

цифрова трансформація та інтеграція європейських стандартів забезпечать прозорість, стійкість та ефективність економіки в умовах довготривалих викликів.

Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Реформа публічних закупівель: результати та перспективи. Київ, 2024.
2. OECD. Public Procurement in Post-war Reconstruction: Analytical Report. Paris: OECD Publishing, 2023.
3. Open Contracting Partnership. Procurement Monitoring and Analytics: Case Studies from Ukraine. 2024.
4. Prozorro. Офіційний портал публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua> (дата звернення 30.11.2025)..
5. World Bank. Public Procurement Reforms for Post-conflict Recovery. Washington, 2021.

УДК 005.21:141.21

СУЧАСНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КРІЗЬ ПРИЗМУ ФІЛОСОФІЇ ІММАНУЇЛА КАНТА

Ортіна Г. В.

доктор наук з державного управління, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0266-740X>

Усов Д. О.

здобувач вищої освіти 31 ПУ,
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,
м. Запоріжжя, Україна.

Стратегічне управління в умовах сучасних глобальних викликів вимагає не лише раціонального аналізу фактів, прогнозування та оптимального вибору альтернатив, а й наявності етичних орієнтирів, які забезпечують довгострокову стійкість рішень та їхню відповідність суспільним цінностям. Філософія Іммануїла Канта, зокрема концепція категоричного імперативу, створює теоретичне підґрунтя для формування морально обґрунтованої управлінської практики. З огляду на це, актуальним є дослідження потенціалу кантівської етики для вдосконалення стратегічного управління в державному секторі.

Кант виходить із тези, що моральне рішення має відповідати принципу універсалізації: дія є прийнятною лише тоді, коли її максима може бути піднесена до рівня загального закону. У стратегічному управлінні це означає, що управлінець повинен оцінювати власні рішення не лише з погляду короткострокової вигоди, а й з огляду на те, чи зможе така політика забезпечити гідність, розвиток і добробут усіх членів суспільства. Таким чином, внутрішній моральний закон стає фільтром, що відсіює неприйнятні управлінські альтернативи.

Сутність категоричного імперативу Канта передбачає три взаємопов'язані вимоги:

- діяти відповідно до такої максими, що може стати універсальним законом;
- трактувати людину як ціль, а не як засіб;
- обирати рішення, що поважають свободу і раціональність суб'єкта.

У сучасному публічному управлінні ці принципи проявляються в концепціях доброчесності, відкритості, людяно-орієнтованого менеджменту, сталого розвитку та ESG-підходів.

Практична площина застосування кантівської етики у сфері стратегічного управління особливо помітна у випадках, коли управлінець стикається з моральними дилемами.

Наприклад, ситуація, зафіксована у роботі: місцева рада громади з дефіцитом бюджету розглядає скорочення фінансування освіти для інвестування у комерційний об'єкт. З точки зору категоричного імперативу, така максима є хибною: якщо універсалізувати принцип нехтування освітою заради короткострокової вигоди, суспільство втратить людський капітал, а це підриває навіть прагматичні цілі розвитку громади.

Кант і стратегічне управління.+

Таким чином, кантівський тест демонструє не лише етичну неприйнятність, а й стратегічну неефективність подібних рішень.

Особливе місце у кантівській етиці посідає поняття автономії — здатності діяти відповідно до власного морального закону. Для управлінця це означає готовність брати відповідальність за рішення, а не перекладати її на зовнішні обставини чи політичних акторів. Такий підхід є необхідною умовою формування добродесного державного управління, оскільки саме автономія гарантує сталість і передбачуваність управлінської поведінки.

Важливим аспектом є аналіз Кантової критики традиційних доказів буття Бога — онтологічного, космологічного та фізико-теологічного, що вказує на обмеження спекулятивного розуму та наголошує на пріоритеті практичного розуму у моральних питаннях

Кант і стратегічне управління.+

Цей підхід створює інтелектуальний фундамент для впровадження в управлінській практиці таких постулатів, як свобода, моральні мотиви та відповідальність, що стають умовами можливості стратегічних рішень.

У цьому контексті стратегічне управління потребує опори на морально-раціональні норми, що ґрунтуються не на зовнішніх авторитетах, а на внутрішній відповідальності суб'єкта. Кант пропонує бачення, за яким свобода волі та моральний закон є необхідними підставами для будь-якого управлінського рішення. Це корелює з сучасними моделями good governance, принципами законності, прозорості та недискримінації.

У табл. 1 систематизовано основні кантівські принципи та можливості їх інтеграції в сучасне стратегічне управління.

Таблиця 1

Кантівські принципи та їх потенційне застосування у стратегічному управлінні

Принцип Канта	Зміст	Управлінське застосування
Універсалізація максими	Дія має бути прийнятною як загальний закон	Етичний аналіз політик, оцінка довгострокових наслідків
Людина як ціль	Людина — не засіб, а мета	Людяно-орієнтовані стратегії, ESG-підходи
Автономія волі	Самостійність морального суб'єкта	Відповідальність управлінця, недопустимість маніпуляцій
Практичний розум	Моральність через обов'язок	Етичні стандарти державної служби
Внутрішній закон	Моральна саморегуляція	Добродесність управління, принципи good governance

Джерело: укладено автором на основі аналізу тексту роботи та філософсько-етичних положень Канта.

У контексті стратегічного управління важливим є також кантівський аналіз меж «спекулятивного розуму». У своїй «Критиці чистого розуму» Кант демонструє, що розум не може достовірно доводити певні метафізичні положення, зокрема існування Бога, душі чи свободи, оскільки виходить за межі досвіду та потрапляє у суперечності. Це має значний методологічний вплив на управління — адже керівник не може ухвалювати стратегічні рішення, спираючись лише на абстрактні гіпотези чи припущення, що не мають практичного підтвердження. Саме тому Кант розрізняє спекулятивний і практичний розум: перший обмежений у пізнанні, а другий визначає моральні принципи поведінки та критерії відповідальності управлінця.

Важливо підкреслити, що категоричний імператив, на думку Канта, є не просто моральною нормою, а структурним механізмом саморегуляції раціональної поведінки. У державному управлінні це означає, що управлінець зобов'язаний оцінювати свої рішення не лише у вимірі ефективності чи економічної доцільності, а й у контексті універсальності та моральної допустимості. Таким чином, моральна оцінка стає частиною системи стратегічної експертизи політики, а відмова від неї призводить до втрати довіри, конфліктів інтересів і зниження легітимності рішень.

Особливе значення має кантівське розуміння свободи як здатності діяти відповідно до власного морального закону. У контексті стратегічного управління свобода виступає необхідною передумовою відповідальності: керівник здатен відповідати за рішення лише тоді, коли приймає їх автономно, керуючись обов'язком, а не зовнішнім тиском чи політичними маніпуляціями. Це положення прямо корелює з сучасними принципами доброчесності державної служби, які передбачають незалежність суджень посадовця, уникнення конфлікту інтересів та прийняття рішень в інтересах суспільства.

Приклад морально-управлінської дилеми, наведений у роботі, демонструє практичне застосування кантівських принципів: громада розглядає можливість скорочення фінансування освіти заради комерційного проєкту. Категоричний імператив показує, що універсальність такого рішення — тобто перетворення його на правило — привела б до деградації людського капіталу та руйнування суспільних основ. Таким чином, моральна хибність максими водночас означає її стратегічну неефективність. Це підтверджує важливу тезу Канта: моральність та раціональність не протистоять одна одній, а утворюють єдність практичного розуму.

Кант також підкреслює, що дія, в основі якої лежить повага до морального закону, завжди має довгострокові переваги. Для стратегічного управління це означає, що чесні, прозорі та етичні рішення формують стійкі інституції, сприяють розвитку довіри та забезпечують стабільність соціальних систем. З іншого боку, рішення, які базуються на короткостроковій вигоді, нехтують людською гідністю або застосовують людей як засіб досягнення мети, руйнують інституційну спроможність держави. Саме тому кантівська етика може служити критерієм оцінки управлінських альтернатив і виявлення довгострокових ризиків.

Узагальнюючи, застосування кантівської філософії у сфері стратегічного управління дозволяє перейти від інструментального бачення політики до морально-раціональної моделі, де цінності, гідність та автономія людини виступають основою будь-якого рішення. Такий підхід особливо важливий в умовах суспільних криз, реформ та післявоєнного відновлення, коли управлінські рішення мають прямі наслідки для майбутнього держави та добробуту громадян.

Список використаних джерел

1. Кант І. Критика чистого розуму. URL: https://imwerden.de/pdf/kant_kritika_chistogo_razuma_2020_izd.pdf (дата звернення 30.11.2025).
 2. Кант І. Критика практичного розуму. URL: http://lib.yzu.am/disciplines_bk/6f7f9570d0e738726775a68d2b2a60e3.pdf (дата звернення 30.11.2025).
 3. Кант І. Основи метафізики моралі. URL: https://vsuhom.ru/pdf/ru/book/www.vsuhom.ru_349_abstrakt-Osnovy_metafiziki_mo.pdf (дата звернення 30.11.2025).
 4. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge: Harvard Press, 2005.
 5. Bowie N. Kantian Ethics and the Corporation. Business Ethics Quarterly, 1999.
- УДК 351.84:796.01**