

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій  
Кафедра філософії

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри філософії  
\_\_\_\_\_ Л. Г. Дротянко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(Пояснювальна записка)  
здобувача вищої освіти ОС «магістр»  
за спеціальністю 033 «Філософія»

на тему:

ФІЛОСОФСЬКА РЕЦЕПЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ В  
УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Здобувач:	Сорока Сергій Миколайович
Керівник:	к. філос. н., доц. Абисова М. А.
Нормоконтролер:	к. філос. н. Клешня Г. М.

Київ 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій  
Кафедра філософії  
Спеціальність – 033 «Філософія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії

Л. Г. Дротянко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи  
Сороки Сергія Миколайовича

1. Тема кваліфікаційної роботи «Філософська рецепція комунікативних процесів в управлінській діяльності» від «25» серпня 2023 р. № 1477/ст .

2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 до 31.12.2023 р.

3. Вихідними даними до роботи є філософські та наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; результати власних наукових досліджень здобувача вищої освіти під час участі в наукових заходах кафедри, в студентських наукових конференціях, науково-дослідної у сфері філософії та переддипломної практики; інформація з відкритих джерел.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні основи дослідження інноваційної складової управлінської діяльності як об'єкта філософії комунікації. Розділ 2. Особливості комунікацій у системі інноваційного менеджменту. Розділ 3. Трансформації комунікативних стратегій інноваційного зростання в умовах Четвертої промислової революції. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: презентаційний матеріал до захисту кваліфікаційної роботи.

6. Календарний план-графік

<b>№ з/п</b>	<b>Завдання</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Відмітка про виконання</b>
1.	Визначення та обґрунтування теми кваліфікаційної роботи	01.09.2023	виконано
2.	Оформлення завдання на виконання кваліфікаційної роботи	07.09.2023	виконано
3.	Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження	15.09.2023	виконано
4.	Підбір, опрацювання та вивчення літератури та джерел з теми дослідження	23.09.2023	Виконано
5.	Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником	29.09.2023	виконано
6.	Написання основної частини, вступу та висновків.	07.10.2023	виконано
7.	Оформлення роботи та подання її на перше читання керівникові	10.11.2023	виконано
8.	Опрацювання зауважень та виправлення недоліків	15.11.2023	виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	08.12.2023	виконано
10.	Проходження нормоконтролю	11.12.2023	виконано
11.	Подання роботи на перевірку на плагіат	11.12.2023	виконано
12.	Подання роботи на рецензування	12.12.2023	виконано
13.	Подання остаточного варіанта на кафедру	20.12.2023	виконано
14.	Захист роботи	26.12.2023	

Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ М. А. Абисова

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ С. М. Сорока

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Філософська рецепція комунікативних процесів в управлінській діяльності»: 79 сторінок, 76 використаних джерел.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КОМУНІКАЦІЯ, ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ, СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ.

Об'єктом даної роботи є інноваційна складова управлінської діяльності.

Предмет дослідження – сучасні комунікативні стратегії інноваційного менеджменту в соціальній сфері.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розкритті з філософських позицій комунікативних особливостей інноваційного менеджмента у сфері соціально-трудова відносин в епоху Індустрії 4.0.

Методи дослідження: синергетичний, соціокультурний, діяльнісний, інституціональний підходи. Методологічні основи: концепція комунікативної раціональності Ю. Габермаса.

У кваліфікаційній роботі представлені культурно-історичні чинники появи інноваційної управлінської діяльності; окреслено логіко-методологічні та філософсько-комунікативні підходи до дослідження системи інноваційного менеджменту як соціального управління; виявлена специфіка комунікації в системі інноваційного менеджменту; показано місце та роль діалогу між державою, бізнесом і наукою в процесі інноваційного менеджменту в сфері соціально-трудова відносин; проаналізовані комунікативні стратегії інноваційного менеджменту у соціально-трудова сфері за умов Четвертої промислової революції.

Результати кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати у навчальному процесі та підготовці фахівців відповідного профілю.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТА ФІЛОСОФІЇ КОМУНІКАЦІЇ .....	14
1.1. Культурно-історичні чинники виникнення інноваційної управлінської діяльності як соціокультурного феномену .....	14
1.2. Логіко-методологічні та філософсько-комунікативні засоби дослідження системи інноваційного управління .....	21
Висновки до Розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	29
2.1. Специфіка комунікації в системі інноваційного менеджменту .....	29
2.2. Діалогова модель комунікації між наукою, бізнесом та державою як основа інноваційного менеджменту.....	34
Висновки до Розділу 2 .....	40
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ .....	42
3.1. Місце комунікації в трудових відносинах в епоху Індустрії 4.0 .....	42
3.2. «Індустрія 4.0» як основна засада вибору комунікативних стратегій інноваційного зростання .....	51
Висновки до Розділу 3 .....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

## ВСТУП

Характерна риса сучасного світу – масштабні перетворення, що стрімко розгортаються. Сьогодні світова спільнота цілеспрямовано прагне безперервного оновлення в різних сферах її життєдіяльності. Унаслідок цього інновації сьогодні свідомо продукуються суспільством і культурою; постають своєрідним формотворчим початком соціокультурного розвитку, який якщо не повністю витісняє традицію, то принаймні домінує над нею. Інновації виступають необхідною умовою розвитку соціуму, поєднуючи досягнення науки і можливості виробництва для задоволення потреб за допомогою створюваних нововведень. Питання про природу інновацій, специфіку інноваційної діяльності та методів управління важливе для розуміння механізмів соціального розвитку, оновлення суспільства. У сучасній дійсності інновації охоплюють не тільки сферу матеріального виробництва й економіку, а й практично всі сфери суспільства, такі, наприклад, як освіта, охорона здоров'я, культурна діяльність, сфера соціальної роботи тощо.

Звідси випливає, що інновація – суть соціальний феномен. Інновація іманентно спрямована на широке поширення в соціальній дійсності, на граничну кількість споживачів. Але соціум на рівні повсякденної свідомості тільки вловлює в цьому явищі рух уперед і цим керується у своєму виборі, наосліп довіряючи інноваціям. Поза філософським осмисленням інновація тільки вказує напрямок руху, безвідносно до змістовного аспекту, а також до механізмів її здійснення.

Поява нових форм відносин між суб'єктами праці зумовлена формуванням інноваційної економіки, нагромадженням суперечностей у системі трудових відносин і прагненням суб'єктів праці знизити свої трансакційні витрати, проте їхній розвиток і поширення в бізнес-практиці стримується традиційною системою інститутів у сфері праці.

*Актуальність* проблеми дослідження зумовлена перехідним етапом у науково-технологічному розвитку, складним процесом прийняття суспільством

сучасних радикальних інновацій, що випереджають можливість їх адекватного наукового осмислення. Філософське осмислення інновації як складного соціокомунікативного феномена окреслює необхідність розв'язання цілого комплексу теоретичних завдань пізнання сутності явища задля досягнення головної мети «знати, щоб попереджати, управляти, оптимізувати».

Об'єктом даної роботи є інноваційна складова управлінської діяльності.

Предмет дослідження – сучасні комунікативні стратегії інноваційного менеджменту в соціальній сфері.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розкритті з філософських позицій комунікативних особливостей інноваційного менеджмента у сфері соціально-трудових відносин в епоху Індустрії 4.0.

Виходячи із мети, нами визначено такі *завдання* дослідження:

– з'ясувати культурно-історичні чинники виникнення інноваційної управлінської діяльності;

– окреслити логіко-методологічну та філософсько-комунікативну базу дослідження системи інноваційного управління як об'єкта філософії комунікації;

– виявити комунікативні особливості в системі інноваційного менеджменту;

– уточнити роль діалогової моделі комунікації між державою, бізнесом і наукою в процесі інноваційних перетворень;

– розкрити зміст і характер трансформації комунікативних процесів у сфері соціально-трудових відносин у контексті Індустрії 4.0;

– проаналізувати комунікативні стратегії щодо проведення інноваційних змін у сфері трудових відносин в умовах Четвертої промислової революції.

*Методологічні засади дослідження.* Проблема інноваційної управлінської діяльності є комплексною, і не може розв'язуватися в повному обсязі спеціальними методами дослідження однієї науки.

Синергетичний підхід, що розглядає нелінійну динаміку складних систем та їхню структуру, використано під час дослідження онтологічної природи інновацій як нових властивостей соціальної системи та їхньої ризикогенної природи, а також у процесі виявлення системних ризиків у процесі формування інноваційного суспільства. Це зумовлено тим, що інновації впроваджуються в усі структури системи життєдіяльності особистості та суспільства, у зв'язку з чим, у кожній із систем виникають ризики, що утворюють окрему систему.

Соціокультурний підхід під час дослідження інноваційної культури дав змогу виявити її основні характеристики, структуру та функції. Крім цього, цей підхід застосовано під час виокремлення та характеристики інновацій у соціокультурній сфері, що постійно поповнюється новими знаннями, зазнає різкої зміни ціннісних орієнтацій.

Діяльнісний підхід має особливе значення для розкриття специфіки сучасної інноваційної діяльності.

Інституціональний підхід дав змогу виявити регулятивні норми і правила поведінки, що формуються інноваційною культурою. Нові регулятиви забезпечують підтримання збалансованих відносин людини і з природним, і з соціальним навколишнім середовищем за умов інноваційного розвитку, а також рівноваги та порядку в соціумі за рахунок приведення інтересів різних груп та окремих особистостей у відповідність до суспільних потреб.

Концепція управління інноваційним розвитком, що взята за основу при аналізі змісту інноваційної культури, полягає в мінімізації ризиків інноваційного розвитку, контролю за новими ідеями щодо розроблення та впровадження інновацій, а також за реалізацією отриманих результатів. У межах цієї концепції як основний підхід виокремлено підхід рефлексивного управління, що полягає у здатності особистості управляти відносинами, своєю культурою, забезпечувати адаптивність особистості до нових умов діяльності. За посередництва рефлексивного підходу можливе удосконалення різних видів діяльності, що перебувають під контролем свідомості.



Методологічно значуща для аналізу ризиків інноваційного розвитку суспільства концепція сталого інноваційного розвитку. Концепція являє собою теоретичні положення проєктивного характеру, що полягають у визнанні необхідності використання інновацій, підвищення рівня їхньої безпеки для людської особистості та соціуму загалом.

Теорія комунікативної раціональності, розроблена німецьким філософом Юргеном Габермасом, може бути корисною для вивчення взаємодії між державою, наукою та бізнесом в контексті інноваційного менеджменту. Комунікативна раціональність сприяє інтеграції різних видів знань та досвіду. У випадку інновацій це означає, що взаємодія між державою, наукою та бізнесом дозволяє об'єднати різні перспективи для досягнення кращих результатів. Ю. Габермас адвокує за демократизацію прийняття рішень через вільну та раціональну комунікацію. У контексті інновацій це може вказувати на важливість забезпечення відкритих діалогів та обговорень між усіма стейкхолдерами.

Теорія діалогу Якоба Левінаса допомагає розглянути діалог як засіб підтримки інноваційної діяльності, подолання викликів та зменшення негативних наслідків для соціальної сфери внаслідок впровадження інновацій.

*Теоретичною основою дослідження.* Дослідження проблем управління має багату історію. Аналізу процесів свідомого та цілеспрямованого управління суспільним життям присвячені праці багатьох мислителів минулого. Проблеми виникнення та розвитку різних управлінських систем, їх вплив на суспільство у цілісному вигляді розглядалися вже у роботах Платона [18], Арістотеля [1] та ін. Питання державного управління з позицій взаємин держави та людини розглядалися Т. Мором, Н. Макіавеллі [15], Т. Гоббсом [4], Дж. Локком [14], Ш. Монтеск'є [17], Ж.-Ж. Руссо [20]. Теоретичну та методологічну базу для дослідження управління як різновиду суспільно-необхідної діяльності складають праці К. Маркса.

Управління – міждисциплінарна проблема. Багато дослідників розглядають управління як особливий вид діяльності і, відповідно,

виокремлюють менеджмент як специфічний тип управління. Такий підхід до управління виявляється в працях М. Вебера [3], П. Дракера [35; 36], Ф. Тейлора [67] та ін.

Ухвалення рішень в управлінні перебуває в тісному зв'язку з процесами комунікації. Світ електронної комунікації як специфічний об'єкт спеціального наукового досліджено у працях М. Кастельса [31], М. Маклюєна [54], А. Турена, Ю. Габермаса [45], У. Еко [8] та інших дослідників. У їхніх роботах соціум представлений як світ спілкування, у якому нові інформаційні засоби стають одним із найважливіших інструментів орієнтації людини у світі та взаємодії людей один з одним. При цьому Інтернет як нове комунікативне середовище накладає свій відбиток на традиційні види спілкування.

Новим формам взаємодії суб'єктів трудових відносин в організаціях присвячено сучасні праці таких авторів як: Р. Адамса, Д. Брауна, Т. Малоуна, Дж. Мілнера, Дж. Ніллеса, Дж. Гордона, Дж. Гілла, Дж. Пратта, Т. Нікольса, Д. Сторрі, Т. Гагена, Е. Хоффмана, Р. Еренберга та ін.

Розгляду динаміки розвитку суспільства на основі певних рівнів розвитку виробництва, в якому техніко-технологічний прогрес відіграє вирішальну роль, присвячена наукова концепція Е. Тоффлера [72]. Погляд на інформацію як ресурс, що має економічну цінність, активно розвивали М. Кастельс [31], Ф. Вебстер [74], Е. Масуда [52] та ін. Процеси становлення та розвитку інформаційної економіки, механізми та соціально-економічних наслідків її функціонування розглядаються у фундаментальних працях Дж. Стіглера, Дж. Несбіта, Д. Белла, Ф. Фукуями, Т. Веблена та ін. Проблема інноваційного зростання перебуває в центрі уваги й вітчизняних вчених, однак, здебільшого, в соціоекономічному аспекті [9; 12; 19] та ін.

При виконанні кваліфікаційної роботи було:

- запропоновано панорамну концепцію управлінського процесу, що відображає зміну поглядів на об'єкт управління спочатку як на механізм, а в подальшому — на організм в умовах розвитку суспільства;

- проведено концептуалізацію поняття «інновація», досліджено його комунікативні характеристики, дано його загальне визначення, в якому міститься вказівка на принципово-процесуальний характер інновації, і водночас наголошується на значущості кінцевого результату у вигляді нового продукту, що задовольняє суспільну або особисту потребу;

- визначено комунікативні особливості інноваційної діяльності в соціальній сфері за допомогою трьохетапного циклу інновації. Зокрема, показано, що комунікативна організація інноваційного процесу, починаючи від зародження ідеї та закінчуючи фазою дифузії, поширення отриманого нововведення на ринку, доповнюється самоорганізацією; характеризується нестійкістю, високою чутливістю до випадкових змін і впливу зовнішнього середовища. У ньому, поряд з організацією, важливе значення мають і процеси самоорганізації, що виявляються у складних, часто спонтанних змінах, які супроводжують появу новацій;

- проаналізовано діалогову модель комунікації в процесі інноваційних перетворень, що включає таких суб'єктів, як: держава, бізнес і наука. Комунікації інноваційного менеджменту оцінюються у двох вимірах: координація внутрішніх взаємодій та координація із суспільною системою в цілому. Уточнено основні принципи діалогової комунікації: єдність лінійності та нелінійності, опора на зворотний зв'язок, націленість на залучення творчого потенціалу суб'єктів через створення необхідної мотивації;

- розкрито зміст трансформації комунікативних процесів в сфері соціально-трудових відносин під впливом новітніх технологій в умовах Індустрії 4.0, що знаходить фіксацію в моделі зайнятості «Робота 4.0». До ключових аспектів цієї трансформації можна віднести: зміну комунікаційних засобів; розвиток віддаленої роботи; автоматизації рутинних комунікаційних процесів; збільшення прозорості та доступності інформації; зміни структури організації;

- обґрунтовано необхідність створення нових комунікативних стратегій управління, що дають змогу діяти в одному напрямку з процесами самоорганізації у сфері трудових відносин.

Інноваційний менеджмент в умовах Індустрії 4.0 відрізняється від класичного тим, що діє в умовах невизначеності, внаслідок цього для зниження ризиків у соціальній сфері будується на основі комунікативної раціональності з урахуванням цінностей сталого розвитку за провідної ролі держави. Комунікативні стратегії нового типу ґрунтуються на засадах прозорості комунікації; гнучкості та адаптивності; інклюзивності (залучають громадськість та працівників до прийняття стратегічних рішень через державні ініціативи); соціальної відповідальності з метою прогнозування та зниження негативних соціальних впливів інновацій.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані для рекомендацій щодо оптимізації комунікативних процесів в організації для поліпшення інноваційного менеджменту. Результати дослідження можуть слугувати основою для розвитку програм навчання та тренінгів для лідерів та співробітників з покращення комунікативних навичок. Крім цього, дослідження може допомогти визначити комунікативні стратегії для управління змінами та ризиками, пов'язаними з інноваційним менеджментом у соціально-трудовах відносинах.

*Особистий внесок.* Кваліфікаційна робота виконана самостійно. Всі основні результати дослідження належать авторові особисто.

*Апробація роботи.* Ключові положення кваліфікаційної роботи доповідалися на Всеукраїнських «філософських читаннях» «Міжцивілізаційні виклики глобалізованому світу» з доповіддю на тему «Проблема довіри до державної влади у міжцивілізаційному дискурсі» (16 листопада 2022 р.); Всеукраїнському «круглому столі» «Соціальні проекти в контексті пошуку відповіді на глобальні виклики» з доповіддю на тему «Глобальний світ: проблема управління» (12 квітня 2023 р.); підсумковій конференції за

результатами проходження магістрантами науково-дослідної практики у сфері філософії комунікації (30 червня 2023 р.); Всеукраїнських «філософських читаннях» «Соціокультурні трансформації сучасної мови комунікації» (15 листопада 2023 р.) з доповіддю на тему «Соціокультурні виклики комунікацій в сфері управлінських відносин» (15 листопада 2023 р.).

*Публікації.* Результати кваліфікаційної роботи оприлюднені в публікації:

1. Сорока С. М. Соціокультурні виклики комунікації в сфері управлінських відносин // Соціокультурні трансформації сучасної мови комунікації [Текст]: збірник наукових праць / за загальною редакцією Л. Г. Дротянко. – Київ : НАУ, 2023.

*Структура та обсяг роботи.* Структура кваліфікаційної роботи обумовлена поставленою метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТА ФІЛОСОФІЇ КОМУНІКАЦІЇ

### 1.1. Культурно-історичні чинники виникнення інноваційної управлінської діяльності як соціокультурного феномену

Пошук єдиних філософських засад управління не призводить до позитивних результатів, зокрема, тому, що філософія прагматизму й емпіризму, закладена у підґрунтя американських теорій і концепцій управління, звужує можливості створення методологічного підґрунтя для розроблення загальної теорії. Європейська ж наука, що має сильну філософську позицію, не має такого багатого емпіричного досвіду в галузі управління, як США.

Однак чи справді практикам управління необхідні філософські уявлення про управління? Чи можна стверджувати, що практикам управління бракує власних теоретичних концептуалізацій, тому вони претендують на пошук загальних понять управління, які задають реальність? Адже більшість теорій управління застосовні для розв'язання вузького кола практичних проблем, пояснюючи певну частину реальності. Щойно відбувається вихід за рамки, теорія або не працює, або може дати хибні результати. Унаслідок чого теорії управління не претендують на великі узагальнення, зберігаючи при цьому характер рефлексії управління методичного характеру.

Водночас частина теоретиків управління ініціює обговорення філософських питань. А саме: критика техногенної цивілізації, становлення глобального суспільства, футурологічні начерки майбутнього тощо. Частина з них вказують на те, що перетворювальна сила управлінського впливу породжує онтологічні проблеми, що змушує відповідати на філософське питання про природу реальності. Визнаючи, що відносини управління пронизують усі без

винятку рівні суспільства, утворюючи суперінститут, філософи, своєю чергою, не можуть не цікавитися темою управління. У філософських дослідженнях триває спроба простежити детермінацію організації людського суспільства структурою його управління, з одного боку, і самоврядування, з іншого. Не менш важливим питанням, що належить до компетенції філософії та методології, є проблема запозичення управлінських технологій. Очевидно, що ініціювання впровадження інновацій вимагає осмислення управління у філософському ключі. Вищесказане актуалізує розгляд управлінської тематики як своєрідний виклик, на який теоретики управління та філософи мають відповідати разом.

Заявлена тема дослідження передбачає розгляд одного з численних різновидів функціонального менеджменту, безпосереднім об'єктом якого виступають інноваційні процеси в соціальній сфері, а саме – у сфері соціально-трудових відносин. Інноваційні процеси являють собою досить специфічний, масштабний, складний і різноманітний за своїм змістом об'єкт управління, що потребує використання спеціальних форм і методів управлінського впливу для ефективного розвитку. Як наука і мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту, тому важливо розглянути еволюцію теоретичних поглядів у галузі менеджменту.

Один із найвпливовіших теоретиків управління XX століття П. Друкер стверджує, що особливістю управлінської регулятивної діяльності є те, що вона спрямована не на досягнення будь-якої продуктивної мети безпосередньо, а на підтримання сталих відносин між людьми та їхньої цілісності, що призводить у підсумку до продуктивного результату. Саме управління під час спільної діяльності надає смисл і організовує зумовлені природою прагнення людей та їхні рефлексивні дії. Отже, згідно з класичним, найзагальнішим визначенням, управління – цілеспрямований вплив на об'єкт для досягнення необхідного результату [35, р. 22-23, 25, 39-40].

Серед безлічі наявних наукових підходів до визначення та концепцій розвитку теорії управління загальне визнання як такі, що мають провідну роль, здобули теоретико-методологічні положення, розроблені у працях Дж. К. Гелбрейта, М. Вебера, А. Файоля, Е. Мейо та ін. Так, за Гелбрейтом, ефективність організації виражається лише в економічному ефекті, проте наслідки від надмірно агресивної та активної економічної діяльності може мінімізувати лише держава або громадськість [7]. М. Вебер у своїх працях описував соціально-професійне управління і виокремив оптимальні типи управлінців зі своїми специфічними відповідальністю та повноваженнями [3]. М. Вебер описує становлення сучасного суспільства як процес проникнення раціоналізації в найглибші глибини традиційної міфологічної свідомості, як процес «розчаклування» світу [3]. Якщо ми згадаємо історію думки епохи Просвітництва, в яку власне завершувалося будівництво нової картини світу, то одним із головних пунктів «перебудови» була рефлексія моралі.

А. Файоль у своїй класичній праці «Загальний та індустріальний менеджмент» розробив теоретичну основу наукового менеджменту, активізувавши оновлення всіх підходів до управління [40]. Ця праця стала посправжньому фундаментальною і показала спільність принципів побудови будь-якої організації – малої та великої, комерційної та некомерційної. Більшу частину положень його праць використовують і досі, проте розглядають ширше й конкретніше, у контексті соціалізації менеджменту.

Е. Мейо є одним з основоположників американської індустріальної соціології та доктрини «людських відносин», «соціальної людини» і задоволеності роботою [53]. Актуальність розроблених ним теоретичних положень підтверджено серією практичних експериментів на підприємствах фірми «Western Electrician». Зазначимо, що ідеї Мейо знижують економічну ефективність менеджменту, але посилюють ефективність соціальну, що, в контексті соціально орієнтованої економіки та зростання цінності людського капіталу, видається набагато важливішим і актуальнішим моментом. Зрештою,



його роботи допомогли розставити пріоритети і сформувавши громадський сектор економіки в сучасному розумінні.

Об'єднавши основні положення розрізнених концепцій управління, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, К. Арджиріс виокремили три пріоритетні сфери для його розвитку: людські стосунки, людські ресурси та біхевіоризм. Це отримало подальший розвиток у працях М. Фоллет, яка обґрунтувала інтуїтивні уявлення про природу людини та мотиви її поведінки [41]. Уперше в менеджмент проникли елементи соціології, педагогіки, психології та інших соціальних наук, що набули бурхливого розвитку у ХХ столітті. Ба більше, наукові дослідження в галузі менеджменту серйозно впливали на стратегії розвитку цілих держав, відбувалося протистояння політичних систем, яке, своєю чергою, доповнювалося протистоянням систем економічних – і апогею ця боротьба досягла в середині ХХ століття.

Нині поняття «управління» і «менеджмент» починають розділяти. Поняття «управління» є ширшим, тоді як «менеджмент» має на увазі соціально орієнтоване і науково обґрунтоване управління. Основна мета менеджменту - координація людських і матеріальних ресурсів, необхідних для досягнення конкретних завдань, тобто створення середовища й умов, у яких працівники цієї організації зможуть виконувати роботу настільки ефективно, наскільки дозволяють їхні здібності.

Еволюція поглядів на природу управління впритул підвела до другого за значущістю підходу, що реалізується особливо інтенсивно в останні два-три десятиліття в теорії менеджменту (хоча його початок відстежується з другої половини ХХ ст.), пов'язаного з ідеями еволюціонізму та іншими уявленнями біологічної науки (наприклад, організму і середовища). Деякі теоретики менеджменту прямо виходять на твердження, що виробництво й організації є формами життя, які мало чим відрізняються від біологічних. Роберт Салмон зауважує, що порівняння економічної організації з живим організмом саме по собі нічого не доводить, і в жодному разі не в наших силах точно скопіювати алгоритм, запропонований природою. Проте факт залишається фактом: якщо

врахувати тенденції, що переважають на сьогодні, долю механістичної логіки, вибудованої на розгляді поза контекстом, багаторазовому дублюванні, кількісній однаковості, вирішено. Сьогодні у світлі безперервного процесу змін і ускладнення відносин першочерговим завданням стає розвиток системного бачення, в основі якого лежить якісна, органічна логіка. На практиці це означає, що компанію можна розглядати як живий організм, функціонування якого залежить від незалежних внутрішньосистемних і зовнішніх взаємозв'язків [62, р. 241].

Може бути поставлено принципове запитання – чи є реальні підстави для біологічних аналогій? Щоб відповісти на нього, пригадаймо спочатку історичну послідовність концептуалізацій менеджменту, що відображає певні реальні стадії розвитку виробництва та управління в підприємствах. Р. Акофф накреслює такий ряд: розуміння корпорації як машини, як організму і як організації, причому, на його думку, останнє розуміння виключає два попередні [23, р. 55]. Чому на зміну механістичному розумінню приходить організмичне та еволюційне? Корпорація як машина – техніка, а люди в ній – гвинтики цієї машини, що виконують суворо задані певні функції [23, р. 52]. Корпорація в органічній (еволюційній) логіці – це форма життя, і люди в ній живі й активні, мають власні цілі та траєкторії, тож загалом усе виглядає як симбіоз двох форм соціального життя.

Звідси, організація – соціальне утворення, на чолі якого стоять менеджери, які відслідковують конкуренцію і постійно змінюють стиль управління. За допомогою управління описується і моделюється власний стан виробництва, зовнішнє середовище (дослідження та інформація), з іншого боку, виробництво перебудовується (роль проектування, переорганізації, навчання) і, як наслідок, змінюється зовнішнє середовище (через інформацію, рекламу і товари). Самі менеджери теж змушені змінюватися (перенавчання та реалізація певних установок корпоративної культури). При цьому менеджерам доводиться змінювати не тільки саме виробництво, а й вибудовувати відносини з людьми.

У цьому принципова подвійність феномена управління, це завжди і організація виробництва, і взаємини з людьми.

Що ж до законів, які визначають еволюцію сучасної організації як форми соціального життя, то з цим справи значно гірші. Так, як у першій природі: конкуренція видів і боротьба за існування. Однак на розвиток організації впливає маса інших чинників, які погано піддаються прогнозу або не піддаються взагалі. Науково-технічний прогрес, інформаційна революція, процеси глобалізації та диференціації, зміна поглядів і потреб споживачів, вплив самого менеджменту і багато чого іншого. Загалом вимальовується складна картина, орієнтуватися в якій стає практично неможливим.

Проте теорія менеджменту намітила основні рішення. Один із таких вдалих випадків прогнозування наводить у своїй книжці П. Друкер, хоча акцентує він тут на правильній роботі з інформацією (що лише вкотре підтверджує, що річ не в інформації, а в побудові на її основі прогнозів, моделей, концепцій тощо) [35, р. 176-177].

Нарешті, дедалі більше завойовує прихильність і стратегія творення майбутнього. У тих межах, у яких ми можемо контролювати майбутнє, не варто займатися його передбаченням, тому завдання керівників полягає в тому, щоб розширити їхні можливості контролювати майбутнє й ефективно реагувати на те, що не перебуває під їхнім контролем [23, р. 22].

Інноваційне управління охоплює стратегічні та оперативні проблеми керівництва, планування, формування та перевірки інноваційних процесів підприємства. Насамперед, управління (менеджмент) має орієнтуватися на зміни. Саме поняття «інновація» вперше з'явилося в наукових дослідженнях культурологів ще в XIX столітті й означало введення деяких елементів однієї культури в іншу. Зазвичай ішлося про інфільтрацію європейських звичаїв і способів організації в традиційні азійські та африканські суспільства. І тільки на початку XX століття почали вивчати закономірності технічних нововведень. Другий, «технологічний», підхід до розуміння поняття «інновація» розглядає її з позицій створення і впровадження конкретних видів техніки, технології,

інших нових продуктів. Послідовниками Й. Шумпетера, які сконцентрували дослідницьку увагу на ролі економічного ефекту від застосування великих техніко-технологічних інновацій, стали такі зарубіжні автори, як Дж. Бернал, Я. Ван Дейн, Д. Гелбрейт, А. Клайнкнехт, Дж. Кларк, Г. Менш, К. Фрімен та ін. Деякі прихильники цього підходу допускають ототожнення інноваційних і науково-технічних аспектів виробничої діяльності, що не завжди обґрунтовано.

Французький соціолог Г. Тард досліджує логіку соціального прогресу і на цій основі, не використовуючи саме поняття «інновація», фактично виявляє низку важливих сутнісних характеристик феномена інновацій: необхідність прийняття її суспільною свідомістю; високу соціально-прогресивну значущість; неперервність, цілеспрямованість; двоїсту природу появи інновацій (внутрішню, породжену потребою індивіда, а також зовнішню, зумовлену потребами та ін.); нестабільність.

Особливої актуальності інноваційна проблематика набуває наприкінці ХХ століття, коли продукування інновацій ставиться на потік. Потоки інновацій спричиняють радикальні зміни не тільки в економічній і технологічній сферах суспільства, а й у поведінці людей, у стилі їхнього мислення, у сфері культури загалом. У сучасній дійсності інновації різноманітні та повсюдні. З цієї точки зору необхідно сформулювати соціально-філософське визначення поняття «інновація». У найзагальнішому розумінні поняття «інновація» передбачає впровадження чогось нового (нововведення) в певну систему, що призводить до помітної зміни системи. Оскільки це нове або відкривають у природі, або створюють у перебігу людської діяльності, то термін «інновація» має корелювати з такими традиційними філософськими та загальнонауковими поняттями, як «нове», «відкриття», «творчість».

Підґрунтя підходу, згідно з яким нововведення розглядають із соціокультурних позицій, ми знаходимо у Р. Мертоні, який концептуально розробив поняття аномії (хоча цей термін згадували ще в Платона, використовував його й Е. Дюркгейм). Р. Мертон представив аномію як феномен єдності та неузгодженості між соціальною та культурною підструктурами

суспільства, що полягає в тому, що виявляється неможливим досягти визначених культурою цілей законними, схвалюваними суспільством засобами. У результаті виникає ситуація, коли ці цілі можуть реалізуватися в незаконний спосіб. З цього погляду одним із видів девіантної поведінки виявляється інновація, коли інноватор як суб'єкт цього процесу в межах уже наявної і визнаної системи цінностей і цілепокладань використовує нові, нетрадиційні для даного суспільства способи їх досягнення.

Проаналізувавши вищевикладене, можна дійти висновку про зміну поглядів на управління, стосунки між підсистемами, що є керуючими і керованими. Зрештою, найефективнішим, зокрема і з соціального погляду, стало використання підходів зі сфери наукового менеджменту. Виникає нагальна потреба дослідити методологічні засади вивчення інновації як складного суспільного феномена та управління ним з позицій філософії комунікації.

## **1.2. Логіко-методологічні та філософсько-комунікативні засоби дослідження системи інноваційного управління**

Реконструкція історії управління (менеджменту) показала, що зміна концепцій управління зумовлена зміною поглядів на організацію як на механізм, а в подальшому — на соціальний організм, який, реагуючи на конкуренцію, змушений постійно розвиватися. Було зазначено, що у процесі розвитку сформувалися штучні й природні органи, які забезпечують такий розвиток.

До управлінської діяльності залучені всі активно діючі соціальні групи і верстви на соціетальному, інституціональному, регіональному, менеджерально-корпоративному рівнях і рівні місцевого самоврядування. Сучасне управління має справу з внутрішнім середовищем, під яким розуміють власне організацію підприємства (компанії, корпорації), його виробничий бік, а також взаємодію із зовнішнім середовищем (споживачами, постачальниками, ринком,

різноманітними інститутами тощо). Звідси, управління виступає певним впливом на внутрішнє і зовнішнє середовище, механізмом розвитку.

Найважливішою характеристикою управління (менеджменту) є наявність постійної когнітивної рефлексії щодо керованого процесу, моделювання модифікацій цього процесу та їх об'єктивація. У сучасних наукових дослідженнях особлива увага приділяється раціональності як філософсько-світоглядній настанові, згідно з якою істинними засадами буття, пізнання та поведінки людей є принципи розуму. Тема раціональності пронизує різноманітні сфери людського буття, специфікуючись у соціально-філософських, ціннісно-антропологічних, науково-пізнавальних, політико-правових та економічних дискурсах. Поряд із цим вибудовуються гносеологічні та методологічні моделі раціональності, які спираються на такі критерії пізнавальних цілей та їхнього досягнення, як емпірична адекватність, цілераціональність, ефективність і продуктивність інтелектуальної та практичної комунікації, загальноприйнятність норм і правил поведінки, ясність і злагода стосовно понять і суджень.

У межах різних комунікативних практик і конкретного соціокультурного простору працюють відповідні правила комунікації. Комунікація вважається раціональною, якщо вона підпорядкована певним критеріям, розумність яких визнається і приймається суб'єктами комунікації: якщо її учасники визнають розумними конкретні прийоми та процеси обміну смислами, що спричиняють певні дії; якщо вона дає змогу досягти цілей на засадах спільних цінностей –раціонального ухвалення управлінських рішень, порозуміння та консенсусу в переговорному процесі, у разі розв'язання різного роду конфліктів та ін.

Ю. Габермас пропонує осягати суспільство як двоступеневе утворення: можна виокремити формально зорганізовану інтеграцію суспільства і комунікативно-структуровану інтеграцію, систему і так званий «життєвий світ». Перший вид інтеграції – системна інтеграція – здійснюється за посередництва таких символічних засобів, як гроші та влада, що закріплюють встановлений порядок і зберігають цілісність систем поза залежністю від

свідомості індивідів, що діють, а інколи й усупереч їхнім настановам і потребам. Тут діють форми економічної та адміністративної раціональності. Ю. Габермас називає цю раціональність «технічною» або «інструментальною» [45].

Однак основу громадянського суспільства становить комунікативна раціональність і сукупність комунікативних практик. Це є сфера соціальної, комунікативно-структурованої інтеграції, яка протистоїть формальній системі. Соціальна інтеграція здійснюється через цінності, норми та спільні значення індивідів. За Габермасом, комунікативна (або субстанціональна, за М. Вебером) раціональність зачіпає один лише етичний аспект. Однак поняття етичного трактується в інтеракціоністському дусі. Тобто для того, щоб чинити етично, потрібно чинити раціонально, а це результат інтеракціоністської взаємодії. Тут раціональність розуміється як загальнозначимість, що досягається шляхом міжособистісної взаємодії. Якщо люди розуміють одне одного, то їхні дії раціональні. Для Габермаса суспільне життя людини засноване на процесі встановлення взаєморозуміння. Люди діють природним чином, підкоряючись осмисленим вимогам мовного спілкування, засвоєними ними безпосередньо.

Спосіб досягнення порозуміння і протистояння інструментальній раціональності, що знеосмислює людську реальність, – свідомий і вільний дискурс, що повертає людській комунікації осмислений характер. Бо дискурс – це цілеспрямований процес обговорення громадськістю вищих цінностей, якими люди керуються у своїх діях. Завдання дискурсу полягає в тому, щоб досягти суспільної згоди – консенсусу, не спотвореного вторгненням – антагоністичних, заснованих на насильстві – формальних систем.

Однак не слід думати, що учасники комунікації відгороджуються від реально існуючого суспільства, тому що в міжособистісній взаємодії реалізується претензія на загальнозначимість. Вона ж досягається в системі світу, що складається щонайменше із трьох світів: об'єктивний світ, що вможливорює істинне висловлення; соціальний світ інтеракцій, що продукує правильне висловлення, тобто є легітимним у даному нормативному контексті;

суб'єктивний світ, що вможливорює взаємну довіру і зумовлює правдиве висловлювання (тобто мається на увазі те, що і виражається явно). Отже, у компетентного суб'єкта мовлення є вибором між когнітивним модусом застосування мови, інтерактивним та експресивним модусом, тобто можливістю самовираження особистості мовними засобами [45, р. 3].

Управління посідає проміжне становище між насильством (примусом як формою насильства) і самоуправлінням. Разом з тим субстратний склад систем залишається ізоморфним: скрізь можуть виокремлюватись суб'єкт, об'єкт, мета і засоби її досягнення, але механізм і результати зовсім різні.

Управління відрізняється від інших відносин насамперед своєю дворівневістю, з'єднанням у єдину систему або в процес двох якісно різних станів соціальної реальності – штучно спланованої та свідомо організованої діяльності людей заради розв'язання певних завдань і системи відносин, що складається спонтанно як відносин самоврядності та самоорганізації.

Ці відносини свідомого і стихійного компонентів становлять основну соціальну якість соціокультурного «тіла». Під впливом управління вони можуть як розходитися і відокремлюватися у своєму коеволюційному русі, так і зближуватися, взаємопроникати один в одного, завжди залишаючись різними за своєю природою. Результатом цих ковергентно-дивергентних коливань може бути різний ступінь керованості соціальних процесів, зростання або зниження соціальної напруженості в суспільстві.

Отже, управління – орган і механізм підприємства (компанії, корпорації) як форми соціального життя. У цій якості управління не може не враховувати культурно-історичні особливості свого матеріалу. Управління здійснюється в культурі, культурними індивідами і щодо культурних індивідів. Існують не тільки різні культурні типи управління, але також історичні прототипи управління, які несуть на собі всі учасники управлінського процесу.

Комунікативні дослідження, перш за все, фундаментальна монографія М. Бугайські «Мова комунікації» [цит. за 6], переконують нас, що комунікація може бути класифікована не лише за сферою взаємодії: формальна (офіційна) –



неформальна, але також за стилем керівництва (авторитарний, демократичний, змішаний).

Для авторитарного стилю характерне зосередження всієї влади та відповідальності у руках лідера. До повноважень входить постановка мети та вибір засобів її досягнення. Спілкується такий лідер за принципом згори донизу. У цьому стилі є тенденція до стримування ініціативи, але помітна увага до порядку. З іншого боку, з'являється можливість передбачити результати.

Для демократичного стилю характерним є делегування повноважень із утриманням ключових позицій у лідера. Ухвалення рішень розділене за рівнями на основі участі різних груп. Комунікація здійснюється активно у двох напрямках. За такого стилю організація діяльності потребує значних тимчасових витрат. Сильною стороною у разі виступає посилення особистої відповідальності.

Пасивний стиль проявляється, коли лідер знімає з себе відповідальність і уникає влади на користь групи/організації. Він надає можливість задовольнити потребу у самоврядуванні, у бажаному для групи режимі. Комунікація будується переважно на «горизонтальній основі». Однією із сильних характеристик є самостійність групи у прийнятті рішення без участі лідера. При цьому існує загроза в тому, що група може втратити швидкість та напрямок руху.

Інноваційний менеджмент постає як розвиток, який одночасно розуміють у спотанному та свідодому аспектах, як раціональну дію зі зміни та перебудови виробництва і як форму, спосіб життя соціального організму. Організму як системи виробництва, що перебуває в середовищі, де, з одного боку, триває конкуренція за ресурси (владу, вплив, фінанси, інформацію, технології тощо), з іншого – складається співпраця і кооперація. Подібний симбіоз пояснює, чому цілі розвитку підприємства в загальному випадку двоякі: і виживання в конкуренції, і участь у реалізації соціальних ідеалів. Перша мета – необхідна умова існування (за допомогою розвитку) соціального організму, друга –

особливість життя спільноти людей і особистості. Амбівалентність інноваційного менеджменту зумовлює невизначеність майбутніх змін.

Інновація (товар або послуга) у широкому розумінні є сигналом, який посиляє інноватор суспільству. Канал передачі формується в певному середовищі, яке може посилювати або спотворювати переданий сигнал. Діючі інституційні системи, НІС та інноваційні екосистеми покликані сприяти формуванню та роботі подібних комунікацій з найменшими спотвореннями, допомагаючи ринку сприйняти, розшифрувати та правильно інтерпретувати отримане повідомлення. Якщо цей етап успішно здійснено, виникає нова стійка комунікація.

У найзагальнішому плані суспільство і суспільне виробництво можна розглядати як складну систему взаємодій, що здійснюються каналами комунікацій, а держава є органом регулювання процесу виникнення, функціонування та ліквідації архаїчних елементів системи комунікацій суспільного виробництва.

Встановлення нової комунікації в рамках системи є наслідком процесу впорядкування та структуривання, тобто антиентропійного процесу, хоча пошук ефективної комунікації пов'язаний із ризиком невдачі і не завжди закінчується успіхом.

Життєздатність інновації визначається мірою її відповідності панівній у суспільстві системі цінностей. Будь-які нові ідеї, винаходи, відкриття здійснюються конкретними людьми в конкретному соціальному оточенні. У цьому зв'язку смисл і зміст нововведення певною мірою є відображенням середовища. Тобто воно виникає як реакція інноватора на динаміку цього середовища, що сприймається як благо або як загроза його диспозиції та інтересам.

## Висновки до Розділу 1

Необхідність постійного оновлення виробничого потенціалу суспільства вимагає перегляду багатьох управлінських схем і розроблення нової управлінської стратегії. Співвідношення понять «управління» і «менеджмент» дає змогу їх розвести. Поняття «управління» є ширшим, тоді як «менеджмент» передбачає соціально-орієнтоване і науково-обґрунтоване управління. У даній роботі автор аналізуватиме саме соціально-орієнтоване і науково-обґрунтоване управління. Звідси, у подальшому доцільним вважаємо використовувати термін «менеджмент» замість «управління».

Історична послідовність концептуалізацій менеджменту як соціального управління відображає певні реальні стадії розвитку виробництва та управління ним. Вихідна концепція управління була пов'язана з уявленням про організацію (корпорацію) як машину, механізм. Згодом погляди на організацію радикально змінюються, відбувається перехід до розуміння організації як живого організму. Тобто на зміну механістичному розумінню приходять організмичне та еволюційне. Означені концептуальні зміни призводять до виникнення інноваційної управлінської діяльності, здатної обслуговувати потреби організації як соціального організму. Звідси, організація – соціальне утворення, в якому менеджери відповідають за відстеження конкуренції та постійно змінюють стиль управлінської діяльності.

Це задає двоїстість природи феномена управління як організації виробництва і взаємовідносин з людьми. Інноваційний менеджмент постає як розвиток, який одночасно розуміють у спонтанному і штучному плані, як раціональну дію зі зміни та перебудови виробництва і як форму, спосіб життя соціального організму. Такий симбіоз пояснює, чому цілі розвитку підприємства в загальному випадку двоякі: і виживання в конкуренції, і участь у реалізації соціальних ідеалів. Перша ціль – необхідна умова існування соціального організму за допомогою розвитку, друга – особливість життя спільноти людей і особистості.

Методологічним підґрунтям вивчення спланованої та свідомо організованої діяльності менеджерів задля розв'язання інноваційних завдань виступає тип раціональності. Синергетичний підхід необхідний для вивчення системи відносин між учасниками спільної діяльності, що складається стихійно як відносини самоврядування і самоорганізації.

Інноваційний менеджмент як відносини штучного і спотанного (стихійного) компонентів розвивається в певному соціокультурному середовищі, під впливом якого компоненти можуть як відокремлюватися, так і зближуватися, що визначає ступінь керованості соціальних процесів.

## РОЗДІЛ 2

# ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1. Специфіка комунікації в системі інноваційного менеджменту

Розвиток організації – її незворотна, спрямована і закономірна зміна в часі. Це об'єктивний процес. Успіхи науки у вивченні закономірностей функціонування організації дали змогу не тільки з більшою визначеністю прогнозувати виникнення періодів спаду та підйому, а й підійти до вирішення проблеми її спрямованого розвитку.

Наприкінці 1960-х років Воррен Бенніс першим використав поняття «адаптивна організація», щоб наголосити на перевагах такого менеджменту, за якого організація була б у змозі негайно відреагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Саме в негайному реагуванні дослідник бачив запоруку виживання організацій у ринкових умовах. Будь-яка організація перебуває в процесі безперервних змін, оскільки в іншому разі її здатність до виживання в динамічній обстановці ставиться під загрозу.

Проблематика управління змінами в організаціях є сьогодні однією з найбільш часто обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як науковці, так і менеджери-практики єдині в тому, що вміння змінитися вчасно й у потрібний спосіб стає одним із визначальних чинників виживання й успіху організації. Інновація – складний процес, що являє собою «ланцюг» взаємопов'язаних і свідомо ініційованих змін, який починається у сфері фундаментального знання (з ефективних ідей, що виникли внаслідок творчого акту), продовжується в науково-технічній сфері (де ідеї втілюються в реальність і доводяться до стадії практичного використання, яке має соціальну значущість) та завершується у сфері споживання (виробничого або особистого) новим способом задоволення вже наявних потреб або створенням нових.

Звернемося до трактування поняття «інновація», представленого Й. Шумпетером у монографії «Теорія економічного розвитку». Й. Шумпетер першим ввів відмінності між зростанням і розвитком економіки, дав визначення інноваціям і класифікував їх. Його концепція інновації включає п'ять ознак [22]:

- створення нового товару, з яким споживачі ще не знайомі, або нової якості товару;

- створення нового методу виробництва, ще не випробуваного в даній галузі промисловості, який зовсім не обов'язково ґрунтується на новому науковому відкритті і може полягати в новій формі комерційного обігу товару;

- відкриття нового ринку, тобто ринку, на якому дана галузь промисловості в даній країні ще не торгувала, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше;

- відкриття нового джерела факторів виробництва, знову-таки незалежно від того, чи існувало це джерело раніше, чи його довелося створити заново;

- здійснення нової організації галузі, наприклад, досягнення монополії або ліквідація монопольної позиції.

Звідси, основною ознакою інновації як феномена є не новизна елемента, а інтегрована діяльність зі створення та впровадження нового товару, нового методу виробництва, нової якості. Практична реалізація створених інновацій здійснюється або через ринок, приносячи прибуток виробнику та інвестору, або через механізм «замовлення – виконання», задовольняючи замовника (наприклад, органи держуправління, охорони здоров'я, оборони).

У проведенні інноваційного менеджменту важлива роль відводиться співробітникам компанії як ключовому ресурсу конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації в непередбачуваному і складному середовищі. Значення цього ресурсу посилюється в умовах підвищення мобільності робочої сили, появи «працівників знань», зростання в економіці частки інтелектуально ємних «виробництв» (на противагу капітало- і трудомістким) і сектора послуг. При цьому досвід практиків свідчить про те,

що саме з людським фактором пов'язано безліч проблем у процесі організаційних змін, оскільки свідомість і поведінку співробітників компанії змінити набагато складніше, ніж технології, обладнання або організаційну структуру. Тематика опору персоналу змінам – одна з найбільш обговорюваних проблем серед управлінців на сучасному етапі розвитку суспільства.

В основі моделі запланованих змін, яка донедавна домінувала в організаційній науці, лежить трьохетапна схема К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування» [50, р. 368]. Розуміння управління змінами за К. Левіном ґрунтується на уявленні про те, що керівник компанії або агент змін мають владу, достатню для того, щоб крок за кроком реалізовувати заплановані зміни [29, р. 11-18]. К. Левін увів поняття опору персоналу змінам, подолання якого є важливим завданням на кожному з трьох етапів управління змінами. Висловлюючись сучасними термінами управління персоналом, за Левіном, для «заморожування» системи необхідно розробити нову систему стимулювання та реорганізувати повноваження, обов'язки й інформаційні потоки у такий спосіб, щоб вони сприяли закріпленню нововведень.

Теоретичний аналіз процесів опору організаційним змінам і практика менеджера мають спиратися на такі вихідні настанови:

1. Опір змінам є природним, закономірним і таким, що необхідно виникає, процесом, який супроводжує будь-які організаційні зміни. Причому чим вища здатність організації до відтворення власної структури або чим вища структурна інерція організації, тим сильніший опір структурним змінам в організації.

2. Для коректного управління процесами змін необхідно визначити характер опору (конструктивний, деструктивний, змішаний). Найчастіше опір змінам призводить до перевитрати ресурсів, відтермінування реалізації нововведень, руйнування організаційної культури. Тому опір змінам найчастіше трактується суб'єктами управління як негативне явище, що знижує конкурентоспроможність організації. За такою логікою можна вважати, що будь-яка санкціонована суб'єктом управління структурна зміна в організації

спрямована на її вдосконалення. Опір же змінам призводить до незапланованих витрат, ускладнюючи і порушуючи процес формування в організаційній системі нових позитивних якостей. Але при цьому багато видів опору можуть бути керованими і контрольованими. Слід пам'ятати, що опір змінам може мати й конструктивний характер, забезпечуючи правомірний перегляд необґрунтованих і навіть авантюричних змін, які не відповідають реаліям контексту та історичних тенденцій функціонування організації.

По-перше, опір працівників можуть бути індикаторами реальної неготовності підприємства до зміни та необробленості самого плану структурних змін.

По-друге, критика передбачуваної до впровадження зміни може слугувати поштовхом до її вдосконалення, ретельнішого її «припасування» до особливостей підприємства, а отже – факторам успішного впровадження, одержання додаткового соціально-економічного ефекту.

По-третє, опір організаційним змінам з боку окремих людей і груп може слугувати індикатором негативних соціальних наслідків змін і справедливості вимог працівників, які чинять опір.

3. Опір змінам – комплексне і багатовимірне явище. Отже, й аналіз його має бути всебічно продуманим і системним. Будь-яка конкретна форма прояву опору унікальна, так само як і середовище його протікання, тому використання якоїсь однієї з наявних методологій дослідження може виявитися недостатнім. Опір змінам протікає на кількох рівнях: індивідуально-психологічному, груповому, організаційному та надорганізаційному. Комплексний аналіз причин виникнення опору змінам, умов його перебігу, чинників його зміни, планування дій зі встановлення контролю над опором, його профілактики та нейтралізації можливий тільки за умови дослідження феномена на всіх вищевказаних концептуальних рівнях.

Моделі життєвого циклу припускають, що організація у своєму розвитку проходить низку етапів (революційних та еволюційних змін), що змінюють один одного, порядок і зміст яких заздалегідь відомі і «приписані» самою її



природою. Такої точки зору дотримувалися Л. Грейнер та І. Адізес [16, с. 85-92]. Отже, з практичного погляду дії менеджменту, що ведуть до зростання компанії, можуть бути визначені досить чітко для кожного етапу її розвитку – і Грейнер, наприклад, пропонує організаційну структуру для кожної стадії. Дотримуючись логіки Грейнера, можна визначити і деякі найбільш прийнятні методи та/або принципи управління персоналом для кожного етапу. Дійсно, певна організаційна структура і система взаємовідносин у компанії мають на увазі і цілком певні принципи управління людьми. Так, на першій стадії розвитку, коли сильні неформальні стосунки в компанії, найімовірніше, системи добору та винагороди будуть неформалізовані та базуватимуться на особистих вподобаннях засновника, а нематеріальні чинники, захопленість ідеєю будуть важливим стимулом для всіх співробітників. На останній же стадії, за Грейнер, найбільш актуальним стає розвиток команд.

На думку автора, в своїй роботі керівник інноваційних процесів має враховувати взаємодію організації із суспільною системою в цілому та стан, в якому вона знаходиться: стабільний чи стан трансформації. У разі стабільної соціальної реальності нормативні підстави комунікації пов'язуються з необхідністю чітких однозначних регуляторів взаємодії, цінністю належного, що визнається усіма; осудом інаковості; домінуванням конвенційної норми, коли всі роблять, як заведено. Стабільні відносини будуються на основі взаємних очікувань, жорстких детермінацій відносин.

Раціоналізація дій учасником сфери соціального управління визначається диспозиціями та нормами як у способах комунікації, так і у змістовних сенсах інтеракцій. Це означає установку на домінування нормативних зразків у процесі комунікації. Учасники взаємодії оцінюються з точки зору їх відповідності очікуванням, відхилення від яких є підставою для засудження. При цьому подібний нормативний тиск сприймається всіма учасниками взаємодії як допустимий та легітимний. Механізмом його реалізації стає добровільне прийняття домінуючих норм, що підтримується соціокультурними санкціями у ситуації, коли від них відхиляться.

У таких способах раціоналізації поведінки «прочитуються» дії на користь структурованої соціальної системи, зацікавленої у збереженні існуючого соціального порядку, а для індивіда — нерозривного зв'язку з оточенням. У такий спосіб забезпечується соціальне управління, а система зберігає свою соціокультурну цілісність.

Наявність двох головних взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих складових інноваційної діяльності — науково-технічної та виробничо-технологічної — передбачає звернення до взаємодії між наукою, бізнесом і державою.

## **2.2. Діалогова модель комунікації між наукою, бізнесом та державою як основа інноваційного менеджменту**

Особливістю сучасного інноваційного розвитку світової економіки є загальноновизнана тенденція необхідності нарощування наукового потенціалу інноваційної сфери. Сьогодні у світі в науці працює понад 8 млн. осіб. Більше половини світової кількості дослідників працюють у трьох гігантах — США, Китаї та Євросоюзі.

Темпи зростання світової економіки залежать від інвестицій в основний капітал і розвиненості економіки знань. Як зазначається в Доповіді про людський розвиток 2013 р., уперше за 150 років сукупний обсяг виробництва трьох провідних економік світу, що розвиваються, — Бразилії, Індії та Китаю — наблизився до сумарного ВВП шести найрозвиненіших країн — Німеччини, Італії, Канади, Великої Британії, США та Франції. Зазначена обставина різко змінює баланс глобальної економічної могутності [48].

Приміром, у Китаї політика, спрямована на побудову економіки знань, офіційно визнана державною стратегією. У країні створюється державна система освоєння наукових і технологічних нововведень, модернізації промислової бази, переходу на високотехнологічне виробництво — природної основи здійснюваної політики, а своїм основним завданням держава

проголосила організацію попиту на знання. Водночас Китай зважає на світовий досвід, який показує, що опора на вітчизняний досвід у галузі зовнішньої торгівлі високими технологіями, наукомісткими товарами та послугами є недостатньою для ухвалення ефективних рішень в інноваційній та зовнішньоторговельній діяльності, забезпечення національної безпеки. Виникає реальна потреба в організації міжнародного науково-технічного співробітництва за стратегічними напрямками реалізації інноваційної політики. Китай підтримує науково-технічне співробітництво зі 152 країнами світу, з 96 з них підписав міжурядову угоду, бере участь у понад тисячі міжнародних організацій з науково-технічного співробітництва. Науково-технічне співтовариство Китаю та його колективні члени перебувають у 244 міжнародних науково-технічних організаціях, 293 китайських вчених були або являються членами виконавчих комітетів (правлінь) міжнародних науково-технічних організацій, 281 особа керувала або управляє спеціальними комітетами міжнародних організацій, 253 вчених Академії наук Китаю обіймають посади в міжнародних наукових організаціях [30, р. 622-639].

Великі виробничі, технологічні та економічні перетворення завжди призводили до глибоких змін у суспільстві. За часів уже першої промислової революції – у XVIII і XIX століттях – нові виробничі процеси поступово призвели до значного зростання продуктивності праці, до колосального зростання добробуту країн лідерів промислових революцій, а разом із ним нових, значно вищих, життєвих стандартів. Але на початку цього процесу механізація праці призвела і до великих негативних наслідків: безробіття, дитячої праці, погіршення екології тощо.

Увесь інноваційний процес протікає в умовах постійного ризику, починаючи від загрози так званих «підривних технологій», коли інновація застаріває ще на етапі впровадження і щонайменше інвестиції не окуповуються, і до загрози невідомих наслідків впровадження тих чи інших інновацій, які можуть призвести до закриття підприємств, стрибка безробіття, відмирання галузей промисловості, розбудови державних інститутів та ін.

Дослідженню нового феномена – ризиків – присвячує свою теорію «суспільства ризику» У. Бек. Унаслідок розширення виробництва ризиків і мегаризиків, згідно з теорією «суспільства ризику», роль науки і техніки в суспільному житті істотно змінюється: вони легко перетинають державні кордони, мають непередбачувані та розтягнуті в часі наслідки, не обмежені в часі й просторі, не калькульовані і, що найважливіше, на його думку, не визначувані шляхом безпосереднього спостереження. Ризики стають принципово незліченними і непередбачуваними, а наука, яка їх створює, стає принципово небезпечною для суспільства [26].

Для підвищення рівня забезпечення інноваційної безпеки в умовах подальшого розвитку в XXI столітті Євросоюз висуває три взаємопов'язані пріоритети, які визначатимуть його загальну політику:

- «Розумне зростання» – передбачає забезпечити зростання економіки на основі науки та інновацій.

- «Стале зростання» – має бути досягнуте на основі ресурсозберігаючої, конкурентоспроможної, інноваційної, ефективної, єдиної європейської політики.

- «Всеосяжне зростання» – орієнтує на побудову економіки високої зайнятості на базі територіальної та соціальної цілісності Європи [38].

Принциповою рисою цієї моделі, відповідно до Плану економічного зростання «Європа-2020», має стати орієнтація на єдину політику, спрямовану на підвищення рівня наукомісткості соціуму та економіки через сприяння науково-технічному прогресу; збільшення витрат на НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) та оптимізацію їхньої структури; швидке впровадження результатів наукових досліджень, патентів і нових технологій; удосконалення системи підготовки наукових кадрів і залучення спеціалістів з інших країн; інноваційне підприємництво; розширення ринку знань, інформації, технологій, технологій, технологій, технологій. Це дасть змогу підвищити ефективність і конкурентоспроможність Євросоюзу; перейти на виробництво якісно нових товарів і послуг; вчасно реагувати на мінливі стани

ринків, глобальні, регіональні та національні кризи; нейтралізувати загрози й виклики, які виникають, і загалом підвищити рівень регіональної безпеки й національної безпеки країн-членів Європейського союзу [38].

Сутність цих загроз полягає в процесі «творчого руйнування» (за Й. Шумпетером) – у суперечності між старими і новими парадигмами, коли нове створюється через руйнацію старих структур і відносин і появу в перехідний період завдяки цьому соціальної енергії, яка призводить до збільшення хаосу та зниження рівня стабільності й стійкості соціально-економічної системи. Основним актором соціальної дії в цій ситуації, за Шумпетером, є новатор-підприємець, у функцію якого входить реалізація нової комбінації факторів виробництва. Саме підприємець, на його думку, є головним суб'єктом інноваційно-економічного розвитку, оскільки за допомогою його активності здійснюється техніко-технологічний прогрес, а суспільство, держава і насамперед економіка отримує потужні стимули до інноваційного розвитку. При цьому інновації, або нововведення, що генеруються підприємцями, є джерелом так званих флуктуацій, реакція на які веде до зворотних тенденцій і устремлінь системи, виведеної з рівноваги [21, с. 108-114].

На думку Й. Шумпетера, традиційні економічні теорії, що описують економіку в більш-менш незмінних умовах, мають бути доповнені аналізом динамічних процесів між рівноважними станами під час переходу до інноваційного розвитку та випуску суттєво нової продукції. Циклічні рухи в процесі освоєння інновацій є способом набуття рівноваги і стійкого стану, до якого завжди прагне соціально-економічна система.

Отже, Шумпетер пов'язує існування економічних циклів із процесами розроблення та впровадження винаходів. Кожна інновація викликає так звану «хвилю наслідувань». Безліч таких хвиль розходиться одночасно, відбувається інтерференція, що являє собою процес накладення інноваційних хвиль одна на одну. І такий рух не може бути плавним і рівномірним. Цим пояснюються періоди загального підйому соціально-економічного розвитку, які можуть змінюватися періодами загального спаду. Іншими словами, щойно один

передовий підприємець долає технологічні та фінансові труднощі і знаходить новий спосіб вирішення проблеми, а отже, виявляє нові шляхи одержання прибутку, інші поспіхом слідують за ним. До кінця такого періоду процвітання вся економіка і соціум починають стагнувати і розладжуватися. У цьому суть підходу Шумпетера до аналізу соціально-економічних циклів. Причину ж соціально-економічних криз він вбачав у соціально-психологічних факторах (зокрема, паніці як феномену масової поведінки в несприятливій ситуації). Цей чинник завжди супроводжує закінчення економічного буму, і початок кризи, що супроводжується соціальною апатією, депресією та іншими соціально-психологічними феноменами економічної деградації, і ризиками революційних потрясінь [22].

Отже, зростаючі поляризація та поділ нового і старого як усередині господарської діяльності суспільства, так і між новою господарською діяльністю та старою соціальною системою характеризують початкове поширення технологічної революції. Відтак, період становлення – це період співіснування двох парадигм, одна з яких відмирає, а інша відіграє дедалі більшу роль у суспільному та економічному житті суспільства. Ці процеси, що розходяться, неминуче стрясають, кидають виклик і змінюють інституційне оточення [57, р. 74].

Нова норма, якщо її вдається встановити, є підсумком компромісу різних груп впливу і характеризує здатність держави гармонізувати різноманітні інтереси без шкоди для якості та ефективності функціонування суспільного виробництва і нової комунікації.

Комунікація між державою, бізнесом і наукою може вибудовуватися лінійно. За умови побудови комунікативних процесів за лінійним принципом у відносинах з бізнесом і наукою держава може комунікувати за допомогою стандартів та норм регуляції, що визначають правила гри та стимулюють розвиток інновацій. До лінійних форм комунікації можна віднести й бюджетні програми та гранти, які сприяють конкретним напрямкам інновацій з можливістю точного визначення фінансових потреб. У свою чергу, бізнес

також може будувати свої бізнес-плани лінійно, де кожний етап визначається конкретними цілями та кроками процесів виробництва.

За умов нелінійних відносин, комунікація між державою, бізнесом і наукою набуває гнучких форм. Так, держава може сприяти нелінійним інноваційним підходам, де створення гнучких структур та стимулів дозволяє виникненню нових ідей. В плані бізнеса нелінійність передбачає відкриття інноваційних інкубаторів та стартап-проектів, де великою є можливість невизначеності.

Здійснювати обмін думками та враховувати відгуки для покращення рішень і досягнення спільних цілей дозволяє принцип зворотнього зв'язку в комунікаціях між державою, бізнесом і наукою. Серед комунікативних форм, що відповідають принципу зворотнього зв'язку, можна назвати організацію публічних обговорень та консультацій з громадськістю, бізнесом і науковими групами щодо інноваційних політик; відкриті гранти і конкурси, де стейкхолдери можуть вносити пропозиції; участь у спільних проектах, експертних групах, робочих групах та ін. Комунікаційними засобами, що забезпечують принцип зворотнього зв'язку є електронні платформи та онлайн-інструменти для збору та обробки зворотного зв'язку.

Принцип чутливості до проблемних ситуацій передбачає, що комунікація між державою, бізнесом і наукою повинна виявляти уважність, розуміння та готовність реагувати на виникаючі проблеми. Таким є кризове комунікування, що у тому числі включає плани реагування на можливі проблеми в інноваційному секторі. Найбільш ефективним для попередження та вирішення проблемних питань є відкрите діалогове середовище.

Нарешті, підвищення творчого потенціалу в комунікаціях між державою, бізнесом і наукою, є надання грантів та фінансування для досліджень інновацій та творчих проектів; цілеспрямоване створення уомв для розвитку та виявлення креативності серед працівників; організація форумів творчості; встановлення премій та відзнак для визнання творчих досягнень та ін.

## Висновки до Розділу 2

Організація у своєму розвитку проходить низку етапів, що змінюють один одного в процесі еволюційних змін. Інновації не є простим додатком до рутинних бізнес-процесів, а самі є системоутворювальним ядром бізнес-процесу нового типу. Інновації не просто розширюють склад чинників бізнес-процесу, вони видозмінюють його, перетворюючи на якісно нову комунікацію, відмінну від попередніх ділових практик. Інновація – складний процес, що являє собою «ланцюг» взаємопов'язаних і свідомо ініційованих змін. Цей процес бере початок у сфері фундаментального знання, продовжується у науково-технічній сфері й завершується у сфері споживання (виробничого або особистого) новим способом задоволення вже наявних потреб або створенням нових.

Комунікативні процеси інноваційного менеджменту вибудовуються відповідно до двох головних взаємопов'язаних компонентів інноваційної діяльності: науково-технічного та виробничо-технологічного.

Комунікації відбуваються між наукою, бізнесом і державою. В умовах розвиненої національно-інноваційної системи значну частину завдань можна покласти на організації бізнесу, орієнтуючи їхню роботу за допомогою економічних стимулів і правових механізмів.

Основним соціальним комунікантом, який проводить інноваційно-економічні зміни, є підприємець. При цьому інновації, що генеруються підприємцями, є джерелом так званих флуктуацій. В основі моделі запланованих змін лежить трьохетапна схема «розморожування – зміна – заморожування».

Запровадження змін спричиняють опір співробітників, подолання якого є важливим завданням на кожному з трьох етапів управління нововведеннями. Зокрема, для «заморожування» системи необхідно розробити нову систему стимулювання та реорганізувати повноваження, обов'язки й інформаційні потоки у такий спосіб, щоб вони сприяли закріпленню нововведень. Водночас



супротив змінам може мати конструктивний характер, попереджати про інноваційні ризики. Саме тому важливим є формування відкритого діалогового середовища між наукою, бізнесом та державою.

Діалогічна комунікація можлива на принципах лінійності та нелінійності; зворотного зв'язку; стимулювання творчого потенціалу. Поєднання лінійності та нелінійності у реальних комунікативних процесах залежить від конкретних завдань, фаз розвитку та стратегій взаємодії між державою, бізнесом та наукою.

### РОЗДІЛ 3

## ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

### 3.1. Місце комунікації в трудових відносинах в епоху Індустрії 4.0

Четверта промислова революція (отримала назву «Індустрія 4.0»), продовжує траєкторію Третьої промислової революції, в якій власне синергетичне підґрунтя є рушійною силою розвитку соціально-економічних систем. Для того, щоб виник синергетичний системоутворювальний ефект, частини (елементи) системи повинні мати змогу реагувати на зміни зовнішнього оточення (зокрема, інші системи) та власного стану. Цим забезпечуються необхідні умови для самоорганізації технічних та економічних систем.

Дане питання включає дві складові: матеріально-енергетичну та інформаційну. Іншими словами, компоненти системи повинні мати фізичну можливість контролювати параметри середовища і свого стану, а також змінюватися, реагуючи на їхні зміни. Для цього вони зобов'язані мати у своєму розпорядженні достатні джерела енергії. Крім того, вони мають бути здатними інформаційно визначати («відчувати») зміни згаданих параметрів. Концептуально обидва завдання вирішено під час Другої і Третьої промислових революцій.

Друга промислова революція подарувала людству електрику, що дала змогу приводити в рух технічні системи, а також забезпечила різноманітними приладами, що дали змогу реалізувати контроль фізико-хімічного стану різних середовищ. Третя промислова революція продовжила цю траєкторію. З'явилися високоефективні автономні джерела енергоживлення (прикладом можуть бути батареї, акумулятори), що забезпечили свободу пересування (зміни) технічних систем. Одночасно створюються сенсорні системи колосальної точності та

надзвичайно високої ефективності (мінімальної ресурсоемності). Третя промислова революція змогла не тільки вирішити завдання створення функціонально придатних необхідних технічних засобів, а й забезпечення їхньої економічної доступності для масового споживання. Відтак, Третя промислова революція створила технічні (матеріально-енергетичні) та інформаційні передумови самоорганізації систем. Серед найважливіших базових досягнень Третьої промислової революції, що створюють основу реалізації «Індустрія 4.0», слід назвати засоби ідентифікації об'єктів фізичного світу («речей»). До основних із них належать: штрих-коди, Data matrix, QR-коди, засоби визначення місцезнаходження в режимі реального часу (супутникова навігація, MAC-адреса).

Друга група передумов забезпечує можливості взаємодії окремих технічних пристроїв та їх об'єднання в єдині матеріально-інформаційні мережі. І тут необхідно назвати дві умови. Одна з них – наявність комунікаційного каналу зв'язку. Роль його з успіхом став виконувати Інтернет, що на рубежі ХХ і ХХІ століть набув масового поширення. Інша умова пов'язана з наявністю універсальної мови комунікації, що сприймається всіма елементами системи. Такою мовою стала цифрова мова. Саме вона дала можливість доводити будь-які види інформації (друкованої, аудіо, відео, ін.) до вигляду, що дає змогу здійснювати процеси її передавання, перероблення, зберігання, а головне – однозначного сприйняття комп'ютерами, мобільними телефонами та іншими технічними засобами. Перші загальнодоступні цифрові фото- і відеокамери почали впроваджуватися з початку 1990-х років. Саме цей відлік можна вважати початком цифрової революції. Саме цифрові технології стають сполучною ланкою між інформаційними технологіями, що автоматизують бізнес-процеси та процеси оброблення інформації, а також операційними технологіями, що автоматизують процеси у виробничій сфері [27].

Значного резонансу проблематика Четвертої промислової революції набула після виступу у січні 2016 року на Міжнародному екологічному форумі в Давосі одного із головних теоретиків феномену «Індустрія 4.0»

швейцарського економіста Клауса Шваба. Саме він охарактеризував це явище як розмивання меж між фізичними, цифровими та біологічними сферами [63].

Уперше концепцію Четвертої промислової революції було сформульовано на Ганноверській виставці 2011 року, на якій це явище було визначено як впровадження кіберфізичних систем у виробничі процеси. Лідерство в Четвертій промисловій революції взяла на себе Німеччина, яка розробила приватно-державну програму «Industrie 4.0», у рамках якої великі німецькі концерни за грантової підтримки досліджень Федеральним урядом створюють повністю автоматизовані виробництва, на яких лінії та вироби взаємодіють одне з одним і споживачами в рамках концепції Інтернету речей, за рахунок чого забезпечується випуск індивідуалізованої продукції.

Висвітliamo управлінську специфіку Індустрії 4.0, відсилаючи до її системної характеристики – продуманого виробництва. Закріпилися переклади англomовного терміна «Smart Factory» як «продумане виробництво». Дане поняття позначає не будівлю з високотехнологічним обладнанням, але, перш за все, виробництво, орієнтоване на певні критерії постановки цілей і завдань, що використовуються в менеджменті.

SMART – абрeвіатура, що розшифровується наступним чином:

«S» - Specific (Конкретний), пояснюється яку мету необхідно досягти;

«M» - Measurable (Вимірюваний), пояснюється, у чому вимірюватиметься результат;

«A» - Attainable, Achievable (Досяжний), пояснюється за рахунок чого планується досягти мети;

«R» - Relevant (Релевантний) визначається істинність мети. Слід упевнитися, що виконання цього завдання дійсно необхідне;

«T» - Time-bound (Обмежений у часі), визначення періоду часу, до настання / закінчення якого має бути досягнута встановлена мета [44].

«Продумане виробництво» – це управлінська концепція, що виникла і реалізується за рахунок технологій нового покоління.

З терміном «кіберфізичні системи» ситуація дещо складніша. Основою подібних систем є під'єднання предметів до Інтернету, щоб ними можна було керувати. Даний феномен називається Інтернетом речей.

Ключовим принципом Четвертої промислової революції є ідентифікація матеріалів, з яких складаються речі, за допомогою міток, що їм належать. На будь-якій деталі є інформація про те, де її вироблено, з яких матеріалів, для чого призначено тощо. Такі мітки дадуть змогу встановити комунікацію між речами, які до цього не могли «спілкуватися». Передбачається, що кіберфізичні системи будуть об'єднані в єдину мережу з формуванням усередині неї своєрідних локальних «екосистем», що функціонально обслуговують, скажімо, певний будинок, підприємство, місто. Як бачимо, штучні технічні системи об'єднуються в цілісну глобальну мережу (систему), яка чимось нагадує біосферу, що об'єднує живий світ планети.

На основі аналізу низки публікацій (у тому числі, [68]) можна виокремити найважливіші функції, які згадані кіберфізичні системи будуть виконувати без участі людини: обмін інформацією в режимі реального часу; контроль параметрів зовнішнього середовища; самоактивація та зупинка за певних інформаційних сигналів; самоналаштування на оптимальні режими роботи; прогнозоване (випереджувальне, профілактичне) самообслуговування систем; взаємодія з вироблюваними ними товарами в рамках виробничих систем; адаптація під нові потреби споживачів; визначення обладнання, яке необхідно для обробки Великих даних; визначення обладнання, що може бути використано для обробки великих даних.

Зібрана Інтернетом речей, тобто мережею під'єднаних до Інтернету предметів, інформація генерується в «хмарі» (віртуальному сервері), стаючи предметом обробки Великими даними. Останні характеризують через три V: Volume (об'єм) – величина фізичного об'єму даних, Velocity (швидкість) – швидкість приросту об'єму даних, Variety (різноманіття) – одночасне опрацювання різних типів даних, структурованих і неструктурованих. Нині Великі дані еволюціонують у «розширену аналітику»: це автоматизовані

(«розумні») алгоритми, Штучний інтелект (ШІ), контрольований людьми. ШІ – драйвер розвитку технологічних та управлінських процесів, тренд майбутнього [55].

Звідси, Індустрію 4.0 можна визначити як інтеграцію Інтернету речей у ланцюжок створення вартості в такий спосіб, що створюється повністю оцифроване, пов'язане та децентралізоване виробництво, яке забезпечує більшу гнучкість і надійну конкурентоспроможність завдяки адаптивності подібної системи: вона дає змогу формувати гнучкі бізнес-структури внаслідок цілеспрямовано сформульованої та поступово впроваджуваної стратегії [59].

Технологічні зрушення змінюють попит і пропозицію на ринку праці, організаційні та змістовні засади праці. У результаті поширюється нова модель праці та зайнятості, її називають «Робота 4.0» [46]. Вона здійснюється в цифровому просторі, містить нові можливості, але водночас і ризики, і для економіки, і для самих трудящих. Оцифровуються численні предмети і засоби праці, що призводить до нових форм співпраці та обміну. Але інтернет пов'язує не тільки людей, які комунікують. Він передбачає і комунікацію з речами. Люди, товари і машини стають дедалі більш взаємопов'язаними.

Трудова діяльність виявляється несподівано прозорою, розширюються межі використання інновацій, і, відповідно, поліпшується якість трудових ресурсів. Водночас робота ускладнюється, стає прозорою і більш контрольованою ззовні. Профіль працівника та вимоги до нього радикально змінюються, але залишаються поки що невизначеними. У цифровому середовищі необхідні нові компетенції та кваліфікація, створюються робочі місця, не прив'язані до одного місця і часу.

Занепокоєння викликає падіння обсягів людської праці, особливо в осіб із середньою кваліфікацією. Деякі дослідники вважають, що в новому господарстві виявиться непотрібна низка професій, тоді як значення інженерних і комп'ютерних спеціальностей сильно зросте. Також більш затребуваними виявляються професії, пов'язані з розвитком особистості (наприклад, у сфері надання соціальних послуг).

З іншого боку, наголошується, що йдеться скоріше не про втрату професій і робочих місць, скільки про втрату окремих видів діяльності [73], або очікується падіння попиту на недорого і мало затребувану в сучасній економіці працю. Найчастіше зміни в роботі відбуваються на великих підприємствах. Особливо сильними зазначені тенденції є в секторі інформації та комунікації, фінансів і страхування, автомобілебудування, електротехніки. Цифрове середовище стає частиною розвитку охорони здоров'я та соціального забезпечення. Проте у сферах виховання, житлового господарства, готельного бізнесу зміни відбуваються повільніше, оскільки більше цінуються персоналізовані стосунки та послуги [24].

Останні дослідження показують, що для зайнятості характерні такі наслідки:

- підвищується динаміка (більше звільняється, але й більше наймається працівників);
- посилюється дефіцит певних кадрів, що володіють необхідними компетенціями та знаннями;
- змінюються умови праці для працівників (стають менш жорсткими вимоги до місця й часу праці, збільшуються трудові навантаження, корегується зміст праці);
- затребуваним залишається досвід діяльності в певному професійному полі;
- підвищується значення соціальних, міжкультурних та управлінських знань і навичок [24].

Умови праці, що швидко змінюються, передбачають пристосування працівників до технологічних змін або, в радикальному, випадку, заміщення людей робототехнікою. Робототехніка, мережева взаємодія, чутливий до контексту обмін інформацією, мобільні додатки та програми слугують меті ефективної реалізації трудових функцій і підвищенню продуктивності праці. Частина трудових завдань передається на аутсорсинг, особливо в галузі надання послуг, що призводить до розвитку нового виду трудової діяльності,

відомого як «економіка на вимогу». Крім цього, щодо роботи дедалі частіше використовується прикметник «мобільна», вона порівнюється з діяльністю, яка позначається як «атипова». Процес розмивання меж між типовою та атиповою роботою нині має такий вигляд: з одного боку, стає дедалі популярнішою зайнятість в інтернеті. Швидко розвиваються цифрові ринки праці, така зайнятість стає масовою (краудворкінг), між працівниками існує висока конкуренція та поділ праці. Краудворкінг – розміщення на спеціалізованих цифрових платформах замовлень на виконання робіт, як правило, розділених на невеликі задачі, претендувати на роль виконавця замовлення можуть як самі працівники фірми, що розмістила замовлення, так і сторонні особи, які шукають роботу.

Подібні бізнес-моделі зайнятості вже переймають окремі підприємства, створюючи схоже внутрішньоорганізаційне середовище. З іншого боку, автоматизація та інформатизація змінюють сутність, сенс і цінності роботи на підприємстві або в організації в цьому ж напрямку. Дедалі більша мобільність роботи призводить і до того, що її можна виконувати поза офісом. Це може бути робота з дому (телеробота), робота на території клієнта (сервісні види праці), робота на виїзді, в рамках виконання службових доручень (виставки, конференції). У німецьких опитуваннях вказується, що вже 30% службовців регулярно працюють поза офісом, 12% службовців і 4% робітників виконують кілька разів на тиждень трудові завдання поза офіційним робочим часом [73].

«Робота 4.0» передбачає, що виконання професійних обов'язків здійснюється з використанням зазначених компетенцій у високотехнологічному (інформаційному та мережевому) середовищі. Інформаційний простір являє собою рівень соціальних відносин нової якості: йдеться не тільки про зберігання, обробку та обмін інформацією, а й про нові способи та типи інтеракцій. Характерними рисами цього простору є відкритість і доступність, а також динамічна структура внаслідок дій користувачів [46].



У царині праці вже багато видів діяльності здійснюються в інформаційному просторі за допомогою персонального комп'ютера, мобільних пристроїв і додатків, які самі стають предметом і/або засобом праці. Звідси, розширюється простір виробництва, в якому виникають нові колаборації та обміни, що сильно відрізняються від фордистських підприємств та їхніх організаційних принципів. У такій системі зайнятості вихідною одиницею стає не робоче місце, а наявність ранжованої за зарплатою професійної діяльності в певному секторі економіки [39].

Для ринку праці безробіття перестає бути індикатором ефективності, оскільки за допомогою цифрових платформ розподіляються (наприклад, у аукціонний спосіб) не робочі місця, а трудові завдання. Для працівників важливо постійно оновлювати вміння та навички, підвищувати рівень кваліфікації, бути готовим до виконання обов'язків у будь-який час і в будь-якому місці. Унаслідок цього працівник стає самовідповідальним і автономним, він самостійно регулює свою діяльність, контролює її результат і рівень оплати через вибір пропозицій, що надходять. Зовнішній контроль здійснюється за допомогою введених/збережених даних, відомостей, звітів та іншого, часто без залучення самого працівника. Знання і компетенції, накопичений професійний бекграунд, мотивація і транспарентність оцінки заслуг працівника відіграють вирішальну роль у його професійній кар'єрі в умовах високої конкуренції за робочі місця та/або доступ до трудових завдань [43].

Для кожного із залучених нових видів зайнятості існує цілий комплекс причин і передумов, часом вельми різноманітних. Наприклад, неформальні трудові відносини нерідко пояснюються прагненням ухилитися від сплати податків, для виникнення дистанційних форм зайнятості потрібні інформаційні технології, а вторинна зайнятість вимагає, щоб на основній роботі у працівника залишалися час і сили на додаткову зайнятість тощо. Однак загалом розвиток цих гнучких форм зайнятості має єдине фундаментальне теоретичне пояснення – гнучкість режимів праці, форм залучення до трудових відносин. Нестандартні робочі місця від самого початку виступають як економічно вигідні і для

працівника, і для роботодавця. Працівникові надається можливість більш раціонального поєднання роботи за наймом з іншими видами діяльності – навчанням, роботою в домашньому господарстві, дозвіллям. Роботодавець у нових умовах може гнучко регулювати чисельність працівників, інтенсивність навантаження, витрати на робочу силу. У цьому сенсі можна припустити, що і можливості людського розвитку із застосуванням нових форм зайнятості отримують новий імпульс для своєї реалізації.

Тому не здається перебільшенням одна з назв сучасної епохи як «століття менеджерів», в якому відображається не просто поява та розвиток особливої соціальної групи менеджерів (управлінців) та менеджменту (управління) як спеціалізованого виду діяльності та поведінки дедалі більшого числа людей у різних сферах життєдіяльності суспільства, але реальне і все, що посилює їх вплив і роль.

Сучасні дослідники підкреслюють значущість інформаційно-комунікативних технологій та Інтернету як інструментальних засобів у трансляції інноваційних проєктів щодо перетворення існуючої соціальної реальності за рахунок надання людині, соціальним групам (і суспільству в цілому) низки переваг.

По-перше, відбувається постійний розвиток інформаційно-обчислювального забезпечення динамічного характеру соціально-економічних процесів, значно розширюється інформаційна та аналітична підтримка прийняття рішень.

По-друге, спостерігається відхід від властивих індустріальній цивілізації масової стандартизації та уніфікації та перехід завдяки інформаційно-комунікативним технологіям та Інтернету до індивідуалізації багатьох соціальних явищ.

По-третє, відбувається зростання інформаційних потреб членів суспільства, що потребує поширення електронного форм взаємодії у сучасному соціумі.

### **3.2. «Індустрія 4.0» як основна засада вибору комунікативних стратегій інноваційного зростання**

У конструювання нової соціальної реальності вносять роль технології покоління Індустрії 4.0, які експерти Світового банку називають «підривними». Така назва обумовлена тим, що ці технології суттєво змінюють бізнес-моделі та кидають виклик директивним органам, які мають знайти способи максимального використання соціальних та економічних вигод на регіональному, національному та глобальному рівнях [28]. Така заміна, на наш погляд, не випадкове явище, а один з індикаторів розвитку управлінського дискурсу. Відбувається зміна акцентів з інновації як новизни на технології її досягнення.

Говорячи про бізнес-середовище, Р.Л. Віхманн, Б. Ейзенбарт і К. Геріке, які проаналізували 50 найвагоміших, з їхнього погляду, публікацій про Індустрію 4.0, дійшли висновку, що дедалі більше компаній «competing to stay relevant» [76]. Пропонуємо перекласти це як «конкуренція за актуальність», тобто дедалі більше компаній конкурують уже не тільки (а інколи навіть не стільки) за перевагу у своєму секторі, а й за те, щоб їхня бізнес-модель була релевантною до обставин, що швидко змінюються.

При аналізі стратегії переходу до нової промислової революції особливу увагу необхідно приділити її соціальній складовій. Найчастіше в даному контексті її розуміють як кадрову: необхідно справлятися з проблемою технологічного безробіття, додаткового навчання та освоєння радикально нових професій 4.0. У 2013 р. Федеральне міністерство освіти і досліджень Німеччини випустило рекомендації з побудови Індустрії 4.0, що декларують соціально-технологічний підхід. Такий підхід передбачає розуміння значущості роботи людей, більшу відповідальність і самоконтроль працівників, розподілене (нецентралізоване) лідерство, орієнтацію на саморозвиток і навчання тривалістю в життя для розкриття їхнього інноваційного потенціалу [64].

Новітнім словом у теорії організаційних змін є моделі самоорганізації, в основі яких лежить розуміння організації як нелінійної динамічної системи. Серед їхніх основних постулатів відзначимо такі: зміна є невід'ємною частиною системи, тобто зміна – це постійний стан організації; імовірнісний характер, хаотичність процесів розвитку організації; за певних умов слабкі впливи можуть вести до значних змін («ефект метелика») [11].

Важливим кроком у розвитку теорії організаційних змін стала поява так званих ситуаційних моделей, які передбачають, що залежно від цілої низки чинників (ситуації) можуть бути ефективними різні підходи до управління змінами. Зазначимо, що в рамках ситуаційного підходу йдеться не про «ситуаційність» узагалі, тобто не просто про те, що не існує єдиного «рецепта» для всіх випадків. Завдання дослідників у межах цих моделей – спробувати встановити взаємозв'язок між факторами (ситуаційними) і найефективнішим підходом до змін (наприклад, висновок міг би бути таким, якщо ситуаційним фактором вважати чисельність персоналу компанії X: "Для компаній розміром не більше ніж X осіб найефективнішою є методика Y", тощо) [13].

Австралійські дослідники Данфі та Стейс, ґрунтуючись на емпіричному дослідженні реальної поведінки компаній у період змін [65], одними з перших сформулювали думку про те, що існує більш ніж один ефективний підхід до змін, і запропонували ситуаційну модель змін. На основі аналізу різних робіт ці автори запропонували обирати підхід до змін, спираючись на три ситуаційні критерії: ступінь відповідності компанії своєму середовищу, наявність часу на зміну і підтримка змін співробітниками. Ця класифікація базується на двох основних параметрах – ступені зміни організації (від незначного «налаштування» до серйозної корпоративної трансформації) і стилі лідерства в період змін (від такого, що передбачає активну участь співробітників, до авторитарно-примусового).

Впровадження організаційно-технологічних підходів і рішень Індустрії 4.0 сприяє формуванню нової управлінської парадигми. Прагнення створити ефективний контроль в епоху повсюдної комп'ютеризації забезпечується

злиттям реального і віртуального світів. Настільки радикальні перетворення вимагають дотримання управлінських імперативів зв'язності та гнучкості.

Вищесказане знайшло своє відображення і в нових публікаціях зі стратегічного управління. Характерним прикладом є монографія «Гнучкість: як орієнтуватися у невідомому і скористатися можливістю у світі руйнування» Л.М. Тілмана [69]. Основна ідея його роботи в розумінні гнучкості як еволюційного правила в бізнесі: ті, хто його не дотримується, знищуються природним добром ринку. Гнучкість визначається Л.М. Тілманом як здатність виявляти, оцінювати й реагувати на зміни навколишнього середовища цілеспрямованими, рішучими та «заснованими на волі до перемоги» способами. Гнучкі організації мають як стратегічну, так і тактичну гнучкість. Тактична гнучкість дає змогу співробітникам «рухатися зі швидкістю завдання» [70]; стратегічна вимагає активної участі всієї організації, вгору і вниз – за ієрархією. Усі етапи (виявлення, оцінка, реагування) забезпечуються трьома «стовпами гнучкості», тобто ключовими управлінськими компетенціями: інтелектом ризику, рішучістю та спритністю під час реалізації.

Н. Срничек у своїй праці «Капіталізм платформ» називає платформною бізнес-моделлю оновленого капіталізму [66]. Н. Срничек визначив такі ключові характеристики платформ:

-Мережеві ефекти. Цифрові платформи породжують «мережеві ефекти» і спираються на них. Що більше користувачів у платформи, то вона цінніша для решти.

-Перехресне субсидування. Платформи використовують так зване «перехресне субсидування»: щось роздають безкоштовно, а щось, навпаки, дорожчає. Основне завдання – залучити якомога більше користувачів на початковому етапі, а отже, необхідне «тонке налаштування» балансу: за що стягувати плату, а що роздавати безкоштовно.

-Продумана базова архітектура. Успішні платформи проєктуються так, щоб залучати різних користувачів.

-Експансія та конвергенція. Усі платформи для отримання прибутку прагнуть отримувати якомога більше даних, тому найбільші гравці на кшталт Facebook поглинають інші сервіси, нерідко навіть не схожі на них, об'єднуючи дедалі більше джерел інформації для обробки та продажу [66].

Важливо підкреслити здатність платформ об'єднуватися одна з одною, концентруючи владу і вплив у незалежних одна від одної сферах діяльності. Апогеєм такого злиття є цифрова екосистема. У контексті злиття цифрових технологій з іншими та досягнення платформами статусу екосистем технології збільшують свій вплив на соціальну взаємодію в організаціях.

Разом з тим, практика показує, що гнучкі форми зайнятості та трудових відносин об'єктивно створюють передумови зниження соціальної захищеності працівників і зниження соціальної ефективності. Особливо гостро ця проблема виникає в умовах відставання інституційної інфраструктури ринку праці (законів і норм) від реального стану і руху соціально-трудова відносин, а також нерозвиненості соціальної відповідальності бізнесу як характерної риси зрілої соціальної ринкової економіки. Отже, можуть виникнути перешкоди для перспектив людського розвитку.

Дослідження нових, нестандартних видів зайнятості ускладнюються відсутністю або неповнотою офіційних статистичних даних. Зокрема, неповні дані про непостійно зайнятих, зайнятих неповний робочий час, зайнятих на дистанційних робочих місцях, недозайнятих за часом, вдруге зайнятих, неоплачуваних працівниках сімейних підприємств, зайнятих в особистих підсобних господарствах, а також тимчасово звільнених працівниках, працівниках у вимушених відпустках за ініціативою роботодавців, зневірених працівниках, і так званих інших групах, «слабко пов'язаних з ринком праці». Проблеми, пов'язані з класифікацією всіх різноманітних форм і проявів зайнятості, а також складнощі зі статистичним обліком нестандартних видів зайнятості викликали появу безлічі альтернативних оцінок рівня зайнятості, що розширюють і збагачують сучасні уявлення про стан ринку праці.

Гігант Deloitte у 2019 р. випустив доповідь «Digital with Purpose: Delivering a SMARTer 2030». Документ постулює, що соціальне в серці бізнесу – це більше не варіант, але критично важливий елемент довгострокового успіху. Характерно й те, що в доповіді знову в центрі уваги цифрові технології: очікується, що саме вони прискорять прогрес у досягненні цілей сталого розвитку на 22% і допоможуть на 23% послабити негативні тренди. Передбачається, що саме сектор інформаційно-комунікаційних технологій має очолити реалізацію цілей сталого розвитку [33].

Сталий розвиток (від англ. sustainable development – постійно підтримуваний, безперервний, довготривалий розвиток) введено в обіг після публікації 1987 року доповіді «Наше спільне майбутнє», підготовленої комісією Г. Г. Брундтланда [2]. Сталий розвиток є таким розвитком системи, за якого відбувається збереження основних функцій існування з одночасним нарощуванням потенційних можливостей системи. Сталий розвиток – це збереження динамічної рівноваги, яка задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Сталий розвиток – це розвиток, який не покладає додаткових витрат на наступні покоління, мінімізує негативні зовнішні ефекти, забезпечує постійне просте або розширене відтворення виробничого потенціалу. Крім цього, це розвиток, за якого людству необхідно жити тільки на відсотки з природного капіталу, не зачіпаючи його самого. За всієї багатогранності та неоднозначності цього поняття воно є сьогодні оптимальним з погляду формування політики розвитку, оскільки в центрі уваги стратегії розвитку перебуває людина з її потребами.

Для детальнішого аналізу з позицій політики сталого розвитку використовують поняття «слабкої» і «сильної сталості» [56]. Прихильники сильної сталості займають жорстку, часто «антиекономічну» позицію з багатьох питань розвитку. Серед них можна виділити принципову національну та міжнародну політику, спрямовану на стабілізацію або зменшення масштабів господарської діяльності, пріоритет прямого регулювання, боротьба зі зміною

клімату, жорстке обмеження споживання тощо. Прихильники слабкої сталості надають перевагу політиці, спрямованій на модифіковане економічне зростання з урахуванням екологічного, «зеленого» виміру, широке використання еколого-економічних інструментів (штрафи за забруднення), зміну споживчої поведінки тощо [37].

Обидві позиції протистоять техногенній концепції, яка ґрунтується на необмеженому розвитку вільного ринку, експлуатації природних ресурсів, максимізації споживання тощо. Основний підхід до досягнення сталого розвитку – це політика, спрямована на впровадження стратегії обмеженого споживання. Вона ґрунтується на тому, що людство споживає занадто багато природних ресурсів і саме це спричиняє їхнє виснаження та деградацію навколишнього природного середовища, за В. Вернадським «ноосфери» [цит. за 5]. В основі низки глобальних проблем лежать процеси індустріалізації та постіндустріалізації, з її підвищеною увагою до людини (людського капіталу, людського потенціалу).

Відтак, сучасні моделі ухвалення рішень дедалі більшою мірою мають корелювати з ціннісно-орієнтованими моделями менеджменту. Динаміка менеджерських моделей демонструє сьогодні інноваційні прориви від управління за інструкціями (Managing by instructions — MBI) до управління за цілями (Managing by objections — MBO) і, нарешті, до управління на основі цінностей (Management by values — MBV) [34].

В умовах радикально мінливого ринку, зростаючої складності, відкритості, невизначеності та стрімкої мінливості ділового світу, його глобальних технологічних змін відсталі, одновимірно-лінійні моделі менеджменту з ієрархічним управлінням вступають у протиріччя із системою діяльності сучасних компаній. Ухвалення управлінських рішень у дусі командно-адміністративної практики, жорсткої ієрархії та безоглядного дотримання інструкцій не вписується в логіку сучасного бізнесу, що вимагає інноваційного та творчого підходу, гнучкої мобільності, орієнтованості на корпоративну культуру та інтереси клієнта.



Модель управління на основі цінностей є своєрідним викликом сучасній економіці, висуваючи системі управління людським капіталом необхідність її переорієнтації на суб'єкт-суб'єктні відносини в особі персоналу компанії, організаційний розвиток управління та ухвалення рішень на основі зміни культури компанії, культури контролю і культури розвитку.

Необхідні моральні повороти в динаміці моделі управління на основі цінностей, індивідуалізації в структурі управління через акцентуацію ролі лідера в управлінні персоналом, особистісний розвиток керівника, якості, які утворюють соціальний капітал. Сьогодні володіння солідним людським капіталом, прагнення отримати досвідчених і освічених співробітників створює конкурентний ринок, а керівники, які ігнорують вплив персоналу та корпоративної культури, ризикують бути незатребуваними. Ефективне управління персоналом стає ключовим показником. Такі принципи управління персоналом, як розумне використання ресурсів компанії, ефективні комунікаційні плани, гнучка корпоративна культура, що ґрунтується на співробітництві, чітка політика винагород і звітності, чинять найбільший вплив на акціонерну вартість, підвищують корпоративну продуктивність, ефективність співробітників компанії та дохід акціонерів. Індекс людського капіталу, що оцінює різні методи та принципи управління персоналом і прийняття рішень, підтверджує чіткий взаємозв'язок між ефективністю співробітників компанії та високим доходом акціонерів [58].

Звідси, у сучасній політиці, економіці, бізнесі, культурі ухвалювати управлінські рішення доводиться в контексті комунікативної раціональності та наявності безлічі синергетичних чинників, коли необхідно враховувати мінливу інформацію про події, визначати ймовірність реалізації різноманітних варіантів ухвалюваних рішень і соціально-політичних ризиків, орієнтуватися на моральні регулялятиви та цінності, ідеали довіри, співпраці та відповідальності. Сучасний економічний, політичний, духовний і загалом життєвий світ людини, що динамічно розвивається, безсумнівно, відкритий для інноваційних засобів спілкування і нових комунікаційних практик. За всіх витрат раціоналізму, що

критикувався у своїх світоглядних і методологічних настановах як зразково-ідеальна модель організації суспільства, основних соціальних практик, людської поведінки та спілкування, досягнення істинного об'єктивного знання, ця методологічна настанова залишається неминущим орієнтиром сучасної науки, культури, економіки, економіки, політики, комунікації. Вона включає до свого дослідницького поля моральні орієнтири й ідеали злагоди, порозуміння та діалогу.

Комунікативні стратегії інноваційного менеджменту в умовах Індустрії 4.0, які враховують цінності сталого розвитку та засади провідної ролі держави, можуть бути спрямовані на сприяння інтеграції новітніх технологій у суспільство, економіку та трудові відносини. Додатково, врахування процесів самоорганізації може допомогти знизити соціальні ризики та сприяти більшій ефективності.

Такі комунікативні стратегії мають вибудовуватися на принципах прозорості: забезпечувати доступ до інформації щодо інновацій та змін в сфері соціально-трудова відносин за допомогою використання різноманітних каналів комунікації з метою широкого охоплення громадськості та працівників. Вищезазначене передбачає розробку механізмів залучення громадськості та представників працівників до прийняття стратегічних рішень, проведення відкритих дискусій для обговорення важливих аспектів інноваційного менеджменту.

Обсяг кваліфікаційної роботи не дозволяє розглянути комунікаційні можливості передових практик інтернет-комунікації, що можуть бути використані в управлінні організації. Тому зупинимось на прикладі застосування вебфоруму як комунікативного інструменту інноваційної управлінської діяльності. Суть роботи вебфоруму полягає у створенні користувачами (відвідувачами форуму) своїх тем з їх подальшим обговоренням, шляхом розміщення повідомлень усередині цих тем. Користувачі можуть коментувати заявлену тему, ставити запитання щодо неї та отримувати відповіді.

Найчастіше вебфоруми є частиною більш загальних тематичних сайтів і є місцем, де користувачі можуть поставити запитання фахівцеві або залишити повідомлення на тему, що цікавить. Проте існують форуми та як абсолютно самостійні утворення. Крім того, всі вебфоруми можна розділити на відкриті – познайомитися з текстами та стати активними учасниками, що їх пишуть, яких може кожен охочий, та закриті – де доступ до читання матеріалів форуму та написання повідомлень належить лише вузькому колу осіб. Реєстрація в закритій частині там суворо обмежена і проводиться тільки за рекомендацією одного з учасників та зі схвалення решти. Іноді один вебфорум може включати обидві частини: відкриту і закриту [47].

Класифікація учасників за рівнем активності та природи повідомлень, що залишаються ними, більш різноманітна і неоднозначна. Спроби класифікувати всіх учасників Вебфорумів робили різні дослідники: Е. Веенгер, Е. Дж. Кім, П. Брандецаег, Я. Хайм, Я. Нильсен и др. Однак єдина типологія ускладнена через специфіку такої мережевої спільноти, як вебфорум [60].

Вебфорум має ряд характерних ознак: полілогічність, можливість редагування тексту, ситуація комунікації незалежна від локальної віддаленості комунікантів, передача графічними засобами невербальної комунікації (жести та міміка – смайлами, інтонація – величиною букв та розділовими знаками); переважання рис писемного мовлення, попроби спроби передачі усної розмови тощо [49].

Вебфорум як вид інтернет-комунікації має певну структурно-змістову організацію, яка є набором послідовних елементів. Вебфорум складається з розділів, розділи – з кількох макротем, макротемі – із тем, створених учасниками спільноти, кожна тема, своєю чергою, складається з набору повідомлень користувачів [49].

Існує три основні структури форумів: -деревоподібні; -табличні; -універсальні (або гібридні) [32]. Деревоподібні – це форуми, в яких при написанні повідомлення дотримуються суворі правила. Тобто можна вести дискусії дуже конкретно – під час відправлення самі відповіді комунікант

вказує, кому відповідає, і всі спокуси всередині теми утворюють таким чином ієрархію.

Табличні – це форуми, в яких організується ієрархія відповідей (повідомлень) учасників форуму. Всі повідомлення в обговореннях представляють стрічки, тому такі форуми також називають стрічковими. Для того, щоб можна було визначити, хто кому відповідає, використовуються спеціальні інструменти: цитування, звернення до автора тощо.

Універсальні – це форуми, які поєднують у собі плюси табличного та деревоподібного, або дозволяють користувачам самим вибирати структуру форуму, перемикаючись з табличного в деревоподібний та навпаки.

Слід зазначити, що на форум люди приходять добровільно, намагаються зберегти дружню атмосферу та бути прийнятими до клубного спілкування, тому учасники одразу включаються до комунікації, намагаючись використати прийнятій на кожному конкретному форумі комунікативний код. Крім того, з метою економії часу відвідувачі чатів зазвичай не намагаються якимось чином структурувати свою мову, надати висловлюванням завершеності; найчастіше репліка є своєрідний зафіксований потік свідомості адресанта. При цьому комуніканти свідомо мінімізують пунктуацію та відмовляються від використання великих літер. За таким умов значення модерації веб-форумом зростає. Модератор має більші повноваження в порівнянні з іншими учасниками вебфоруму. В інституційній комунікації модератором може бути голова наради, викладач освітнього процесу тощо. Він відповідає за написання, публікацію та дотримання правил спілкування.

До правил обов'язково включаються такі блоки:

- порядок та правила спілкування. У правилах також можна описати ієрархію користувачів, включаючи умови набуття статусів, обмеження та можливості користувачів з різними статусами;

- неприйнятна поведінка;
- посилення та реклама;
- штрафні санкції;

- звернення зі скаргою [61].

Об'єктом модерації є і кількісні показники (кількість зареєстрованих користувачів; активних користувачів; тем та повідомлень) та якісні характеристики форуму. До останніх можна віднести:

1) змістовність спілкування, інформативність контенту;

2) розподіл активності за розділами та темами. Користувачі повинні спілкуватись у різних гілках форуму. Концентрація активності на одній-двох темах говорить про ризики зупинки розвитку;

3) відношення користувачів до порядку;

4) співвідношення новачків до старожилів. На будь-якому форумі змінюється склад учасників. Про здоровий розвиток спільноти говорить наявність кістяка постійних користувачів [71].

Присутність модератора на вебфорумі може бути як очевидною, так і неявною. Функції модерації автор бачить у:

- відкритті та закритті комунікативного обміну;

- контроль якості інформації; акцентування уваги на проблемних ситуаціях або при необхідності "провокування" учасників вебфоруму на створення таких;

- захист або зміні тем комунікації;

- здійсненні міни ролей;

- стимулювання комуніканта до спілкування або позбавлення його права голосу;

- контроль за поведінкою учасників форуму згідно з встановленими нормами (наприклад, регулювання висловлювання учасників, якщо вони не містять значущої інформації, або засмічують простір форуму рекламою чи безглуздими лайками).

Останнє може здійснюватись у двох режимах: самоконтролю (автоmodерації) та контроль за іншими учасниками вебфоруму (гетеро-modерації) [42]. Введення правил та норм спілкування націлене на подолання та уникнення комунікативних бар'єрів та перешкод в управлінській комунікації.

Здійснення моніторингу комунікації в інтернет-просторі, крім контролю над виконанням норм і правил, вимагає врахування ризиків інтернет-комунікації [10].

Частина ризиків, які несе з собою інтернет-комунікація, можуть бути прораховані. Наприклад, вище йшлося про конститутивні ознаки інтернет-комунікації, серед яких анонімність комуніканта. Можливість приховування (зміни) інформації про себе може призвести до маніпуляції особистими даними з метою нанесення репутаційного, морального, ідеологічного, культурного та інших видів шкоди.

Такий вид ризику ми зарахуємо до явних. До явних, отже, відноситимуться ризики, які усвідомлені комунікантами та можуть бути прораховані. До латентних – ті, які не можуть бути прораховані та слабо усвідомлюються комунікантами інтернет-комунікації [51].

До явних ризиків належать:

1) кіберризики, пов'язані з маніпулюванням фінансовими коштами, а також особистою інформацією потенційного споживача цього ризику;

2) контентні ризики, пов'язані з загрозою отримання небажаного чи небезпечного контенту з метою заподіяння психологічної чи фізичної травми;

3) організаційні ризики, пов'язані з неправильною побудовою спілкування з іншими комунікантами, відсутністю грамотного планування комунікативної діяльності;

4) власне комунікативні ризики, пов'язані з неоднозначним розумінням повідомлення, що передається. Причиною появи когнітивних ризиків у цій категорії вважатимуться відмінності культурно-освітнього рівня співрозмовників. Власне комунікативні ризики можуть бути обумовлені недостатньою комунікативною компетентністю комуніканти (невміння точно і правильно будувати висловлювання, відсутність логіки викладу та ін.);

5) етичні ризики, що виникають у разі недотримання норм мовного етикету [75];

б) технічні ризики, до яких насамперед має бути віднесена непрозорість роботи інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) – обладнання та мобільних додатків, що забезпечують доступ до ресурсів та сервісів інтернету. Ризик полягає в тому, що рядовий користувач не отримує від розробників об'єктивної інформації про те, які дані використовують і створюють додатки, що виконують більш різноманітні функції. Відповідно, він має досить поверхове уявлення про те, хто і з якою метою використовує дані, надані їм одного разу одному з інтернет-ресурсів.

До латентних ризиків належать ті деструктивні зміни, які відбуваються із соціальними, психологічними, поведінковими властивостями особистості, позначене у дослідженні на кшталт англійського соціолога З. Баумана «плинною індивідуальністю» [25]. Подібна характеристика латентних ризиків уособлює раніше невідому здатність технологічних засобів постійно змінювати самість користувачів мережі у процесі їхньої інтернет-комунікації. Потенційна ймовірність стати споживачем латентних ризиків інтернет-комунікації висока і для активних користувачів віртуального простору, і для людей, які слабо залучені до автотодерації.

Цілеспрямоване використання вимог до ведення модерації Вебфоруму сприяє комунікативній оптимізації, дає істотне збільшення ефективності управлінської комунікації та загалом управлінської діяльності.

Забезпечені гнучкими комунікаційними інструментами, комунікативні стратегії, вибудовані за цінностями сталого розвитку з підтримкою бізнес-інновацій через державні ініціативи, будуть враховувати ризики та прогнозувати соціальні впливи, зокрема для сфери трудових відносин; забезпечувати механізми адаптації до змін та вирішення можливих соціальних проблем.

### Висновки до Розділу 3

«Індустрія 4.0» використовується в управлінському дискурсі як назва німецької програми комп'ютеризації промисловості (у вузькому значенні) і як узагальнювальний термін для передових організаційно-технологічних концепцій і рішень на їх основі. З-поміж ключових елементів Індустрії 4.0, які спричиняють зміну управлінських пріоритетів: управління життєвим циклом виробу, великі дані, штучний інтелект, smart-виробництво, Інтернет речей та інтероперабельність (функціональна сумісність).

Інновації Індустрії 4.0 називають «підривними», адже вони є інструментом радикальних перетворень. На відміну від перших десятиліть епохи НТР, коли міжнародні позиції окремих країн визначалися їхнім науково-технічним потенціалом, сьогодні вони визначаються інноваційною спроможністю, активністю, інтенсивністю практичного використання інновацій не тільки в економіці, а й в інших сферах суспільного життя, а також їхньою масштабністю, швидкістю втілення. У сучасному світі національна економіка стає конкурентоспроможною тільки тоді, коли вона вступає в стадію інноваційного розвитку. У передових країнах говорять про майбутнє як про інноваційний тип розвитку суспільства, тобто такий, що спричиняє постійні якісні перетворення не тільки в техніко-технологічній, а й у соціальній організації суспільства, в його духовній культурі. Вищезазначене активізує «конкуренцію за актуальність», в якій боротьба за відповідність вимогам нової епохи виходить із рівня бізнесу на рівень держави.

У контексті злиття цифрових технологій з іншими технологіями, набуття платформами статусу екосистем, технології збільшують свій вплив на соціально-трудові відносини. Гнучкі форми зайнятості та трудових відносин об'єктивно створюють передумови зниження соціальної захищеності працівників, деградації соціальної ефективності, що актуалізує перехід до «моделей управління на основі цінностей».



«Модель управління на основі цінностей» як системи переконань щодо бажаних принципів поведінки, вимог організаційного життя та моральних регулятивів дозволяє ефективно, творчо та відповідально вирішувати складні питання, пристосовуватися до невизначеності, працювати на основі взаємної довіри. Вимогою часу стає те, що інноваційний менеджмент враховуватиме реалізацію цілей сталого розвитку.

Прихильники «сильної сталості» займають жорстку, часто «антиекономічну» позицію з багатьох питань розвитку. Зокрема, вони відстоюють вектор національної та міжнародної політики, спрямований на стабілізацію або зменшення масштабів господарської діяльності, пріоритет прямого регулювання, боротьба зі зміною клімату, жорстке обмеження споживання тощо. Прихильники «слабкої сталості» віддають перевагу політиці, спрямованій на модифіковане економічне зростання з урахуванням екологічного, «зеленого» виміру, широке використання еколого-економічних інструментів, зміну характеру споживання тощо. Попри значні відмінності цих позицій, обидві вони протистоять техногенній концепції, яка ґрунтується на необмеженому розвитку вільного ринку, експлуатації природних ресурсів, максимізації споживання тощо. Основним підходом до досягнення сталого розвитку є запровадження комунікативних стратегій на основі відкритого діалогу із залученням держави, науки та бізнесу.

Нелінійні комунікації, що враховують процеси самоорганізації, забезпечені прагматичними характеристиками новітніх комунікаційних інструментів. Звідси, вони стають важливою складовою інноваційного управління. Побудова комунікативних стратегій на принципах прозорості, залучення громадськості та працівників до відкритих дискусій та форумів за державної підтримки, дозволяють прогнозувати наслідки впровадження інновацій в соціально-трудоу сфері, враховувати ризики в процесі соціальних впливів, забезпечувати механізми адаптації до соціальних змін та вирішення можливих соціальних проблем.

Отже, сучасні комунікативні стратегії інноваційного розвитку здійснюють трансформацію від управління за інструкціями та цілями до управління на основі цінностей сталого розвитку, залучають науку, державу та бізнес до діалогу на засадах комунікативної раціональності.

## ВИСНОВКИ

Інноваційність як ключова тенденція сучасного суспільства, визначає його конкурентоспроможність, стійкість і політико-економічний розвиток. Управлінська діяльність присутня на всіх рівнях суспільної системи, внаслідок чого стає предметом філософського аналізу. Поняття «управління» є ширшим, тоді як «менеджмент» має на увазі соціально-орієнтоване і науково-обґрунтоване управління. Основною метою менеджменту є координація людських і матеріальних ресурсів, необхідних для досягнення конкретних завдань, тобто створення середовища й умов, у яких працівники зможуть виконувати роботу настільки ефективно, наскільки дозволяють їхні здібності.

Об'єднавши основні положення розрізнених концепцій менеджменту як соціального управління, можна констатувати еволюцію поглядів на природу управління. Так, на зміну механістичному розумінню управління приходить його організмичне та еволюційне визначення. Зміна концептуальних підходів дає змогу уявити інноваційне управління (менеджмент) у двох планах. З одного боку, найважливішою характеристикою інноваційного менеджменту є наявність постійної когнітивної рефлексії щодо керованого процесу, моделювання модифікацій цього процесу та їхня об'єктивація в конкурентному середовищі. Інноваційний менеджмент, що раціонально вибудовується, має справу з внутрішнім середовищем (власне організація (компанія, корпорація)), а також із зовнішнім середовищем (споживачі, постачальники, ринок, різноманітні інститути). Методологічним підґрунтям вивчення спланованої та свідомо організованої діяльності менеджерів задля вирішення інноваційних завдань виступає тип раціональності. З іншого боку, в рамках інноваційної діяльності виникають відносини самоуправління і самоорганізації. Відносини між учасниками спільної діяльності, що складаються спонтанно, стихійно, дозволяє вивчити синергетичний підхід.

Ці два компоненти (спланований і свідомо організований, а також той, що спонтанно складається в системі відносин учасників спільної діяльності)

можуть зближуватися, взаємно посилюючи один одного, або розходитися, збільшуючи соціальну напруженість у суспільстві.

Інноваційний менеджмент як відносини штучного і природного компонентів розвивається в певному соціокультурному середовищі, під впливом якого компоненти можуть і відокремлюватися, і зближуватися, що визначає ступінь керованості соціальних процесів.

Наявність двох головних взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих складових інноваційної діяльності – науково-технічної та виробничо-технологічної – передбачає звернення до взаємодії між наукою, бізнесом і державою. Результатом науково-технічного етапу є наукові досягнення – нові знання, науково-технічні ідеї, відкриття і винаходи, технології. Результатом виробничо-технологічної складової є впровадження науково-технічної ідеї в життя. Звідси впливає розведення комунікативних процесів у процесі реалізації інновацій: держава забезпечує стратегічні комунікації з урахуванням нових ідей і потреб бізнесу, а бізнес прагне ефективного використати комунікації для поліпшення своїх конкурентних позицій, удосконалюючи старі канали та способи зв'язку і проектуючи нові. Практична реалізація створених інновацій здійснюється або через ринок, що має на меті прибуток виробнику та інвестору, або через механізм «замовлення – виконання», задовольняючи замовника (наприклад, органи держуправління, охорони здоров'я, оборони).

Комунікаційний процес, що супроводжує інноваційну діяльність: ринковий попит (державне замовлення) – освіта і наука – науково-дослідні інститути – інноваційна інфраструктура (технопарки, інноваційні центри, інкубатори, консультаційні форми та ін.) – бізнес – виробництво (упровадження інновацій), характеризується поляризацією нового і старого. З огляду на це, зміст, форми і характер взаємодій комунікантів більш складний, ніж у виробничій сфері, витрати не завжди передбачувані, а ризик невдачі при виведенні продукту на ринок вищий. Лінійність комунікації в управлінській діяльності не може бути абсолютною, оскільки наявне вступає в суперечність з

тим, що має новизну. У зв'язку з цим комунікації в рамках суспільного виробництва мають оцінюватися у двох вимірах: координація всередині взаємодій і координація із суспільною системою загалом. Цей процес регулюється формальними і неформальними інститутами суспільства, головним з яких є державний інститут. Держава як центр концентрації національних інтересів покликана здійснити розробку інститутів і механізмів, що підтримують розвиток науки і водночас створюють умови для підвищення її віддачі. Держава через проведення прозорої політики вживає заходи, спрямовані на підвищення інноваційної активності та динамічний розвиток високотехнологічних секторів, розв'язання завдань модернізації в пріоритетних напрямках розвитку науки, технологій і техніки.

Головним завданням держав в епоху Індустрії 4.0 є досягнення найкращого для суспільства балансу між технологічним і соціальним розвитком. «Індустрія 4.0» використовується в управлінському дискурсі як назва німецької програми комп'ютеризації промисловості та як узагальнювальний термін для передових організаційно-технологічних концепцій і рішень на їхній основі. Комунікативними передумовами Індустрії 4.0 (Четвертої промислової революції) є наявність універсального комунікаційного каналу зв'язку (Інтернет), а також універсальної мови спілкування (digital), що сприймається всіма елементами системи.

Системна характеристика управлінської специфіки Індустрії 4.0 – продумане виробництво. «Продумане виробництво» – це управлінська концепція, що виникла і реалізується за рахунок технологій нового покоління (Інтернет речей, кіберфізичні системи, великі дані, штучний інтелект та ін.), внаслідок якої створюється повністю оцифроване, пов'язане та децентралізоване виробництво, яке забезпечує більшу гнучкість та надійну конкурентоспроможність за рахунок адаптивності системи. У результаті впровадження «продуманого виробництва» поширюється нова модель праці та зайнятості, яку називають «Робота 4.0».

В умовах Індустрії 4.0 змінюються умови праці (місце і час праці; трудові навантаження; зміст праці), щодо якої дедалі частіше використовується визначення «мобільна», «атипова». В умовах радикально мінливого ринку, зростаючої складності, відкритості, невизначеності та стрімкої мінливості ділового світу, його глобальних технологічних змін моделі інноваційного менеджменту підпорядковуються принципу «конкуренції за актуальність».

Разом з тим, гнучкі форми зайнятості та трудових відносин об'єктивно створюють передумови зниження соціальної захищеності працівників і деградації соціальної політики. Особливо гостро ця проблема постає в умовах відставання інституційної інфраструктури ринку праці (законів і норм) від реального стану та руху соціально-трудова відносин, а також нерозвиненості соціальної відповідальності бізнесу як характерної риси зрілої соціальної ринкової економіки. Звідси, зростає необхідність переходу від управління за інструкціями та цілями до управління на основі цінностей.

Приймати сучасні управлінські рішення доводиться за наявності безлічі синергетичних чинників, коли необхідно враховувати мінливу інформацію про події, визначати вірогідність реалізації різноманітних варіантів ухвалюваних рішень і соціально-політичних ризиків. Отже, вимогою часу стає орієнтир на цілі сталого розвитку. Сталий розвиток – збереження динамічної рівноваги, яка задовольняє потреби теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. За всієї багатогранності та неоднозначності цього поняття, воно є сьогодні універсальним з погляду формування соціальної політики, оскільки в центрі уваги перебуває людина.

Комунікативні стратегії нового типу ґрунтуються на засадах прозорості комунікації; гнучкості та нелінійності; інклюзивності (залучають громадськість і працівників до ухвалення стратегічних рішень через державні ініціативи); соціальної відповідальності з метою прогнозування та зниження негативних соціальних впливів інновацій. Комунікативні стратегії нового типу сприяють відкритості та доступності інформації про інноваційні зміни для різних груп

стейкхолдерів (громадськість, працівники, держава); створюють гнучкі структури, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі; реалізують право різних стейкхолдерів висловлювати свої думки і погляди з приводу проведення інновацій у сфері соціально-трудова відносин; уможлиблюють розробку та впровадження етичних стандартів, спрямованих на зменшення негативних впливів на соціальну сферу; забезпечують моніторинг та звітування щодо соціальних впливів інноваційних процесів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арістотель. Політика / Пер. з давньогр. та передм. О. Кислюка. Київ: Основи, 2000. 239 с.
2. Брундтланд Г. Наше спільне майбутнє: Міжнародна комісія з навколишнього середовища та розвитку: монографія. Оксфорд : Оксфорд Юніверсіті Пресс, 1987. 512 с.
3. Вебер М. Господарство і суспільство / Макс Вебер. – Київ: Видавничий дім Всесвіт, 2012. – 1112 с.
4. Гоббс Т. Левіафан. Пер. Б. Акунін. Сім кольорів, 2018. 240 с.
5. Дротянко Л. Г. Науковий космізм і постнекласична наука: антропологічний контекст взаємозв'язків. Вісник Національного авіаційного університету, 2018. Вип. 2(28). С. 5-11. (Серія: Філософія. Культурологія).
6. Дротянко Л. Г. Трансформація комунікативної функції мови в добу інформатизації. Вісник Національного авіаційного університету, 2012. Вип. 2(16). С. 5-9. (Серія: Філософія. Культурологія).
7. Гелбрейт Дж. К. Економічні теорії і цілі суспільства. URL: <https://ibl.pp.ua/1/019772.html> (дата доступу: 27.10.2023)
8. Еко У. Ім'я рози. Нова авторська редакція 2012 року. Ілюстрації Умберто Еко. Фоліо, 2018.
9. Зибарева О. В. Трансформація соціально-економічного розвитку регіону в період ринкових перетворень (на матеріалах Чернівецької області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.10.01 “Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. Львів : НАН України. Ін-т регіон. дослідж., 2003. 20 с.
10. Кавун С. В. Інформаційна безпека: навчальний посібник / С. В.Кавун, В. В. Носов, О. В. Манжай. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 352 с.
11. Кравцов О. В., Южакова Г. О. Основи нелінійного аналізу: курс лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 156 с.



12. Краус Н. М. Парагенез інститутів розвитку та інституціональна компонента парадигми інноваційного зростання. Ефективна економіка. 2016. No 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=47> (2) (PDF) *Transformation of tax regulation in the post-bifurcation period*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/332558875\\_Transformation\\_of\\_tax\\_regulation\\_in\\_the\\_post-bifurcation\\_period](https://www.researchgate.net/publication/332558875_Transformation_of_tax_regulation_in_the_post-bifurcation_period) (дата доступу: 01.12.2023).

13. Курбан О. В. PR у маркетингових комунікаціях : навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 246 с.

14. Локк Дж. Два трактати про правління. Наш формат, 2020.

15. Макиавеллі Н. Державець. Харків: Фоліо, 2019. 512 с.

16. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. Вінниця : ВНТУ, 2012

17. Монтеск'є Ш.Л. Про дух законів : хрестоматія. Київ, 2008. URL: <http://pid.atwebpages.com/geopolitika-hrestomatiya-burlakov.html> (дата доступу: 12.09.2023).

18. Платон. Держава. Орієнтир, 2017. 320 с.

19. Решетило В. П. Синергетика актуального і потенційного у становленні та розвитку інституційних систем. Економічна теорія. 2006. № 1. С. 24–29.

20. Руссо Ж.-Ж. Про суспільну угоду, або принципи політичного права. Пер. з фр. та ком. О. Хома. Київ: Port-Royal, 2001. 349 с.

21. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія. Пер. з англ. В. Ружицький, П. Таращук. Київ: Основи, 1995, с. 108—114

22. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу; пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «КиєвоМогиллянська академія», 2011. 246 с.

23. Ackoff L. Creating the Corporate Future: Plan or be Planned fro. 1981. 312 p.

24. Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Langsschnittstudie in deutschen Betrieben. *Erster Zwischenbericht. Forschungskoooperation des*

*Bundesministeriums für Arbeit und Soziales/ BMAS*. Berlin, 2013. URL: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56635/ssoar-2018-wolter\\_et\\_al-Arbeitsqualität\\_und\\_wirtschaftlicher\\_Erfolg\\_Langsschnittstudie.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2018-wolter\\_et\\_al-Arbeitsqualität\\_und\\_wirtschaftlicher\\_Erfolg\\_Langsschnittstudie.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56635/ssoar-2018-wolter_et_al-Arbeitsqualität_und_wirtschaftlicher_Erfolg_Langsschnittstudie.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2018-wolter_et_al-Arbeitsqualität_und_wirtschaftlicher_Erfolg_Langsschnittstudie.pdf) (date of access: 05.10.2023).

25. Bauman Z. *The Individualized Society*. New Hampshire: Odyssey Press Inc. 2008. 253 p.

26. Beck U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. Translated by Ritter, Mark. London: Sage Publications, 1992. 260 p.

27. Bloen J. *The Fourth Industrial Revolution Things to Tighten the Link Peltween IT and OT* / J. Bloem, M. van Doorn, S. Duivestein, D. Excoffier, Maas, E. van Ommeren. Groningen: Sogeti VINT, 2014. 40 p.

28. Bower J. L., Christensen C. M. *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. *Harvard Business Review* 73, no. 1 (January–February 1995): 43–53. URL: <http://www3.yildiz.edu.tr/~naydin/MI2/lectures/Reading/Disruptive%20Technologie%20Catching%20the%20Wave.pdf> (date of access: 23.09.2023).

29. Burnes B. No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 2006. Issue 34 (10). P. 11-18.

30. Cao C. China. In *UNESCO Science Report: the Race Against Time for Smarter Development*. Schneegans, S.; Straza, T. and J. Lewis (eds). UNESCO Publishing: Paris, 2021. P. 622-639. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377478/PDF/377478eng.pdf.multi> (date of access: 23.09.2023).

31. Castells, M., 2010. *The Information Age: Economy, Society and Culture* Vol. 1-3. 2nd ed. Oxford: Wiley Blackwell. 1488 p.

32. Coggeshall, J.C. *PHP 5 Unleashed*. Sams, 2005. 1000 p.

33. *Digital with Purpose: Delivering a SMARTer2030*. URL: <https://digitalwithpur-pose.gesi.org/> (date of access: 05.10.2023).

34. Dolan S. L., Garcia S., Richley B. *Managing by Values. A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. Palgrave Macmillan, 2006.
35. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. London: Routledge, 2007. 181 p.
36. Drucker P. Post Capital Society. *Harvard Business Review*. 1993.
37. Ecosystem United. What is meant by strong sustainability? URL: <https://ecosystemsunited.com/2015/12/14/question-what-is-meant-by-strong-sustainability/> (date of access: 01.10.2023).
38. EUROPE 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth. Brussels, 2010. 32 p. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (date of access: 05.10.2023).
39. Eurofound. European Monitoring Centre on Change, Eurofound. Ireland. Retrieved from <https://policycommons.net/artifacts/1829355/european-monitoring-centre-on-change/2570755/> on 13 Dec 2023. CID: 20.500.12592/xmf3jp.
40. Fayol H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
41. Follett M. P. *Creative Experience*. Martino Fine Books. 2013. 324 p.
42. Forum moderators memes. URL: [https://www.google.com/search?q=forum+moderators+memes&sxsrf=ALeKk01-u2Iel-\\_Zxq76BNPkhTKA2v5GA:1609180788027&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi2mPJqfHtAhWGuIsHYsnCJoQ\\_AUoAXoECAQQAw&biw=1536&bih=722](https://www.google.com/search?q=forum+moderators+memes&sxsrf=ALeKk01-u2Iel-_Zxq76BNPkhTKA2v5GA:1609180788027&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi2mPJqfHtAhWGuIsHYsnCJoQ_AUoAXoECAQQAw&biw=1536&bih=722) (accessed 01.12.2023).
43. Frey C. B., Osborne M. A. *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford, 2013. URL: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (date of access: 06.11.2023).
44. Grawe C. Smart Factory. *Controlling*. 2016. Vol. 28, no. 6. P. 362–363. URL: <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2016-6-362> (date of access: 13.10.2023).
45. Habermas J. *Moral Consciousness and Communicative Action*. Translated by Ch. Lenhardt, S. W. Nicholsen. Polity. 2015. 248 p.

46. Hirsch-Kreinsen H. Welche Auswirkungen hat «Industrie 4.0» auf die Arbeitswelt? WISO direkt /Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bonn. 2014. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/11081.pdf> (date of access: 06.11.2023).
47. Holtz, P., Kronberger, N., & Wagner, W. (2012). Analyzing internet forums: A practical guide. *Journal of Media Psychology*, 24(2), 55-66. doi: 10.1027/1864-1105/a000062
48. Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World. Published for the United Nations Development Programme (UNDP). 203 p. URL: <https://unterm.un.org/unterm2/en/view/UNHQ/3B71934A2837620E85257A530063DB0B> (date of access: 01.11.2023)
49. Im EO, Chee W. Practical guidelines for qualitative research using online forums. *Comput Inform Nurs*. 2012 Nov;30(11):604-11. doi: 10.1097/NXN.0b013e318266cade. PMID: 22918135; PMCID: PMC3727223.
50. Lewin K. *Field Theory in Social Sciences*: Harper & Row: N. Y. - 2008. - P. 368
51. Livingstone S., Helsper E. Taking risks when communicating on the internet: the role of offline social-psychological factors in young people's vulnerability to online risks. *Information, communication and society*, 2007. № 10 (5). pp. 619-643. DOI: 10.1080/13691180701657998
52. Masuda Y. *The Information Society as Postindustrial Society* / Y. Masuda. – Wash. : World Future Soc., 1983. 320 p.
53. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge, 2003. 204 p.
54. McLuhan M. *The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century*. Oxford University Press, 1989. 240 p.
55. Panetta K. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2019. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/> (date of access: 01.11.2023).

56. Pelenc J., Ballet J. Weak versus Strong Sustainability. Brief of the GDSR, 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/6569122-Pelenc-Weak%20Sustainability%20versus%20Strong%20Sustainability.pdf> (date of access: 02.09.2023).

57. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. 198 p.

58. Pettinger T. Human Capital definition and importance. Economics Help.org, 22 September 2019. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/26076/economics/humancapital-definition-and-importance/>.

59. Piccarozzi M., Aquilani B., Gatti C. Industry 4.0 in Management Studies: A System-atic Literature Review. *Sustainability* 2018. Issue 10(10). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3821> (date of access: 01.12.2023).

60. Reed M. The real purpose of forum moderators revealed. URL: <http://www.communityspark.com/the-real-purpose-of-forum-moderators-revealed/> (date of access: 01.12.2023).

61. Salmon G. E-Moderating: The key to teaching and learning online. London, UK: Kogan Page, 2000.

62. Salmon R. The Future of Management: All Roads Lead to Man (Developmental Management). Wiley-Blackwell, 1996. 288 p.

63. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016. 172 p. URL: [https://law.unimelb.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/3385454/Schwab-The\\_Fourth\\_Industrial\\_Revolution\\_Klaus\\_S.pdf](https://law.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf) (date of access: 02.11.2023).

64. Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group / Hellinger A., Stumpf V. URL: [https://ia601901.us.archive.org/35/items/FinalReportRecommendationOnStrategicInitiativeIndustrie4.0/Final%20Report\\_%20Recommendation%20on%20strategic%20initiative%20Industrie\\_4.0.pdf](https://ia601901.us.archive.org/35/items/FinalReportRecommendationOnStrategicInitiativeIndustrie4.0/Final%20Report_%20Recommendation%20on%20strategic%20initiative%20Industrie_4.0.pdf)

65. Stace D., Dunphy D. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 2008. Vol. 2 (3). P. 263- 283
66. Srnicek N. *Platform Capitalism*. Polity, 2016. 120 p.
67. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. Fairfield, IA: 1st World Library – Literary Society, 2005. URL: <http://www.1stworldpublishing.com/ebooks/e1-4218-0340-2.pdf> (date of access 12.09.2023).
68. *The Fourth Industrial Revolution—Things to Tighten the Link between IT and OT* / Bloem J., Doorn M.V., Duivestijn S., Excoffier D., Maas R., Ommeren E.V. Sogeti VINT, 2014. 39 p.
69. Tilman L. M., Jacoby Gh. C. *Agility: How to Navigate the Unknown and Seize Opportunity in a World of Disruption*. Missionday, 2019. 256 p.
70. Tilman L. *Why Agility is Key to Success in the Fourth Industrial Revolution — a book extract*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/agility-a-book-extract/> (date of access: 02.11.2023).
71. *Tips For Online Community Moderators* [Digital resource]. URL: <https://blog.vanillaforums.com/community/community-moderating-tips-pro-wants-know>.
72. Toffler A. *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. Bantam, 1991. 640 p.
73. Weber E. *Industrie 4.0: Wirkungen auf den Arbeitsmarkt und politische Herausforderungen*. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. 2016. Vol. 65, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1515/zfw-2016-0002> (date of access: 03.12.2023).
74. Webster F. *Theories of the Information Society*. Routledge: Taylor & Francis Group, 2014. 396 p.
75. *What is forum etiquette?* [Digital resource]. URL: <http://www.wisegeek.com/what-is-forum-etiquette.htm> (accessed 01.12.2023).
76. Wichmann R.L., Eisenbart B., Gericke K. *The Direction of Industry: A Literature Review on Industry 4.0*. *Proceedings of the 22nd International*

*Conference on Engineering Design (ICED19)*, 2019. Delft.  
<https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/8289BD1A23A149EC632B05232A45738B/S2220434219002191a.pdf/the-direction-of-industry-a-literature-review-on-industry-40.pdf> (date of access: 02.11.2023).