

**Мартинишин Ярослав Миколайович**  
доктор економічних наук, професор,  
академік Міжнародної кадрової академії  
[biguss@meta.ua](mailto:biguss@meta.ua)  
**Коваленко Єлена Ярославівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
Національної академії керівних кадрів  
культури і мистецтв  
[elena.kovalenko.ya@gmail.com](mailto:elena.kovalenko.ya@gmail.com)

### СМИСЛИ В КУЛЬТУРІ УПРАВЛІННЯ

**Мета роботи** – розкриття ролі та значення смислів як культурних складових і фундаментальної основи сучасної системи управління, спроможної забезпечити високий рівень життєздатності суспільних організацій в умовах глобалізації. **Методологічною основою** дослідження є діалектичний принцип пізнання, системний підхід та найважливіші положення теорії управління. Використано загальнонаукові, управлінські й міждисциплінарні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, моделювання, соціокультурний. **Наукова новизна** одержаних результатів полягає у застосуванні культурологічного підходу до обґрунтування системи управління, що, на відміну від традиційного, враховує смислову (ірраціональну) складову. **Висновки.** Існуюча система управління і традиційний менеджмент зорієнтовані на раціональне управління в умовах індустріального суспільства, за яких моральний аспект і соціальна ціна досягнень на другому місці. Сучасне постіндустріальне суспільство – це абсолютно новий, маловідомий світ, закони якого не схожі на правила гри індустріальної епохи і є їх протилежністю. Основним елементом системи управління у новому суспільстві мають стати смисли, що формують картину бачення світу й мотивації організацій, а основне завдання менеджера – управління смислами. Для цього потрібно їх створювати, втілювати, знати, розуміти й сприймати. Проблема сприйняття стає ключовою здібністю сучасних менеджерів, які виступають провідниками нових ідей і смислів, місіонерами своїх організацій. У результаті поширення необхідної лідерів загальної ментальної моделі серед людей в організації створюється доброзичлива обстановка, яка сприяє вільному обміну знаннями й ідеями, що у результаті веде до зростання ефективності та успіху.

**Ключові слова:** смисли, цінності, ідеї, місії, цілі, інтереси, система управління, менеджмент, культура управління, організація, суспільство.

*Мартинишин Ярослав Николаевич, доктор экономических наук, профессор, академик Международной кадровой академии; Коваленко Елена Ярославовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры публичного управления и гуманитарных наук Национальной академии руководящих кадров культуры и искусств*

#### **Смыслы в культуре управления**

**Цель работы** – раскрытие роли и значения смыслов как культурных составляющих и фундаментальной основы современной системы управления, способной обеспечить высокий уровень жизнеспособности общественных организаций в условиях глобализации. **Методологической основой** исследования является диалектический принцип познания, системный подход и наиболее важные положения теории управления. Используются общенаучные, управленческие и междисциплинарные методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование, социокультурный. **Научная новизна** исследования заключается в применении культурологического подхода к обоснованию системы управления, что, в отличие от традиционного, учитывает смысловую (иррациональную) составляющую. **Выводы.** Существующая система управления и традиционный менеджмент ориентированы на рациональное управление в условиях индустриального общества, в которых моральная сторона и социальная цена достижений на втором месте. Современное постиндустриальное общество – это совершенно новый, малоизвестный мир, законы которого не похожи на правила игры индустриальной эпохи и есть их противоположностью. Основным элементом системы управления в новом обществе должны стать смыслы, формирующие картину видения мира и мотивации организаций, а основная задача менеджера – управление смыслами. Для этого нужно их создавать, воплощать, знать, понимать и воспринимать. Проблема восприятия становится ключевой способностью современных менеджеров, которые выступают проводниками новых идей и смыслов, миссионерами своих организаций. В результате распространения необходимой лидеру общей ментальной модели среди людей в организации создается доброзелательная обстановка, которая способствует свободному обмену знаниями и идеями, что в результате ведет к росту эффективности и успеха.

**Ключевые слова:** смыслы, ценности, идеи, миссии, цели, интересы, система управления, менеджмент, культура управления, организация, общество.

*Martynyshyn Yaroslav, Doctor of Economics, Professor, Academician of International Personnel Academy; Kovalenko Elena, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Public Administration and Humanities of the National Academy of Managerial Staff of Culture and Arts*

#### **The meanings in the management culture**

**The purpose of the work** is to reveal the role and meaning of meanings as the cultural components and fundamental foundation of modern management system capable of ensuring a high level of viability of social organizations in a globalizing environment. The **methodological basis** of the study is the dialectical principle of cognition, the system approach and the most important provisions of the theory of management. General scientific, managerial and interdisciplinary research methods are used: analysis, synthesis, induction, deduction, modeling, and sociocultural. The **scientific novelty**

of the results obtained is the application of the cultural approach to the substantiation of the management system, which, unlike the traditional one, takes into account the semantic (irrational) component. **Conclusions.** The existing management system and traditional management are oriented towards sound management in an industrial society, in which the moral side and social price of achievements are in second place. Modern post-industrial society is a completely new and little-known world, the laws of which are not like the rules of the game of the industrial era, and are their opposite. The main element of the management system in a new society must be the meanings that shape the vision of the world and the motivation of organizations, and the main task of a manager is the management of the meanings. To do this, you need to create, implement, know, understand and perceive them. The problem of perception becomes the key ability of modern managers who act as leaders of new ideas and meanings, the missionaries of their organizations. As a result of the distribution of the general mental model needed by a leader, in the organization a friendly environment is created among people, which promotes the free exchange of knowledge and ideas, which ultimately leads to increased efficiency and success.

**Keywords:** meanings, values, ideas, missions, goals, interests, management system, management, management culture, organization, society.

Актуальність теми дослідження. Наше знання про всякий предмет постійно не тільки розширюється, а й змінюється, причому зараз дуже швидко. Змінюється розуміння світу та сучасної цивілізації, нових проблем, а відповідно – функцій управління, місця й ролі людини в системі управління. Дедалі частіше ми усвідомлюємо, що спроби знаходження тих чи інших раціональних пояснень і рішень у відомій нам системі координат не дають необхідних результатів, і ми змушені "включати" інші виміри.

У багатьох галузях життєдіяльності суспільства – бізнесі, творчості, науці, політиці – ми дедалі більше стикаємося із поняттям "альтернативи" та ще з ширшим поняттям "іншого". Останнє – це опорна точка в філософському дискурсі, починаючи з античних часів і до наших днів. Ми розмірковуємо про альтернативну цивілізацію, про інший шлях розвитку для України, про альтернативні джерела енергії і медицину, інші цінності, культуру та світоустрій і, в силу цього неминуче, про інше управлінні процесом розвитку, інших організаціях, інших відносинах усередині цих організацій і т. д. "Ми – свідки й учасники народження нового світу, в якому будуть інша економіка, попит на професії і навіть споживання", – пише відомими американський дослідник Річард Флорида [8, 23].

Чому виникає і посилюється попит на "інше"? Тому що стрімко змінюється світ, тому що багато колишніх теорій, норм і правил перестають бути актуальними, тому що ми шукаємо шляхи прориву в майбутнє, тому що ми постійно відкриваємо нове і по-новому бачимо й ідентифікуємо себе як особистість в оточуючій нас різноманітній реальності. Найбільші теоретики і практики менеджменту, такі як І. Адізес, Р. Акофф, М. Вріс, Р. Дафт, П. Друкер, І. Нонака, К. Нордстрем, М. Портер, П. Сенге, Р. Флорида, Г. Хемел, Н. Холден, С. Чоудхарі та ін. на рубежі ХХІ ст. це добре усвідомлювали й пропонували свої рецепти нового менеджменту.

Проте в плані розкриття філософської суті феномена управління важко констатувати якийсь теоретичний прорив, хоча інтерес до гуманістичних, філософських, духовних аспектів управління в останні роки очевидний. Як справедливо зауважив один із найавторитетніших учителів буддизму Нань Хуай-Чинь, "чого не вистачає ХХ ст., так це центральної культурної ідеї, здатної згуртувати такі різні сфери людського буття, як економіка, техніка, екологія, суспільство, матерія, розум і духовність" [7, 224].

Споживча культура, четверта промислова революція, цифрова епоха створюють виклики Гуманізму: те, що є неприродним, стає нормальним; те, що є натуральним, стає ненормальним. Світ став жити в перевернутій парадигмі, стираються межі між здоровим глуздом і дурницями, зникають справжні смисли багатьох понять і суть речей. Базова проблема в цілому: відсутність цілісного мислення і брак якісних, розсудливих лідерів.

Мета роботи – розкриття ролі та значення смислів як культурних складових і фундаментальної основи сучасної системи управління, спроможної забезпечити високий рівень життєздатності суспільних організацій в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу. Говорячи про проблеми управління різноманітними суспільними організаціями сьогодні, ми все частіше ставимо питання: "навіщо?", "в ім'я чого?" і "чому?", замість питань: "що?" та "як?". Останні визначають інструментарій управління, його механізми й технології; перші – смисли та цінності. А за цими, здавалося б, простими питаннями стоїть, по суті, серйозне зрушення ідеології сучасного менеджменту, оскільки відправною точкою стають не просто об'єктно-суб'єктні відносини, не цілі та завдання управління і не, власне, зміст менеджменту, а смисли цієї діяльності й управління цими смислами. Саме вони задають надалі цінності, ідеї, місії, інтереси, цілі та засоби їх досягнення.

Один із найбільш впливових сучасних бізнес-мислителів, автор серії бестселерів, присвячених проблемам світу бізнесу, Даніель Пінк сформулював шість ключових здібностей, які треба мати, щоб домогтися успіху в ХХІ ст. До них він відніс здібності до дизайну, виходу за межі формальної логіки із залученням емоцій, здібності захоплювати та переконувати, вносити елементи гри й творити. Але на перше місце Д. Пінк поставив здатність бачити смисл того, що робиться [11, 109]. Чи завжди ми бачимо цей смисл, а якщо бачимо, то як його усвідомлюємо?

Філософська традиція дослідження смислів іде в глиб віків. Проте в теорії, практиці та культурі управління ця проблема стала об'єктом досліджень ближче до кінця минулого століття. Перш ніж говорити про управління смислами, потрібно, очевидно, розібратися зі смислом самого соціального управління, з його глибинною сутністю і основою. У чому смисл управлінської діяльності, її призначення,

для чого вона здійснюється, чого ми хочемо домогтися? На ці запитання, як виявляється навіть сьогодні, немає однозначних відповідей.

Якщо говорити про традиційний менеджмент, то він "заточений" на суто раціональне та дуже прагматичне управління організацією, оптимальний розподіл і використання обмежених ресурсів, отримання прибутку, забезпечення конкурентоспроможності і т. д. Цим в основному й вимірюється успіх. Тоді виходить, що смисл менеджменту в забезпеченні успіху організації, який може трактуватися: як виживання організації; як результативність і ефективність; як продуктивність; як практична реалізація ідей, проектів і т. п. Моральна сторона питання і соціальна ціна досягнень при цьому відходять на другий план. Але чи є смисл робити просто гроші будь-яким шляхом, робити та споживати без міри, якщо при цьому ми кінцею убиваємо себе й свою цивілізацію, якщо ми не несемо за це відповідальності? Саме так зараз ставлять питання дуже багато людей на Землі [2].

Так у чому ж смисл управління? Якщо виходити з того, що ця діяльність має на увазі певні відносини людей, то на це запитання можна дати немало різних відповідей: у створенні порядку з хаосу (чи, можливо, в забезпеченні балансу порядку та хаосу); в плануванні, організуванні, мотивуванні, узгодженні та координуванні; у створенні цінностей, передачі досвіду та знань; в забезпеченні та реалізації влади, контролю й отриманні на цій основі певних вигод; у виявленні проблем і пропонуванні шляхів їх вирішення; в забезпеченні існування, удосконалення та розвитку організації і т. д. Цей перелік можна продовжувати ще довго. Виходить, що ці смисли неоднозначні, мінливі й багато в чому суб'єктивні, оскільки залежать не лише від об'єктивних завдань й умов функціонування тієї чи іншої організації в конкретний період її існування, але й від установок людей, що керують цією організацією на певних стадіях її існування. Таким чином, якщо брати "смисли" як відправну точку наших роздумів про природу сучасного менеджменту, то з цього слідує, що управління є, передусім, управлінням смислами. "Зміст людських відносин в економіці – це узгодження смислів. Засобом такого узгодження можуть виступати як монетарні (гроші), так і немонетарні інструменти (наприклад, цінності або інтереси). Там, де економічна діяльність в основному зводиться до відтворення стаціонарного кругообігу смислів, надії власників капіталу на зростання прибутку стають необґрунтованими, а наполегливе прагнення до прибутку без уведення у кругообіг нових смислів повинне призводити до постійної кризи" [5, 127].

"Що неможливо виміряти, тим неможливо управляти" – така одна із аксіом наукового управління ХХ ст. Наскільки зараз актуальна подібна постановка питання, особливо коли ми говоримо про управління смислами та про багато інших речей, пов'язаних, наприклад, з психологією управління, з етикою бізнесу, відповідальністю, довірою і т. д.? Очевидно, неактуальна, оскільки все це ми в кращому разі можемо лише якісно оцінити з прийнятною точністю. Але усі ці речі потрібно спробувати зрозуміти та сприйняти, оскільки вони визначають сучасне управління, передусім, як людську діяльність, у якій звичайне "раціо" значною мірою доповнюється, а часто й витісняється ірраціональністю та "емоційним інтелектом" [1].

Смисли формують систему бачення світу, окремих явищ і процесів, конкретних організацій та бізнесу в цілому. Залежно від неї виникають різні мотивації, пов'язані з тими чи іншими діями. Щоб управляти смислами, потрібно передусім їх знати, розуміти та сприймати, причому не статично, а в розвитку. Проблема сприйняття стає однією із ключових для управління смислами. І це не лише сприйняття менеджерами конкретних явищ, ситуацій, об'єктів або процесів, структур і взаємовідносин, результатів та оцінок, але саме смислів, що стоять за ними.

Потрібно навчитися розрізняти суть таких понять, як цінність, ефективність, інноваційність, взаємозалежність, інтереси, відповідальність та ін. Як вважає Різіді Нігоматулліна, "багато елементів системи можуть існувати, але суб'єкт не розуміє смисл управлінських вимог, більше того, смисл може бути загублений. Тоді норми носять чисто формальний, "декоративний" характер, і на них ніхто не звертає уваги" [4, 58]. Це, наприклад, торкається демократизації управління, коли під демократію можна розуміти і як владу більшості, і як здатність домовлятися на партнерських засадах, і як горизонтальні комунікації в управлінні та ін.

На думку бізнес-консультанта Вадима Ромащенко, "розрізняльна функція сприйняття вимагає тонких налаштувань і спеціальних процесів: формування і настроювання фільтрів, зняття обмежень із сприйняття конкретної людини, сприйняття у свідомості людини цього об'єкту. Лише після цього ми можемо сказати, що людина "потенційно" готова управляти об'єктом сприйняття" [6, 91]. Таким чином, під управлінням смислами слід розуміти як суто практичну діяльність, так і культурологічну діяльність зі створення та формування смислів, їхнього втілення у вигляді подій, процесів, результатів, продуктів тощо.

Під час кардинальних змін і перетворень, які ми зараз переживаємо, необхідно вибудувати нову ідентичність, нову систему смислів, що пояснюють сучасний світ. І ця нова система починає конкурувати й навіть конфліктувати зі старою, поступово витісняючи її. Але смислові протиріччя і конфлікти існують й на нижчих рівнях як при постановці яких-небудь цілей і завдань, так і у взаємовідносинах різних зацікавлених осіб. Наприклад, говорячи про стосунки власників і менеджерів, ми звикли трактувати їх як конфлікт інтересів. Але якщо подивитися глибше, то суть агентської проблеми в корпоративному управлінні смислова. Кожен із контрагентів бачить багато речей і сприймає їх по-різному, оскільки по-різному бачить смисл і призначення своєї діяльності та існування. А вже за цим ідуть різні цінності, інтереси, ризики, поведінка, відповідальність і ін.

У працях практично всіх відомих сучасних теоретиків менеджменту на поч. ХХІ ст. так або інакше ставиться проблема ідеологічного перезавантаження бізнесу та менеджменту. В даному контексті ідеологія – це елемент культури менеджменту, що відображає смисли, цінності, етичні норми і правила поведінки та діяльності в бізнесі у той або інший історичний період часу з урахуванням конкретних обставин.

Теоретичною основою такого перезавантаження стає міждисциплінарна управлінська наука, що розвивається, а методологічною базою та інструментом – сам менеджмент, який є генератором, провідником і втілювачем нових ідей. Ключовими моментами тут є переосмислення сутності сучасного бізнесу та конкуренції, суті менеджменту в нових умовах, суті самої ділової організації, її смислу та призначення. Зокрема, переосмислюються такі традиційні поняття, як бюрократія, ієрархія, контроль, ефективність, відповідальність та ін. [9, 214]. На практиці світ сучасного бізнесу – це боротьба смислів, цінностей та ідей. Як пише Гері Хемел, "зараз у вашій компанії співіснують бізнес-процеси, що спираються на Інтернет ХХІ ст., управлінські процеси, – на постулати середини ХХ ст., на принципи менеджменту, вироблені ще у ХІХ ст." [10, 174]. І далеко не завжди смисл тієї або іншої діяльності очевидний.

Створюється враження, що люди, що збираються управляти іншими людьми, тобто реалізувати ті або інші ідеї на практиці, абсолютно не уявляють собі, що це будуть за ідеї і в ім'я чого та навщо вони це робитимуть. Інакше кажучи, смислові розбіжності або неточності, у представленнях, відчуттях, знаннях, висловлюваннях і под., породжують різне сприйняття дійсності, неясність бачення і суперечність цілей, різну реакцію на події, їх оцінку й оцінку їх наслідків. У практичному плані йдеться про роботу менеджера з вибудовування смислів у систему – їх відбору, побудові ієрархії, встановленню змістовних і функціональних зв'язків, а також про організування процесу такого вибудовування. Система смислів вибудовується за принципами від простого до складного, від індивідуального до загального, від специфічного до універсального, від грубого до тонкого. У вибудовуванні системи смислів є свої закони, які цілком можуть претендувати на закони управління.

Але на практиці ми дуже часто стикаємося з проблемою не лише суперечливих смислів, але й підміни смислів. Це може привести до невірних орієнтацій і спотворення цілей, до вирішення приватних завдань, а не проблем у цілому, й іноді призводить зовсім не до тих результатів, які спочатку передбачалися або яких чекає суспільство.

Суспільство – це простір циркуляції смислів, і смисли є середовищем та предметом комунікації. Нова комбінація смислів, домінування одних смислів над іншими можуть уповільнювати або прискорювати процес перетворень в суспільстві та ділових організаціях. У нашому контексті смисли є предметом комунікаційного управління.

Менеджер-функціонер – це один смисловий і поведінковий тип, а менеджер-лідер – це абсолютно інший тип. Перший забезпечує ефективне функціонування організації, другий – її розвиток. Перший вирішує вузький круг практичних завдань і діє в одній реальності, другий виявляє нові смисли, ставить проблеми та шукає їх нестандартні вирішення, занурюючи себе в абсолютно іншу реальність, яку він фактично створює. Теорія управління, яка орієнтована на функціонера, може не працювати відносно цього смислотворного лідера-новатора.

Для чого таким лідерам управляти смислами? По-перше, для забезпечення загального сприйняття та інтерпретації того, що відбувається, щоб співробітники в будь-якій ситуації виходили з одного й того ж її тлумачення. По-друге, для обґрунтування дій співробітників і тих змін, провідниками яких вони стають в організації. По-третє, для знаходження послідовників і мотивування співробітників організації підтримувати їх дії.

Для здійснення такої своєї місії менеджери-лідери, на думку Боаса Шаміра і Роберта Хойберга, повинні формувати загальну ментальну модель у співробітників організації, їх сприйняття і розуміння навколишнього світу, поточного стану організації, бачення її розвитку, цілей і засобів їх досягнення, рішень, що приймаються, і заходів, які вживаються [12]. Тоді співробітники швидше розділятимуть сприйняття того, що відбувається, розумітимуть систему пріоритетів лідера, а їх дії краще відповідатимуть стратегії організації й очікуванням. Лідери, за словами Генрі Мінцберга, стають провідниками нових ідей і смислів, місіонерами своїх організацій [3, 429]. У результаті поширення, необхідної лідерів загальної ментальної моделі, серед співробітників в організації створюється доброзичлива обстановка, яка сприяє вільному обміну знаннями й ідеями, а це у результаті веде до успіху.

Одним з тих, хто зумів утілити в життя концепцію управління смислами, був підприємець і винахідник Стів Джобс. Він завжди розглядався як аномалія у менеджменті, оскільки не відповідав тому, що написано в звичайних підручниках. А в них немає якраз того, що робив С. Джобс – він створював смисли для покупців і співробітників й управляв цими смислами. У центр уваги він ставив передусім людей. В організації створювався ігровий режим, коли потоки ідей ідуть знизу. Тому він любив говорити: "Залишайтеся смішливими, залишайтеся молодими". А відносно споживачів не він йшов за їх попитом, а сам пропонував їм нові потреби, ідеї та продукти. Як і споживачів, Джобс заразив своїх співробітників цілеспрямованістю, майже маніакальним прагненням до досконалості, увагою до деталей, почуттям місії, пошуком іншого [14].

Феномен Джобса – це далеко не єдиний приклад управління смислами. Професор із Мілану Роберто Верганті, узагальнивши європейський і американський досвід інновацій, що ґрунтуються на

дизайні, дійшов висновку, що це по суті абсолютно новий шлях у конкуренції. Такі інновації не йдуть від ринку (від попиту), а навпаки, вони створюють новий ринок не шляхом просування нової технології, а за рахунок упровадження нових смислів і доведення їх до покупця. Таким чином, смисли йдуть попереду технологій. Причому покупці самі навіть і не замислюються про ці смисли, але, як тільки вони їх набувають й усвідомлюють, нові продукти стають для них любов'ю і пристрастю. Верганті далі досліджує процес виникнення таких інновацій, що ґрунтуються на смислах, виявляє категорію "інтерпретаторів" – експертів, які глибоко розуміють технології, свої ринки, поведінку споживачів і їх потенційні бажання [13].

Для позначення такого роду інновацій він придумав термін "технологічна епіфанія" (від грец. вихід назовні, прояв божества, абсолюту в конкретних формах). На практиці це означає раптове усвідомлення нового смислу чого-небудь шляхом несподіваного відкриття, інтуїції, або відчуттів. Причому це не чисто евристичний процес, а систематичний аналіз нових технологій і їх втілення у продуктах. По суті, відбувається переформулювання питання про інновації. Традиційно воно звучить так: "Чи можемо ми замінити стару технологію на нову для кращого задоволення існуючого попиту споживачів?". У новій версії питання виглядають так: "Чи буде нова технологія дозволяти нам створювати продукти, які матимуть більшу або іншу цінність для споживачів, чим існуючі пропозиції на ринку? Чи буде ця нова потреба визначати смисл купівлі нового товару?".

Таким чином, управління смислами виходить з того, що люди одночасно раціональні й ірраціональні, що їх необхідно сприймати й оцінювати з різних точок зору – з біологічної, психологічної, духовної, соціальної, економічної. Потрібно враховувати ще те, що вони йтимуть за тими, хто задає для них нові смисли, які сприймаються і поділяються ними.

Висновки. Існуюча система управління і традиційний менеджмент зорієнтовані на раціональне управління в умовах індустріального суспільства, за яких моральна сторона й соціальна ціна досягнень на другому місці. Сучасне постіндустріальне суспільство – це абсолютно новий, маловідомий світ, закони якого не схожі на правила гри індустріальної епохи, і є їх протилежністю. Основним елементом системи управління у новому суспільстві мають стати смисли, що формують картину бачення світу й мотивації організацій, а основне завдання менеджера – управління смислами. Для цього потрібно їх створювати, втілювати, знати, розуміти й сприймати. Проблема сприйняття стає ключовою здібністю сучасних менеджерів, які виступають провідниками нових ідей і смислів, місіонерами своїх організацій. У результаті поширення, необхідної лідерів загальної ментальної моделі, серед людей в організації створюється доброзичлива обстановка, яка сприяє вільному обміну знаннями й ідеями, що у результаті веде до зростання ефективності та успіху.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у застосуванні культурологічного підходу до обґрунтування системи управління, що, на відміну від традиційного, враховує смислово (ірраціональну) складову, а їх практичне значення – у формуванні адекватної картини світу та розширенні горизонту стратегічного бачення менеджера.

Перспективами подальших наукових розвідок у цьому напрямі може бути поглиблення досліджень культурологічних аспектів управління, проблеми сприйняття і продукування та втілення смислів організації.

### Література

1. Коваленко Є. Мистецтво управління як парадигма менеджмент-освіти XXI століття / Є. Коваленко // Економіка і менеджмент культури. – 2015. – № 2. – С. 31–44.
2. Мартинишин Я. Цивілізація у точці біфуркації: зародження нового соціального порядку і сучасної моделі управління політичною, економічною та соціокультурною сферами / Я. Мартинишин // Економіка і менеджмент культури. – 2016. – № 1. – С. 5–32.
3. Минцберг Г. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 502 с.
4. Нигоматуллина Р. М. Социальное управление: философский анализ / Р. М. Нигоматуллина. – М. : Астра, 2015. – 286 с.
5. Попков В. В. Метафизика экономики: сколько стоит смысл? / В. В. Попков. – М. : Проект, 2016. – 354 с.
6. Ромашенко В. Н. Смыслы бизнеса / В. Н. Ромашенко. – М. : Экосфера, 2013. – 156 с.
7. Сенге П. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего / П. Сенге. Пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 304 с.
8. Флорида Р. Большая перезагрузка / Р. Флорида. Пер. с англ. – М. : Классика XXI, 2012. – 240 с.
9. Хэмел Г. Манифест лидера / Г. Хэмел. Пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 402 с.
10. Hamel G. The Future of Management / G. Hamel, B. Breen. – Boston : Harvard Business School Press, 2007. – 255 с.
11. Pink D. A whole new mind why right brainers will rule the future / D. A. Pink. – N.Y. : Riverhead Books, 2015. – 329 p.
12. Shamir B. Managing Meanings to Achieve Meaningful Management / B. Shamir, R. Hooijberg. 2008. – Retrieved from: <http://www.imd.org/research/challenges/TC024-08.cfm>.
13. Verganti R. Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean / R. Verganti // Harvard Business Press. 2014. – Retrieved from: <http://hbr.org/2014/04/management-d-dr-in>.
14. Verganti R. Steve Jobs and Management by Meanings / R. Verganti // Harvard Business Review. 2016. – Retrieved from: <http://hbr.org/2016/10/steve-jobs-and-management-by-m>.

**References**

1. Kovalenko, E. (2015). Art of management as a paradigm of management education of the XXI century. *Ekonomika i menedzhment kul'tury*, 2, 31-44 [in Ukrainian].
2. Martynshyn, Y. (2016). Civilization at the point of bifurcation: the emergence of a new social order and the modern model of management of political, economic and socio-cultural spheres. *Ekonomika i menedzhment kul'tury*, 1, 5-32 [in Ukrainian].
3. Mintzberg, G. (2011). Creation of an effective organization. *Trans. English. St. Petersburg: Piter* [in Russian].
4. Nigmatullina, R. M. (2015). Social management: philosophical analysis. Moscow: Astra [in Russian].
5. Popkov, V. V. (2016). Metaphysics of Economics: how much is the meaning? Moscow: Proekt [in Russian].
6. Romashchenko, V. N. (2013). Sense of business. Moscow: Ekosfera [in Russian].
7. Senge, P. (2014). Transformation. The potential of man and the horizons of the future. *Trans. English. Moscow: Olimp-Biznes* [in Russian].
8. Florida, R. (2012). Big reboot. *Trans. English. Moscow: Klassika XXI* [in Russian].
9. Khemel, G. (2015). Manifesto of the leader. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
10. Hamel, G. (2007). The Future of Management. Boston: Harvard Business School Press.
11. Pink, D. (2015). A whole new mind why right brainers will rule the future. New York: Riverhead Books.
12. Shamir, B., & Hooijberg R. (2008). Managing Meanings to Achieve Meaningful Management. – Retrieved from: <http://www.imd.org/research/challenges/TC024-08.cfm>.
13. Verganti, R. (2014). Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Press. – Retrieved from: <http://hbr.org/2014/04/management-d-dr-in>.
14. Verganti, R. (2016). Steve Jobs and Management by Meanings. Harvard Business Review. – Retrieved from: <http://hbr.org/2016/10/steve-jobs-and-management-by-m>.

*Стаття надійшла до редакції 14.09.2017 р.*

УДК 130.2 (410)"15"(045)

**Сабадаш Юлія Сергіївна**  
доктор культурології, професор,  
професор кафедри культурології  
та інформаційної діяльності  
Маріупольського державного університету  
[juliasabadash2005@gmail.com](mailto:juliasabadash2005@gmail.com);  
**Нікольченко Юзеф Мойсейович**  
доцент кафедри культурології  
та інформаційної діяльності  
Маріупольського державного університету,  
заслужений працівник культури України  
[nicolchenko46@ukr.net](mailto:nicolchenko46@ukr.net)

## **ГУМАНІСТИЧНІ ІДЕАЛИ ПІВНІЧНОГО РЕНЕСАНСУ В "УТОПІЇ" ТОМАСА МОРА**

**Мета роботи** – дослідити особливості гуманістичного світосприйняття Північного Ренесансу. Автори пропонують сучасний погляд на становлення гуманістичного світосприйняття у Європі XVI ст., аналізуючи трактат Томаса Мора – "Утопія". У статті здійснюється характеристика країни Утопії як своєрідної форми суспільства, де важливим є фактор осмислення соціального і духовного ідеалу. У цьому контексті представлена і постать Томаса Мора – як першого гуманіста доби Північного Ренесансу. **Методологія дослідження** полягає в застосуванні історико-культурного, систематизаційного, біографічного, культурологічного та теоретично узагальнюючого методів. Зазначені методи дозволяють розкрити динаміку культурно-історичних процесів розвитку Північного Ренесансу, систематизувати окремі явища культури Англії XVI ст., дослідити життєвий та творчий шлях Томаса Мора в контексті зазначеної епохи, осмислити динаміку загальнокультурних процесів у Європі XVI ст. **Наукова новизна** роботи обумовлена широким використанням біографічного методу, спираючись на який, поєднується аналіз ідеалів "Утопії" з долею Томаса Мора. Власне життя Т. Мора та його поведінка перед смертю явилися своєрідним втіленням гуманістичного морального ідеалу, здійсненням концепції гідності людини і вчення про людську свободу. **Висновки.** Проаналізувавши "Утопію", очевидно стає її прихильність до засад ренесансного гуманізму. В ній синтезоване усе те, до чого дійшла гуманістична думка, надаючи нові імпульси для розвитку суспільної свідомості епохи. В формах утопічної державності розроблена економіко-політична і морально-правова структура, що відповідала уявленню про людину, яке склалося в культурі Відродження. Власне, спосіб утопійського гуртожитку, де скасовані приватна власність, грошовий обіг, привілеї, отримувани за похороненням, став своєрідною кульмінацією гуманістичних уявлень про устрій, що підносить людей освічених та добродесних. Саме гуманісти, безмежно ревни у вивченні наук і мистецтв та у вихованні грішності, покликані були посісти головне місце в державі, заснованій на засадах спільності, не обтяжуючись залежністю від благовоління і примх багатства і знатності. Хоча майбутня історія розвитку світової цивілізації не сформувала на практиці "ідеального суспільства", "Утопія" Т. Мора стала спробою відповіді гуманістичної думки на трагічні протиріччя епохи, з ідеалом безкласового суспільного устрою, з домінуючими у ньому філософськими, етичними, соціально-політичними ідеями гуманізму. Створюючи й відстоюючи їх, Т. Мор спирався на принципи світогляду, напрацьовані розвитком культури епохи Ренесансу.

**Ключові слова:** Північний Ренесанс, гуманізм, Томас Мор, "Утопія", суспільство, духовний ідеал, біографічний метод.