M. (2012). *Suchasni tendentsii v yevropeiskykh muzeiakh [Modern trends in European museums]*. Retrieved from <http://www.istpravda.com.ua/articles/50dab0433696b/> (in Ukr.).
- Hrushyna, A. I. (2018). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia v haluzi kul'tury [Formation of the system of strategic management in the field of culture]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriya: Menedzhment sotsiokulturnoyi diyalnosti [Bulletin of the Kiev National University of Culture and Arts. Series in Management of Socio-Cultural Activities]*, 2, 107-119 (in Ukr.).
- Hutter, M., & Frey, B. (2010). On the Influence of Cultural Value on Economic Value. *Revue d'économie politique*, 120 (1), 35-46.
- Imperial War museum* (2019). Retrieved from <https://www.iwm.org.uk/about>.
- Kliuchko, Yu. M. (2018). *Kreatyvnist yak skladova rozvytku muzeinoi komunikatsii [Creativity as a component of the museum communication development]*. DOI: 10.31866/2616-745x.1.2018.142010 (in Ukr.).

- Kotler, N., Kotler, F., & Kotler, V. (2010). *Muzejnyj marketynh i stratehiia [Museum marketing and strategy]*. (Trans. in Eng). Kyiv: Stylos (in Ukr.).
- Levockina, N. A. (2017). *Muzejnyj menedzhment [Museum management]*. Moscow: Direkt-Media (in Russ.).
- Lord, D., & Lord, B. (2009). *The Manual of Museum Management*. Plymouth: Altamira Press.
- Mankovska, R. V. (2013). Suchasni muzeini komunikatsii ta perspektyvy yikh rozvytku [Contemporary museum communications and prospects of their development]. *Kraieznavstvo [Regional Studies]*, 3, 75-84 (in Ukr.).
- Museum of London* (2019). Retrieved from <https://www.museumoflondon.org.uk/about-us/our-organisation/our-strategy-and-vision>.
- Parkhomenko, I. I. (2017). Teoretychni kontseptsii suchasnoi ekonomiky kultury: filosofsko-kulturolohichniy analiz [Theoretical concepts of the modern cultural economy: philosophical and cultural research]. *Avtoreferat kandydats'koi dysertatsii [Abstract of thesis candidate's dissertation]*. Kyiv: KNUTSh (in Ukr.).
- Parrish, D. (2014). *Chase one Rabbit: Strategic Marketing for Business Success*. England: Wordskapes Ltd.
- Petrova, I. V. (2011). Kulturno-dozvillievi praktyky naseleння suchasnoi Ukrainy: tendentsii ta priorityety [Cultural and leisure practices of the population in modern Ukraine: trends and priorities]. *Kultura i suchasnist [Culture and Modernity]*, 1, 55-60 (in Ukr.).
- Pielichaty, H., Els, G., Reed, I., & Mawer, V. (2017). *Events Project Management*. London and New York: Routledge.
- Simon, N. (2010). *Participatory Museum*. California, Santa Cruz : Muzeum.
- Throsby, D. (2008). From cultural to creative industries: the specific characteristics of the creative industries. *Troiseme Journees d'Economie de la Culture: Nouvelles Frontiers de l'Economie de la Culture: conference held at Musee du quai Branly*. Paris: Musee de quai Branly, 1-11.
- Trosbi, D. (2014). *Ekonomika i kul'tura [Economy and Culture]*. (Trans. in Eng.). Moscow: Vysshaya shkola ekonomiki (in Russ.).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2010, December 14). *Zakon Ukrainy «Pro kulturu» [A Law of Ukraine is "On Culture"]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (in Ukr.).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2017, March 23). *Zakon Ukrainy «Pro Ukrainyskyi kulturnyi fond» [A Law in Ukraine is "Ukrainian Cultural Fund"]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19> (in Ukr.).

Received 15.03.2019

## ЗМІСТ

<b>ТЕОРІЯ, ІСТОРІЯ, КУЛЬТУРА ТА МИСТЕЦТВО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	7
<i>Мартинишин Я. М., Хлистул О. С.</i> Ієрархія як феномен організаційної культури .....	7
<i>Коваленко Є. Я.</i> Теорія та історія культури механістичного менеджменту .....	32
<i>Синах А. О.</i> Східна і західна моделі соціокультурного та державного менеджменту: перспективи конвергенції .....	64
<b>ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	82
<i>Петрова І. В.</i> Професійна підготовка івент-менеджерів у контексті дуальної форми здобуття освіти .....	82
<i>Григорчук Т. В.</i> Дистанційне навчання у професійній підготовці менеджерів соціокультурної сфери .....	105
<i>Пархоменко І. І.</i> Складові формування попиту на культурні івенти в Україні (на прикладі музеїв) .....	134

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ТЕОРИЯ, ИСТОРИЯ, КУЛЬТУРА И ИСКУССТВО МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>7</b>
<i>Мартынишин Я. Н., Хлыстун Е. С.</i> Иерархия как феномен организационной культуры .....	7
<i>Коваленко Е. Я.</i> Теория и история культуры механистического менеджмента .....	32
<i>Сынах А. А.</i> Восточная и западная модели социокультурного и государственного менеджмента: перспективы конвергенции .....	64
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>82</b>
<i>Петрова И. В.</i> Профессиональная подготовка ивент-менеджеров в контексте дуальной формы получения образования .....	82
<i>Григорчук Т. В.</i> Дистанционное обучение в профессиональной подготовке менеджеров социокультурной сферы .....	105
<i>Пархоменко И. И.</i> Составляющие формирования спроса на культурные ивенты в Украине (на примере музеев) .....	134

## CONTENTS

<b>THEORY, HISTORY, CULTURE AND ART OF MANAGEMENT</b> .....	7
<i>Martynyshyn Y., Khlystun E.</i> Hierarchy as a phenomenon of organizational culture .....	7
<i>Kovalenko Y.</i> Theory and history of culture mechanistic management .....	32
<i>Synakh A.</i> Eastern and western models of socio-cultural and public management: the prospects for convergence .....	64
<b>PRACTICAL ASPECTS OF SOCIO-CULTURAL ACTIVITY MANAGEMENT</b> .....	82
<i>Petrova I.</i> Professional training of event-managers in the context of dual form of acquiring education .....	82
<i>Hryhorchuk T.</i> Distant learning in professional training of the socio-cultural sphere managers' .....	105
<i>Parkhomenko I.</i> Creating a demand for cultural events in Ukraine (on an example of museums) .....	134

*Наукове видання*

# **ВІСНИК**

## **КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ**

**Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності**

*Науковий журнал*

**Том 2 № 1  
2019**

Літературний редактор *К. А. Спрогіс*  
Редагування англomовних текстів *В. А. Діброва*  
Верстка та дизайн-макетування *Є. Я. Коваленко*

Підписано до друку 24.06.2019.  
Формат 17×25.  
Друк офсетний. Ум. др. арк. 9,3. Обл. вид. арк. 12.  
Зам. 3834. Тираж 300 прим.

---

*Київський національний університет культури і мистецтв*  
вул. Є. Коновальця, 36, м. Київ, 01601

*Видавничий центр КНУКіМ*

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 4776 від 09.10.2014.