

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-46>

УДК 930.85:17.021.1(091)

ФІЛОСОФСЬКО-ІСТОРИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ШКІЛ ХХ СТОЛІТТЯ

PHILOSOPHICAL AND HISTORICAL FOUNDATIONS OF THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SCHOOLS OF THE TWENTIETH CENTURY

Городніченко Ірина Сергіївна

кандидат історичних наук,

Придунайська філія Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1306-0693>**Габрієлян Андрій Артурович**

кандидат філософських наук,

Придунайська філія Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1864-355X>**Ліганенко Ірина Віталіївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Придунайська філія Приватного акціонерного товариства

"Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3273-010X>**Horodnichenko Iryna, Habrielian Andrii, Lihanenko Iryna**

The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company

"Higher education institution "The Interregional Academy of Personnel Management "

Стаття присвячена дослідженню філософсько-історичних засад розвитку управлінських шкіл ХХ століття як основи сучасної управлінської парадигми. Проаналізовано етапи еволюції управлінської думки – від прагматизму, позитивізму й неокантіанства до гуманістичних і системних концепцій. Розкрито вплив філософських ідей на становлення наукової, адміністративної, гуманістичної та системної шкіл менеджменту. Особливу увагу приділено гуманістичному повороту, що зумовив перехід від механістичних до антропоцентричних моделей управління. Висвітлено поєднання раціональних і гуманістичних орієнтирів у сучасних парадигмах, а також український вимір філософії управління, заснований на демократичних ідеях служіння громаді. Зроблено висновок про актуальність філософських основ менеджменту для гуманізації управлінської культури ХХІ століття.

Ключові слова: філософія управління; управлінські школи; гуманістичний поворот; VUCA-світ; етичне лідерство; демократичне врядування; українська управлінська думка; парадигма менеджменту; філософія дії; культурно-ціннісний вимір управління.

The article is devoted to the study of the philosophical and historical foundations of the development of management schools of the twentieth century as the basis of the modern management paradigm. The paper provides a systematic analysis of the main stages in the evolution of management thought – from pragmatism, positivism, and neo-Kantianism at the beginning of the twentieth century to the humanistic and systemic concepts of its later decades. The author reveals the influence of philosophical ideas on the formation of such management schools as scientific management, administrative, human relations, systems, and quantitative approaches. Particular attention is paid to the humanistic turn in the philosophy of management, which marked the transition from mechanistic to anthropocentric models where the main value is the human being as a carrier of knowledge, moral principles, and creative energy. The article argues that the humanization of management contributed to the emergence of a new managerial consciousness, in which rationality is combined with ethical responsibility, and efficiency is complemented by social awareness. The paper explores the dialectics of philosophical ideas that shape modern

management paradigms, particularly the synthesis of rationalist and humanistic orientations within the context of the VUCA world. It is established that the integrative philosophy of management unites scientific analysis, cultural values, and moral responsibility, transforming management into a form of spiritual practice. Special attention is given to the Ukrainian dimension of management philosophy, grounded in the traditions of democratic governance, Cossack self-government, and the idea of serving the community. The study shows that Ukrainian management thought combines rationality with moral meaning and interprets leadership as an ethical mission aimed at achieving the common good. The results demonstrate that the philosophical and historical foundations of twentieth-century management remain relevant in the twenty-first century, ensuring the methodological and moral integrity of managerial practice. The article has both theoretical and practical significance, contributing to the formation of a humanistic management culture focused on achieving balance between efficiency, responsibility, and spiritual values.

Keywords: philosophy of management; management schools; humanistic turn; VUCA world; ethical leadership; democratic governance; Ukrainian management thought; management paradigm; philosophy of action; cultural and value dimension of management.

Постановка проблеми. Сучасна управлінська думка перебуває на етапі глибокої трансформації, коли стрімкий розвиток технологій, глобалізаційні процеси та зміна соціокультурних орієнтирів потребують нового осмислення засад менеджменту як філософського й історичного феномена. Попри наявність великої кількості теорій, присвячених окремим аспектам управління, залишається недостатньо розкритим питання історико-філософських витоків управлінських концепцій ХХ століття, які заклали підґрунтя сучасних парадигм. Актуальність проблеми зумовлюється необхідністю переосмислення класичних управлінських моделей у контексті ціннісних викликів ХХІ століття – гуманізації, етичної відповідальності та суспільної участі. Наукове значення дослідження полягає у виявленні зв'язку між філософськими традиціями мислення і практичними формами управлінської діяльності, що дозволяє глибше зрозуміти еволюцію управління як складової духовного розвитку людства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці філософських основ управління присвячено низку сучасних і класичних праць, у яких осмислюються як теоретичні, так і практичні аспекти взаємозв'язку між філософією та менеджментом. А. Мельниченко [1] досліджує теоретичні засади сучасної філософії управління, підкреслюючи єдність раціонального та гуманістичного вимірів управлінської діяльності. І. Міцуй [2] аналізує концепцію «динамічного управління» як процесу гармонізації людських взаємин у межах організації. А. Межевов, В. Ніколаєв і М. Мелешкін [3] розглядають філософію VUCA-світу, наголошуючи на необхідності гнучкого мислення та моральної стійкості керівників у сучасному управлінні. А. Віремейчик, О. Патлайчук і О. Ступак [4] акцентують увагу на етичних засадах публічного

управління, тоді як Ф. Власенко з колегами [5] розкривають соціокультурний потенціал філософії управління в освітньому вимірі. А. Ясінська [6] підкреслює значення філософських дисциплін у підготовці майбутніх управлінців і формуванні етичної компетентності. С. Schlag і D. Bevan [7] у колективній монографії зосереджуються на феномені етичного лідерства як фундаменті організаційної цілісності. Завершує огляд праця В. Князева, Ю. Бакаєва та Т. Василевської [8], у якій простежується еволюція демократичного врядування в історії українського державотворення. Попри різноманіття підходів, залишається недостатньо систематизованим аналіз філософсько-історичних закономірностей становлення управлінських шкіл ХХ століття та їхнього впливу на формування сучасної парадигми менеджменту.

Мета статті. Метою статті є комплексне дослідження філософсько-історичних засад формування управлінських шкіл ХХ століття з урахуванням взаємодії західних і українських інтелектуальних традицій. Для досягнення поставленої мети передбачається розкрити філософські підвалини розвитку управлінської думки, окреслити ключові історичні етапи становлення управлінських шкіл, проаналізувати гуманістичний поворот у менеджменті, визначити діалектику філософських ідей у сучасних управлінських парадигмах і висвітлити український вимір філософії управління в контексті загальносвітових тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Філософія управління як окрема галузь знань виникла на перетині раціоналістичних і соціогуманітарних ідей, що утверджувалися наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття. Її інтелектуальне підґрунтя формували прагматизм, позитивізм і неокантианство, які задали методологічні рамки для подальшого осмислення управлінської діяль-

ності як системи закономірностей і практичних дій. Прагматична традиція, представлена Дж. Дьюї та В. Джеймсом, розглядала людину не як пасивного спостерігача, а як активного творця соціальної реальності, що безпосередньо вплинуло на розуміння менеджера як суб'єкта, здатного змінювати середовище через діяльність і досвід. Позитивізм, у свою чергу, сприяв утвердженню ідеї про можливість наукового вивчення управління за допомогою спостереження, аналізу фактів і вимірювань, що стало філософською передумовою школи наукового менеджменту.

На цьому тлі неокантіанська думка надала менеджменту концептуального підґрунтя для розмежування емпіричного і ціннісного рівнів пізнання. Саме через цей розподіл почали формуватися підходи, у яких раціональна організація праці поєднувалася з моральними засадами відповідальності та обов'язку. Як зазначає А. Мельниченко, розвиток філософії управління відбувався не лише в межах теорій ефективності, а й у контексті етичного самовизначення людини в соціальному середовищі, що зумовило подальше поєднання раціональної та гуманістичної парадигм [1, с. 58].

Вплив феноменології та екзистенціалізму на управлінську думку позначився пізніше, однак саме вони сприяли зміщенню акцентів від об'єктивних структур до індивідуального досвіду, інтуїції й особистісного сенсу. Такий поворот збагатив філософію управління новими смислами – розумінням унікальності людського чинника, ролі свідомості та свободи у процесах прийняття рішень. У другій половині XX століття ці ідеї знайшли відображення в гуманістичних школах менеджменту, що підкреслювали пріоритет розвитку особистості в організації.

Водночас у цей період продовжував домінувати вплив механістичного мислення, орієнтованого на уніфікацію управлінських процесів за зразком природничих наук. Напруження між науковим детермінізмом і гуманістичним підходом спричинило інтелектуальний пошук рівноваги між ефективністю та моральною відповідальністю. У цьому контексті І. Міцуй у праці "Rebirth of M. P. Follett's Dynamic Management Thought" наголошує, що справжня сутність управління полягає у взаємодії та координації людських зусиль, де влада постає не як примус, а як узгодження спільних цілей [2, с. 34].

Філософські основи управлінської думки XX століття сформували багаторівневу систему ідей, у якій поєдналися прагматичне

бачення дії, позитивістська впевненість у науковості й гуманістичне розуміння моральної відповідальності керівника. Ця взаємодія започаткувала перехід від моделі контролю до моделі співучасті, що заклало концептуальні передумови для розвитку шкіл людських відносин і соціальної взаємодії у подальшій еволюції теорії менеджменту.

Формування управлінських шкіл XX століття відбувалося під безпосереднім впливом промислових, політичних і культурних змін, які вимагали переосмислення ролі організації та праці. Початок століття ознаменувався переходом до індустріальної економіки, що зумовило появу потреби у систематизації управлінських процесів. Саме в цей період виникає школа наукового управління, започаткована Ф. Тейлором, яка вперше обґрунтувала необхідність вимірювати ефективність праці та раціонально розподіляти функції між керівниками й виконавцями. Позитивістська орієнтація цієї школи передбачала перетворення управління на точну науку, підпорядковану законам спостереження і контролю. Такий підхід відповідав духові доби, коли технічний прогрес ідеалізувався як символ суспільного розвитку [3, с. 118].

Поступово увага науковців зміщується від індивідуальної продуктивності до структури організації загалом, що дало початок адміністративній школі управління. Її засновник А. Файоль наголошував на необхідності універсальних принципів управління, придатних для будь-якої сфери діяльності. У філософському сенсі це означало утвердження раціонального порядку та дисципліни як моральної норми модерного суспільства. Разом з тим, подальша критика механістичного бачення людини як «гвинтика системи» підштовхнула управлінську думку до відкриття гуманістичного виміру.

У 1930–1950-х роках формується школа людських відносин, у центрі якої – концепції Е. Мейо, А. Маслоу та Д. Мак-Грегора. Її поява стала реакцією на надмірний раціоналізм попередніх підходів і водночас – відображенням загального духовного зрушення епохи післявоєнного гуманізму. Цей напрям довів, що ефективність організації залежить не лише від структури, а й від психологічного клімату, довіри, моральних мотивів та комунікацій. За словами А. Віремейчик, сучасна філософія управління продовжує гуманістичну традицію, підкреслюючи взаємозалежність між особистістю, суспільством і владою [4, с. 167].

Друга половина XX століття принесла системну та кількісну школи, які прагнули поєднати точність аналітичних методів із урахуванням складності організаційного середовища. Виникнення кібернетики, теорії систем і дослідження операцій надало управлінню нової логіки – бачення організації як відкритої, самоорганізованої системи. Ця парадигма знаменувала перехід від статичних моделей до динамічних, що відображало загальні зміни у науковій картині світу.

На рубежі століть управлінська думка поступово інтегрує ідеї з різних шкіл, формує синтетичні концепції. За спостереженням І. Міцуй, сучасний етап розвитку менеджменту можна розглядати як «повернення до цілісності», де поєднуються прагматична дієвість і духовно-етичні орієнтири, що робить управління не лише технічним, а й культурним феноменом [2, с. 77]. Таким чином, історична еволюція управлінських шкіл демонструє поступ від технократичної раціональності до гуманістично-ціннісного розуміння організації як живої системи, у центрі якої – людина і суспільна мета.

Середина XX століття позначилася глибоким переосмисленням самої природи управління – від спроб технічно контролювати виробничі процеси до усвідомлення організації як спільноти людей, що діють на основі взаєморозуміння, довіри та моральної відповідальності. Цей перехід, який у науковій традиції називають гуманістичним поворотом, став результатом кризи раціоналістичних ідеалів і водночас реакцією на суспільні потрясіння епохи – світові війни, урбанізацію, формування масового суспільства. Філософськи цей процес відображав зміну світоглядних орієнтирів: замість бачення людини як об'єкта впливу з'явилося уявлення про людину як активного співтворця управлінських відносин.

Гуманістичний підхід поступово став ядром нових управлінських концепцій, які протиставлялися технократичній логіці ефективності. Ідеї А. Маслоу про ієрархію потреб і прагнення до самореалізації дали змогу зрозуміти мотивацію не лише як зовнішній стимул, а як внутрішній духовний процес. Згодом ці принципи набули розвитку у концепції "Theory Y" Д. МакГрегора, де людина розглядалася не як підлеглий виконавець, а як партнер у досягненні спільних цілей. У цьому сенсі гуманістичний поворот став також етичним: він стверджував, що ефективність управління неможлива без моральної легітимації влади, заснованої на взаємній довірі та справедливості.

Українська наукова думка також поступово інтегрувала ці ідеї. На думку Ф. Власенка, філософія управління має не лише прикладний, а й світоглядний вимір, адже вона формує «освітні смисли і соціальні виклики», що відображають духовну сутність суспільства [5, с. 52]. У цьому контексті гуманістичне управління трактується як процес співтворення між суб'єктом і колективом, у якому відбувається взаємний розвиток, а не підпорядкування.

Водночас гуманістична парадигма не відкидала повністю досягнень попередніх шкіл, а прагнула їх переосмислити в нових соціокультурних умовах. Дослідження А. Ясінської показує, що у сучасній освіті менеджерів філософські ідеї нерідко «приховані» в курсах етики, психології чи лідерства, формує приховану культурну основу управлінських практик [6, с. 3]. Це свідчить про глибшу інтеграцію гуманістичного мислення в управлінську освіту та практику.

Гуманістичний поворот у філософії управління позначив зміну парадигми – від влади як засобу контролю до управління, заснованого на партнерстві й взаємній довірі. Така трансформація зумовила становлення антропоцентричних підходів, у межах яких головним ресурсом організації визнається людина як носій знань, цінностей і творчого потенціалу. Цей зсув став не лише важливою віхою в еволюції менеджменту, але й відображенням ширшої тенденції XX століття – переосмислення ролі людини у сфері праці, культурному розвитку та суспільному поступі.

Еволюція гуманістичної парадигми створила підґрунтя для появи нових управлінських концепцій, у яких поєднуються наукова раціональність і ціннісно-етичний вимір. Подальший розвиток цих ідей зумовив формування сучасних підходів до менеджменту, що інтегрують різні філософські традиції у єдину цілісну систему управлінського мислення. Сучасний етап розвитку управлінської думки характеризується поєднанням різноспрямованих філософських орієнтирів, які відображають діалектику між матеріалістичними та ідеалістичними підходами, між раціоналізмом і гуманізмом. В управлінні це проявляється у прагненні гармонізувати наукову аналітику з моральною свідомістю, технологічні інновації – із соціальною відповідальністю. Відбувається своєрідне «повернення філософії» до менеджменту, коли практика організації осмислюється не лише як економічна діяльність, а як феномен культури й етики.

Після завершення індустріальної доби управління починає сприйматися як багатовимірний процес, у якому взаємодіють інтереси людини, спільноти та середовища. В умовах глобалізації та цифрової революції ця взаємодія набуває нових форм, що вимагає розроблення більш гнучких парадигм. Концепція VUCA-світу (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), яка описує мінливість, невизначеність і складність сучасного світу, стала своєрідним викликом для класичних моделей управління. На думку А. Межевова та колег, VUCA-філософія вимагає нових підходів, де центральною цінністю є здатність організацій адаптуватися, зберігаючи при цьому моральні орієнтири [3, с. 119]. Таким чином, знову відтворюється зв'язок між філософським і практичним – між ідеєю та дією.

Водночас відбувається і зміщення методологічного фокусу: від пошуку універсальних законів до розуміння контекстуальності управлінських рішень. Сучасна філософія менеджменту розглядає кожну організацію як унікальну систему цінностей, а керівника – як носія культурного та етичного вибору. За спостереженнями І. Міцуй, управління у XXI столітті дедалі більше набуває рис діалогічного процесу, у якому гармонізуються наука, мистецтво та моральна відповідальність [2, с. 84]. Такий підхід перетворює менеджмент із технічної дисципліни на інтегративну сферу духовного досвіду, у якій з'єднуються аналітика, інтуїція й етика.

Особливе місце у сучасних парадигмах посідає ідея етичного лідерства – здатності керівника приймати рішення, спираючись не лише на економічні показники, а й на гуманістичні принципи. Як наголошують автори монографії *Philosophy of Management: Ethical Leadership and Organizational Integrity*, моральна цілісність є передумовою довіри, а довіра – фундаментом будь-якої ефективної системи управління [7, с. 212]. У цьому контексті поняття «лідерства» перетворюється з позиційного статусу на філософську категорію, що визначає тип мислення і спосіб дії.

Діалектика сучасних філософських ідей у менеджменті виявляється не у протиставленні минулого й сучасного, а у взаємному збагаченні різних світоглядних підходів. Унаслідок цього формується інтегративна парадигма управління, у якій прагматична раціональність поєднується з гуманістичною чутливістю, а технологічна результативність ґрунтується на етичних принципах. Нова управлінська модель не заперечує надбання

XX століття, а інтерпретує їх у контексті нових соціокультурних умов, утверджуючи розуміння управління як філософії дії, що поєднує знання, моральну відповідальність і духовний сенс.

Перехід до українського контексту філософії управління дає змогу простежити, як універсальні теоретичні засади набувають національного змісту й культурної специфіки. Саме у вітчизняній традиції ідеї демократичного врядування та моральної відповідальності отримали глибше суспільне наповнення, поєднуючи філософію управління з історичним досвідом самоврядування та духовними цінностями українського народу. Формування філософії управління в українському інтелектуальному просторі XX століття відбувалося в умовах складних соціально-політичних трансформацій, що поєднували прагнення до державного самовизначення з пошуком моральних і культурних орієнтирів у суспільному розвитку. Українська управлінська думка, на відміну від західної, розвивалася не лише в межах раціоналістичних теорій організації праці, а передусім у контексті ідей громадянської відповідальності, колективізму та служіння спільному благу. Такі підходи мали глибоке історичне коріння – від традицій козацького самоврядування до громадівського руху XIX століття – і збереглися як ціннісна основа для осмислення сучасних управлінських практик.

Українська філософська школа управління ґрунтувалася на розумінні управління як суспільного договору, в основі якого лежить не примус, а співпраця, взаємоповага та довіра. Ці засади мали не лише соціальне, а й моральне значення, адже формували уявлення про лідера не як адміністратора, а як духовного авторитета громади. За висновками В. Князева, саме принципи демократичного врядування, що виростають із національної традиції, відрізняють українську управлінську культуру від західних моделей, орієнтованих переважно на індивідуальну раціональність [8, с. 94]. У цьому полягає її унікальність – у здатності поєднувати організаційну дисципліну з моральною спільністю.

Упродовж радянського періоду українська управлінська думка розвивалася під впливом централізованої парадигми влади, що певною мірою нівелювала гуманістичний потенціал колективної участі. Проте навіть у цих умовах зберігалось прагнення до демократизації управління через інститути самоврядування та виробничих колективів. Водночас

відродження незалежності України на початку 1990-х років спричинило нове осмислення філософії управління – тепер як процесу, в основі якого лежить відповідальність особи перед громадою та державою.

Особливого значення ці ідеї набули у сфері державного управління, де філософія демократичного врядування поступово почала розглядатися як стратегічний ресурс модернізації суспільства. Праця В. Князева та співавторів «Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення» узагальнила історичний досвід українського суспільного самоврядування, показавши, що його сила полягає у взаємній відповідальності влади і громадян, а також у здатності громади виступати моральним коректором державної політики [8, с. 101]. Цей підхід поєднує політичну філософію з управлінською етикою, утверджуючи ідею служіння як центральну категорію національного управлінського мислення.

Таким чином, український вимір філософії управління ХХ століття – це не лише сукупність організаційних моделей, а передусім духовно-культурна система, у якій управління трактується як моральний обов'язок і форма спільного творення суспільного добра. Зберігаючи традиції козацького самоврядування й демократичної культури, українська філософія управління демонструє, що ефективність системи залежить не від сили влади,

а від сили моральних засад, які визначають єдність суспільства та його здатність до саморозвитку.

Висновки. Дослідження філософсько-історичних засад розвитку управлінських шкіл ХХ століття засвідчує, що становлення менеджменту як науки є результатом взаємодії філософських, соціальних і культурних чинників. Від прагматизму й позитивізму початку століття до гуманістичних і системних концепцій другої його половини управлінська думка поступово еволюціонувала від технократичної моделі контролю до інтегративного розуміння організації як спільноти людей. Цей процес відображав загальну тенденцію зміни наукового світогляду – від віри у механічні закономірності до усвідомлення унікальності людського чинника, ролі моральності та комунікації у прийнятті управлінських рішень.

Сучасна філософія управління є синтезом раціональної аналітики й етичної свідомості, що дозволяє розглядати управління як культурно-моральний феномен. Українська традиція управлінської думки, спираючись на принципи демократичного врядування та колективної відповідальності, робить вагомий внесок у формування гуманістичної парадигми менеджменту. Вона демонструє, що ефективність управління неможлива без духовних цінностей і суспільного діалогу, які забезпечують гармонію між владою, людиною та спільнотою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельниченко, А. А. Теоретичні засади сучасної філософії управління / А. А. Мельниченко // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2015. – № 1. – С. 57–63. – Режим доступу: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/09_Melnichenko.pdf.
2. Mitsui I. Rebirth of M. P. Follett's Dynamic Management Thought: From Internet Society to Interweaving Global Community. – Singapore : Springer, 2025. – 108 с. – ISBN 978-981-96-7621-7. – DOI: 10.1007/978-981-96-7621-7. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-96-7621-7>.
3. MEZHEVOV, A., NIKOLAEV, V., MELESHKIN, M. New Approaches to the Management of Organizations in Accordance with the "Vuca - World" Philosophy. WISDOM. – 2022. – Vol. 2, No. 1. – P. 115–121. – DOI: <https://doi.org/10.24234/w.v2i1.773>.
4. Віремейчик, А. М., Патлайчук, О. В., Ступак, О. П. Філософія публічного управління = Philosophy of Public Administration // Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія : наук. журн. – Київ : НУБіП України, 2023. – Т. 14, № 2. – С. 164–171. – Режим доступу: <https://eir.nuos.edu.ua/items/27d42a71-ef9b-4712-9d5d-3e5e0f4c486e>.
5. Власенко, Ф., Левченко, Ю., Товмаш, Д., Олексин, І. Філософія управління: освітні смисли і соціальні виклики // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Філософія економіки та управління. – 2019. – № 77. – Режим доступу: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177752>.
6. Jasinska A. Undercover philosophy? Demystifying philosophy programmes taught to managers. – Philosophy of Management, 2025. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/391771077_Undercover_philosophy_Demystifying_philosophy_for_management_education.

7. Philosophy of Management: Ethical Leadership and Organizational Integrity / eds. C. Schlag, D. Bevan. – London : Springer, 2024. – 312 с. – ISBN 978-3-031-57320-2. – DOI: 10.1007/978-3-031-57320-2. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-57320-2>.

8. Князєв, В. М., Бакаєв, Ю. В., Василевська, Т. Е. (ред.) Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення : монографія. – Київ : НАДУ при Президентіві України, 2010. – 220 с. – ISBN 978-966-619-315-5. – Режим доступу: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi51/0039719.pdf>.

REFERENCES:

1. Melnychenko, A. A. (2015). Teoretychni zasady suchasnoi filosofii upravlinnia [Theoretical Principles of Modern Philosophy of Management]. *Visnyk NTUU "KPI". Filosofiia. Psykholohiia. Pedahohika*, (1), 57–63. Retrieved from https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/09_Melnichenko.pdf

2. Mitsui, I. (2025). Rebirth of M. P. Follett's Dynamic Management Thought: From Internet Society to Interweaving Global Community. Singapore: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-96-7621-7>

3. Mezhevov, A., Nikolaev, V., & Meleshkin, M. (2022). New Approaches to the Management of Organizations in Accordance with the "VUCA-World" Philosophy. *WISDOM*, 2(1), 115–121. DOI: <https://doi.org/10.24234/w.v2i1.773>

4. Viremeichyk, A. M., Patlaichuk, O. V., & Stupak, O. P. (2023). Filosofiia publichnoho upravlinnia = Philosophy of Public Administration [Philosophy of Public Administration]. *Humanitarni studii: Pedahohika, Psykholohiia, Filosofiia*, 14(2), 164–171. Retrieved from <https://eir.nuos.edu.ua/items/27d42a71-ef9b-4712-9d5d-3e5e0f4c486e>

5. Vlasenko, F., Levcheniuk, Yu., Tovmash, D., & Oleksyn, I. (2019). Filosofiia upravlinnia: osvritni smysly i sotsialni vyklyky [Philosophy of Management: Educational Meanings and Social Challenges]. *Humanitarnyi Visnyk Zaporizkoi Derzhavnoi Inzhenernoi Akademii. Filosofiia Ekonomiky ta Upravlinnia*, (77). Retrieved from <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/177752>

6. Jasinska, A. (2025). Undercover Philosophy? Demystifying Philosophy Programmes Taught to Managers. *Philosophy of Management*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391771077_Undercover_philosophy_Demystifying_philosophy_for_management_education

7. Schlag, C., & Bevan, D. (Eds.). (2024). *Philosophy of Management: Ethical Leadership and Organizational Integrity*. London: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-57320-2>

8. Kniaziev, V. M., Bakaiev, Yu. V., & Vasylevska, T. E. (Eds.). (2010). *Tradysii demokratychnoho vriaduvannia v istorii ukrainskoho derzhavotvorennia* [Traditions of Democratic Governance in the History of Ukrainian State-Building]. Kyiv: NADU pry Prezidentovi Ukrainy. Retrieved from <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi51/0039719.pdf>