

# INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA PRZYSZŁOŚCIĄ

MANAGING INSTRUMENTS OF THE FUTURE

## Dr Nataliya Yudina

Narodowy Uniwersytet Techniczny Ukrainy „Kijowski Instytut Politechniczny imienia Igora Sikorskiego”,

Wydział Marketingu Przemysłowego

1/37 Yangel st., b. 8, of. 81, Kijów, Ukraina

Nataliy.Yudina@meta.ua • ORCID 0000-0002-1730-9341

## ABSTRAKT

Badania wykazały, że koncepcja zrównoważonego rozwoju nie opierała się na uzasadnionych nadziejach, ponieważ poprzedni kryzys światowej gospodarki wystąpił równocześnie w prawie wszystkich krajach świata. Innowacyjne podejście do zarządzania przyszłością i kształtowania nowej koncepcji rozwoju ludzkości jest dziś bardzo ważne. Stawia się hipotezę, że w przyszłości kulturowy instrument zarządzania działalnością człowieka będzie musiał stać się trzecim składnikiem nowej korekty ideologii ludzkości — w powiązaniu z rynkiem i hierarchią. Podkreśla się znaczenie uczenia się historii ludzkości. Wskazuje się jednak również trudności, z jakimi borykają się ludzie w szczegółowym poznawaniu Big Data informacji historycznych. Proponuje się nowe podejście do procesu uczenia się historii w szkołach wyższych, a mianowicie: uczenie się informacji historycznych w odwrotnym porządku chronologicznym od historii współczesnej do starej historii starożytnej, od historii specjalnej do ogólnej, od uczenia się historii kraju ojczystego do uczenia się historii wszystkich krajów na świecie. Podkreśla się w nim, że w warunkach chaosu informacyjnego każdy może stać się autorem (lub kilkoma autorami) globalnej kultury przyszłości jako głównego zagrożenia dla ludzkości.

**Słowa kluczowe:** kultura, wartości ludzkie, ideologia, futurologia, zarządzanie przyszłością, koncepcja zarządzania, instrumenty zarządzania

## ABSTRACT

The studies demonstrated that the sustainable development concept hadn't hinged the justification on hopes because the previous crisis of the global economy was synchronous in almost all countries in the world. The innovative approach to management of the future and to forming a new concept of the humankind development is very important today. The hypothesis that in the future the culture instrument for management of human activity will have to turn into a third component for a new correction of the humankind ideology in the association of the market and the hierarchy is proposed. The meaning of the humankind history learning is highlighted. But it is also demonstrated the difficulties for the people to learn the Big Data of historical information in details. The new approach to the process of history learning at higher educational establishments is proposed, namely: to learn historical information by the reverse chronological order from the contemporary history step to the old ancient history, from the special to the general: from learning history of the native country to learning history of all countries over the world. It places emphasis that under the conditions of the information chaos anyone might become the author (or several authors) of the global culture of the future as the main threat for the humankind.

**Key words:** culture, humankind values, ideology, futurology, management of the future, management concept, instruments of management

JEL: M30

## Wprowadzenie

Koncepcja globalizacji, koncepcja zrównoważonego rozwoju i następną koncepcja 17 celów zrównoważonego rozwoju nie mogły się obronić (Veber, 2013; Yudina, 2020). Globalny kryzys gospodarczy wystąpił w tym samym czasie w większości krajów świata w 2008 r., w 2012 r. i w 2020 r. Jego katastrofalne konsekwencje dla całej grupy państw już wcześniej wykazały niepowodzenie wcześniejszych podejść do efektywnego zarządzania rozwojem ludzkości po 2008 i 2012 roku. Słowo „chaos” wielokrotnie pojawiało się w wystąpieniach przywódców większości krajów świata na Zgromadzeniu Ogólnym ONZ w 2012 r. I tę samą chaotyczną sytuację możemy obserwować w roku 2020, ponieważ większość krajów na świecie wchodzi teraz

w kolejny światowy kryzys gospodarczy z powodu pandemii COVID-19. Lider bez strategii jest jednym z największych zagrożeń dla świata w 2020 r. pod względem wpływu i prawdopodobieństwa. Sytuacja ta wymaga innowacyjnego podejścia do zarządzania przyszłością i ukształtowania nowej koncepcji rozwoju ludzkości.

## **Sposoby na przekształcenie koncepcji zarządzania przyszłością**

Istnieją trzy tradycyjne instrumenty zarządzania działalnością człowieka: hierarchia, kultura i rynek (Ivenko, 1992, s. 14–15). Przejście od koncepcji globalizacji do koncepcji zrównoważonego rozwoju było procesem ideologii ludzkości, który był aktualizowany poprzez połączenie dwóch tradycyjnych instrumentów zarządzania działalnością człowieka, a mianowicie: hierarchii i rynku. Logiczne jest oczekiwanie, że kultura będzie musiała stać się trzecim elementem nowej korekty ideologii ludzkości w przyszłości. Ten instrument zarządzania działalnością ludzką będzie musiał stać się potężniejszy niż rynek czy hierarchia. Kultura będzie musiała rozwiązać trudniejsze zadania na poziomie globalnym, których nie rozwiązały w przeszłości dwa inne instrumenty zarządzania działalnością człowieka (hierarchia i rynek).

Kultura, jako instrument zarządzania działalnością człowieka, jest kształtowaniem pewnych norm zachowań w społeczeństwie, kryteriów ich oceny. W społeczeństwie o wysokiej kulturze naruszenie przez kogoś takich ogólnie przyjętych norm oznacza kary. Kary te wiążą się z zewnętrznym potępieniem przez społeczeństwo lub wewnętrznym potępieniem przez samego siebie (moralność lub sumienie). Takie potępienie jest podstawą zarządzania wszelką ludzką działalnością.

Zgodnie z tradycyjną definicją kultura to pewien całościowy kształt, który obejmuje osiągnięcia ludzkości zarówno materialne, jak i niematerialne: kierunki społeczne i intelektualne, wysoki poziom czegoś, wysoki rozwój czegoś lub wysokie umiejętności (Ozhogov, 1988, s. 252). Z punktu widzenia tej definicji kultura określa wartość osiągnięć dla ludzi, ponieważ są one ważne dla społeczeństwa. Poprzez swój system wartości, które motywują ludzi do osiągania dominujących pozycji w tych cenionych sferach, kultura jest ukie-

runkowana na ludzi. Na przykład C. N. Parkinson rozgranicza dwa rodzaje statusu człowieka w społeczeństwie w zależności od jego systemu wartości (Parkinson, 1989). W niektórych przypadkach wysoki status jest oparty na indywidualnej władzy w społeczeństwie i jest symbolizowany przez odznaki honorowe (np. order zasługi). W innych przypadkach wysoki status jest oparty na pieniądzu i bogactwie finansowym, a jego symbolem jest droga marka samochodu. W krajach o tradycjach arystokratycznych (C.N. Parkinson podaje przykład Wielkiej Brytanii) status zależy od takich czynników, jak status zawodowy (ranga), pochodzenie klasowe, wykształcenie, mezosocjalizm i męstwo. W krajach pozbawionych takich tradycji (C.N. Parkinson podaje tu jako przykład Stany Zjednoczone) wystarczy, że członek społeczeństwa ma pieniądze i zyski. Wartość konkretnych osiągnięć staje się siłą napędową i motywacją zachowania każdego członka społeczeństwa. Tak więc, specyficzna kultura (to znaczy publiczna) zarządza ludźmi, ich zachowaniem i określonymi osiągnięciami poprzez kształtowanie specyficznych wartości publicznych.

Na przykład na poziomie przedsiębiorstwa kultura jest już od dawna wykorzystywana jako ważny instrument zarządzania przez liderów firm. Jednak w warunkach kryzysu gospodarczego rola marketingu staje się jeszcze ważniejsza i potężna nie tylko na poziomie dużych przedsiębiorstw, ale też poszczególnych miast (Fomichov i in., 2019). Dlatego kultura, która jest wykorzystywana jako skuteczne instrumenty zarządzania na poziomie przedsiębiorstwa, może być wykorzystywana na zasadzie analogii na poziomie całej ludzkości. Tak więc, początkowo skupimy się na podejściach do kultury na poziomie przedsiębiorstwa, aby zaadaptować je do zarządzania przyszłością na poziomie ludzkości.

Można wyróżnić dwa podejścia do kultury, które mogą być wykorzystane jako instrument zarządzania przyszłością przedsiębiorstw (do zarządzania ich pracownikami, a także zarządzania zachowaniami konsumentów): podejście tradycyjne i podejście futurologiczne (Smovzh, 2013). Tradycyjne podejście do kultury zakłada, że dane przedsiębiorstwo osiągnie konkretne cele finansowe poprzez badanie wcześniej zdefiniowanych potrzeb konsumpcyjnych odbiorców docelowych (podejście „od dziś do jutra”) i kształtowanie kultury korzystania z produktów, które te potrzeby spełniają. Jednak takie podejście może mieć również negatywny wpływ na całą ludzkość, ponieważ potrzeby niektórych konsumentów mogą być szkodliwe.

Podejście futurologiczne zakłada odwrócenie filozofii całego systemu zarządzania — „od przyszłości do dnia dzisiejszego” (Dorofeev i Beliakova, 2012). Oznacza to, że menedżerowie muszą przestudiować nie tylko zdefiniowane już wcześniej potrzeby konsumpcyjne, ale także przyszłe, potencjalnie, możliwe do rozwiązania globalne problemy i potrzeby ludzkości. Kontynuując podejście futurologiczne, należy postawić sobie za zadanie sformułowanie nowych wymagań konsumpcyjnych, które będą „znaczące” dla całej ludzkości. Kultura może tworzyć określony system wiedzy swoich odbiorców docelowych poprzez edukację czy pedagogikę. Dlatego też futurologiczne podejście do kultury zakłada że zaawansowana funkcja kultury wyprzedza czas. Kultura jako instrument zarządzania przyszłością powinna przewidywać, jak będzie wyglądała przyszłość i trendy, aby opracować strategię firmy i jej docelowych odbiorców (Dudina, 2011, s. 55).

Istnieje wiele publikacji poświęconych rozwojowi długoterminowego (futuresologicznego) zarządzania. Są na przykład prace takich autorów, jak G. Grant, P. Kotler, V.D. Dorofeev, V.A. Belyakov, E.E. Mazur, R.V. Tkachenko i innych. Mamy też prace D.S. Martianova, N.M. Imaeva, T.S. Tuzovskiego i innych. Ale autorzy do tej pory nie skupiali się na futurologicznym podejściu do kultury jako szczególnym narzędziem zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości. Z jednej strony można to przypisać cechom samej futurologii, ale z drugiej strony futurologia jest już wykorzystywana w rozwijaniu długofalowej strategii niektórych dużych firm, takich jak Google, British Telecom, IBM, Cisco i innych. Jednak nie jest to jeszcze podejście popularne w wielu przedsiębiorstwach, raczej jeden z innowacyjnych trendów biznesowych, który w przyszłości będzie się rozwijał.

Kultura jako instrument zarządzania przyszłością tworzy ukierunkowaną ekspozycję na zachowania ludzi. W tym świetle kultura oznacza „proces tworzenia systemu punktów widzenia i idei, które ludzie rozumieją, doceniają i stosują w rzeczywistość i między sobą nawzajem, problemy i konflikty społeczne; tworzy również cele (programy) działań społecznych, które prowadzą do zmiany (rozwoju) tych relacji społecznych i postaw umysłu” (Yudina, 2014). Jeśli chodzi o kulturę ukierunkowaną na ekspozycję, która odzwierciedla interesy pewnej ograniczonej grupy społecznej (lub klasy społecznej, lidera firmy, zbiorowości pracowników, itp.) używaną do zarządzania innymi ludźmi (klientami, pracownikami, itd.), kultura może mieć konotacje negatywne. Według niektórych autorów (Imaeva, 2010) taki sposób

implementacji kultury sprowadza się do nieobiektywnej retranslacji rzeczywistości, która jest ważna dla jedynej, konkretnej grupy. Na przykład wspieranie kultury robienia selfie smartfonem przez znaną markę mobilnych gadżetów (Nechitailo i Yudina, 2015) czy tworzenie kultury gry mobilnej Pokemon Go (Syuniakova, 2016; Kuzmich, 2016) to jasne demonstracje z jednej strony skutecznego wykorzystania kultury w celach komercyjnych, ale z drugiej potężnych negatywnych konsekwencji dla całej ludzkości, ponieważ kultura tworzy pseudowartości.

Z kolei inni autorzy, tacy jak V.V. Zheltov, A.A. Zinoviev, Y.I. Prohorenko i in. wyodrębniają pozytywne strony wykorzystania kultury jako instrumentu zarządzania, na przykład rozwój przyszłości społeczeństwa. V.R. Feldeman koncentruje się na funkcji kultury, która zakłada, że społeczeństwo jest systemem samoorganizującym się. T.S. Tuzovskiy zwraca uwagę na zdolność kultury do tworzenia wizualizacji przyszłości w społeczeństwie. Takie podejście do kultury jako instrumentu zarządzania przyszłością godzi się z podejściem do planowania „od wewnątrz do zewnątrz”: od wewnątrz grupy społecznej twórców kultury na zewnątrz, do innych grup społecznych, potencjalnych konsumentów, pracowników, społeczeństwa, w celu zintegrowania ich wokół kultury.

Jednak z naszego punktu widzenia efekt realizacji kultury (pozytywny lub negatywny) nie jest kulturą samą w sobie. Proponujemy, aby kultura była częścią źródła komunikacji do zarządzania swoją docelową grupą społeczną. Efekt wdrożenia kultury zależy od jej treści, ideologii, systemu przekonań, które zmieniają się w system kryteriów oceny grupy społecznej. System kryteriów oceny może korygować światopogląd grupy docelowej dzięki zdolności do uproszczenia procesu decyzyjnego. W ten sposób zachowanie docelowej grupy społecznej zostaje zaprogramowane przez kulturę, która została uznana za oczywistą. Dlatego właśnie ta grupa ludzi jest kontrolowana przez tę kulturę. Zgodnie z modelem prawdopodobieństwa (Petty, Rucker, Bizer i Cacioppo, 2004) w określonych warunkach umysł opracowuje informacje nie drogą logiczną, lecz skróconą drogą emocjonalną, z wykorzystaniem zestawów psychologicznych i skojarzeń. Proces działania tej funkcji komunikacyjnej kultury jest podobny do działania skrótu na pulpicie, który skraca drogę do pliku (Cialdini, 2006, s. 16–33).

W warunkach społeczeństwa informacyjnego, kiedy ilość informacji rośnie wykładniczo (Kniazeva i Kurdumova, 2002), zapotrzebowanie na kul-

turę będzie bardzo wzrastać, ponieważ każda kultura może uprościć dużą część informacji w chaosie informacyjnym. Na przykład działalność marketingowa rozwijająca świadomość marki, lojalność i kulturę konsumpcji upraszcza proces podejmowania decyzji o zakupie produktu spośród wielu innych podobnych produktów. Wysoka lojalność klientów wobec marki pozwala im zaoszczędzić czas na zakup w przyszłości produktu z danej kategorii produktowej. Biorąc pod uwagę, że narzędzia marketingowe mogą mieć wpływ na zachowania konsumentów poprzez kształtowanie potrzeb i kreowanie popytu na produkt, działalność marketingowa opiera się na różnych rodzajach kultur i może tworzyć nowe kultury w społeczeństwie.

Zgodnie z futurologicznym podejściem do kultury jako instrumentu zarządzania przyszłością, które określa porządek kultury jako porządek „z zewnątrz do wewnątrz”, kultura musi charakteryzować nie tylko grupę społeczną, która została stworzona przez tę kulturę, ale także odzwierciedlać interesy społeczeństwa w przyszłości. W odróżnieniu od tradycyjnego podejścia wpływ kultury zmienia porządek: zwłaszcza ludzkie interesy, a nie interesy grupy społecznej tworzącej kulturę muszą określać treść idei kultury i system punktów widzenia tej grupy społecznej. Podmioty (osoby, które są nośnikami kultury) muszą stać się jednostkami zarządzania kulturą i to jest kluczowym elementem podejścia futurologicznego. Można to wyjaśnić funkcją kultury polegającą na zarządzaniu zachowaniem podmiotów kultury i kierowaniu nimi w celu nadania pożądanego, preferowanego przyszłego stanu.

Podmioty kultury można podzielić na dwie grupy: jedna z nich to grupa wewnętrzna, a druga zewnętrzna. Na przykład zarząd firmy i jej pracownicy są wewnętrznymi podmiotami kultury grupy. Dlatego ważne jest, aby twórcy kultury zdawali sobie sprawę z wszystkich futurologicznych konsekwencji i swojej odpowiedzialności za decyzje zarządcze. Wszystkie futurologiczne cele kultury, które zostały sformułowane zgodnie z podejściem futurologicznym, mogą prowadzić do uzyskania mniejszych zysków i niewystarczającego efektu ekonomicznego w stosunku do podejścia tradycyjnego. Dlatego też dla osób podejmujących decyzje zarządcze w odniesieniu do kultury ich wewnętrzne kryteria kultury muszą mieć znacznie większą siłę niż kryteria ekonomiczne. Tak więc, kultura w podejściu futurologicznym musi rozwijać specyficzne ograniczenia dla wewnętrznych podmiotów kultury. Wartości moralne i wartości ludzkości muszą stać się tymi ograniczeniami

— jako początkowymi i pierwotnymi ograniczeniami, które zostały nadane ludzkości przez naturę. Wartości moralne i ludzkie tworzą zasady o najwyższym priorytecie, które definiują zachowanie, wartości duchowe, cnoty moralne człowieka w społeczeństwie i muszą one być przestrzegane.

Problem wartości moralnych i ludzkich staje się coraz bardziej aktualny w „społeczeństwie postsocjalnym” zgodnie z podejściem I.V. Efimczuka (Efimczuk, 2005). Można to wytłumaczyć tradycyjnymi ograniczeniami w postaci legislacji i norm publicznych, które tracą siłę z powodu rosnącej korupcji i zdolności niektórych skorumpowanych do uchylania się od odpowiedzialności. Nieokreśloność informacji społeczeństwa postspołecznego wymaga znalezienia nowych, dodatkowych kryteriów podejmowania decyzji zarządczych, którymi kultura jako instrument zarządzania może i musi stać się w przyszłości. Na przykład na poziomie przedsiębiorstw takim instrumentem narzuconym wewnętrznym podmiotom kultury może być przysięga pracowników (podobna do przysięgi Hipokratesa), którą należy złożyć publicznie i podać do publicznej wiadomości.

Docelowi odbiorcy to zewnętrzna grupa zarządzana przez kulturę. Krytyczna specyfika kultury dla jej zewnętrznej grupy docelowej jest warunkiem koniecznym, aby kultura odpowiadała już wcześniej istniejącym kryteriom oceny odbiorców docelowych. Dlatego bardziej efektywne jest nie poszukiwanie różnic w zachowaniach ludzi, ale znalezienie podobieństw w ich potrzebach. Ale marketingowe instrumenty segmentacji doprowadziły do różnicowania ludzi (Gelovani, Britkov i Dubovskiy, 2010). Konsekwencją jest wiele różnych definicji wartości ludzkich, tego, co jest słuszne, a co złe, co może być punktem wyjścia do kształtowania wspólnej kultury.

Na poziomie ludzkości brak uniwersalnego podejścia do rozumienia wartości moralnych i uniwersalnych wartości ludzkich jest ważkim problemem kultury w społeczeństwie informacyjnym i postsocjalnym. Jednak zgodnie z analogią innowacji wchodzącej na rynek, jeśli zostaną zastosowane narzędzia marketingowe, kultura wkrótce znajdzie swoich zwolenników. Kiedy liczba naśladowców osiągnie masę krytyczną, proces rozprzestrzeniania się kultury, który postępuje wykładniczo, wejdzie w ekspansję. Oznacza to, że problem odrodzenia kultury i uniwersalnych wartości ludzkich w perspektywie długoterminowej zostanie rozwiązany. W warunkach przejścia do



kontrolowanych relacji rynkowych, które na poziomie globalnym są skojarzeniem takich instrumentów zarządzania ludźmi, jak rynek i hierarchia, na pierwszy plan wysuwa się rola czynnika ludzkiego błędu. Biorąc to pod uwagę, opracowanie rekomendacji rozwiązania listy poszczególnych zadań zarządzania zasobami ludzkimi przez kulturę ma kluczowe znaczenie na poziomie firm.

Problem kształtowania się kultury na poziomie firm (kultura korporacyjna lub kultura organizacyjna) rozwija się w wielu pracach: E.B. Bannikova, T.Y. Bazarov, E.D. Vilhovichenko, A.P. Yereroshin, B.L. Yeremin, G.P. Schedrovitskiy i innych. Do dziś nie ma jednoznacznego rozumienia znaczenia terminów „kultura korporacyjna” i „kultura organizacyjna”.

Zgodnie z koncepcją funkcjonalistyczną (Vetoshkina, 2009) kultura opiera się na funkcjonalnej jedności społeczeństwa jako systemu relacji między strukturami społecznymi i kulturowymi (Schedrovitskiy, 1995, s. 228–232). Jak twierdzi Y.B. Bannikova, wielu liderów firm postuluje kształtowanie kultury organizacyjnej ze względu na istniejącą opinię o jej skuteczności jako instrumentu zarządzania pracownikami (Bannikova, 2012). Bannikova proponuje więc określać kulturę jako „zrównoważony, samoodtwarzający się system, który jest formą organizacji wzajemnych relacji człowieka i społeczeństwa; tych części, które są postrzegane jako długotrwałe istniejące zjawiska rzeczywistości społecznej” (Bannikova, 2012, s. 57).

Według punktu widzenia T.A. Vetoshkiny, w uzupełnieniu koncepcji funkcjonalistycznej, aspekt genetyczny jest bardzo ważny dla zrozumienia kultury (Vetoshkina, 2009). W tym świetle, istniejące i rzekome przykłady kultur są zestawione razem. Proponuje więc określać kulturę jako możliwość zarządzania zasobami ludzkimi (lub kapitałem ludzkim) przedsiębiorstwa. Nie ma jednak zbyt wielu prac naukowych na temat wykorzystania kultury w firmach. W większości prac (Vihanskiy i Naumov, 2000; Bazarov i Yeremin, 2002; Kibanov, 2002) kultura jest rozpatrywana bez zagłębiania się w szczegóły. Niektórzy autorzy utożsamiają „kulturę korporacyjną” z „kulturą organizacyjną”, inni wyznaczają granicę między nimi. Wszyscy jednak podkreślają, że kultura jest jednym ze skutecznych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem. Z naszego punktu widzenia najwłaściwszą definicją kultury jako instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem, która może być wykorzystana szerokim znaczeniu w tym artykule, jest definicja

T.Y. Bazarova i in. (2002, p. 405). Mówi ona, że kultura jest trudnym zespołem założeń, które są akceptowane przez wszystkich członków danej organizacji bez żadnych dowodów. Zasady te wyznaczają standardy zachowania pracowników. Kultura na poziomie przedsiębiorstw uwidacznia się w filozofii i ideologii ładu korporacyjnego, wartościach, oczekiwaniach i zachowaniach. Kultura umożliwia kształtowanie i przewidywanie zachowań i reakcji pracowników w sytuacjach krytycznych w przyszłości (Bannikova, 2012).

E. Shein definiuje kulturę jako zespół podstawowych założeń, dewiz, które zostały odkryte lub opracowane przez grupę liderów do rozwiązywania problemów związanych z adaptacją firmy do zewnętrznego otoczenia organizacji i wewnętrznej integracji pracowników (Schein, 1985, s. 12). Istnieją również inne definicje kultury jako instrumentu zarządzania na poziomie firm, ale nie przypisują one źródła jej genezy. W tym świetle kultura korporacyjna musi być sformułowana przez pierwsze osoby w firmie, integruje szczególne wartości organizacji, jej tradycje i standardy zachowania (Bannikova, 2012). Z drugiej strony, kultura organizacyjna jest systemem nieformalnym, który został ukształtowany samoistnie i spontanicznie przez pracowników firmy w trakcie ich pracy.

Większość autorów zgadza się, że kultura jest trudnym zespołem ważnych założeń, które nie wymagają potwierdzenia i są akceptowane przez większość zbiorowości. Badania w dziedzinie kultury mają korzenie w odległej przeszłości. Na przykład H. Trace uważa, że pierwsza próba badania kultury jako instrumentu zarządzania została podjęta w latach 30. XX wieku przez think-tank z liderem E. Majo (Vilhovichenko, 1994, s. 12). Naukowcy przeprowadzili eksperyment w celu zbadania różnych czynników wpływających na wydajność pracy lub na daną firmę. Wyniki wykazały, że klasyczne zarządzanie nie uwzględniało tak ważnych, ale ukrytych czynników, jak czynniki fizjologiczne i socjologiczne (np. przekonania, klimat moralny, zasady). Tak więc, uczucia jednostki na podstawie przynależności do grupy innych osób o ogólnych wartościach kierują rozważaniem kultury z punktu widzenia zarządzania. Następnie w latach 1980–1990 wielu naukowców było zainteresowanych badaniem kultury na poziomie przedsiębiorstw jako instrumentu zarządzania efektywnością ekonomiczną prowadzonej działalności (Bannikova, 2012).

Teraz ważne i możliwe jest, na zasadzie analogii z poziomem firm, wykorzystanie tego podejścia do kultury, ale na innym poziomie — na poziomie

ludzkości do zarządzania przyszłością. Tak więc, tradycyjna definicja kultury sugeruje potrzebę ustanowienia nie tylko procesów starannego przechowywania i akumulacji historycznego dziedzictwa ludzkości, jej dorobku i osiągnięć, ale także procesów dogłębnego badania historii przez ludzi we wszystkich krajach. Zmienia ona rolę edukacji. Należy jednak wziąć pod uwagę, że w przyszłości ludziom będzie bardzo trudno szczegółowo poznać całą historię ludzkości w globalnej skali Wszechświata. Ilość informacji historycznych szybko rośnie. Dlatego współczesny człowiek zaczyna ograniczać zakres informacji poprzez poznawanie wyłącznie historii współczesnej. Jednak takie podejście może doprowadzić ludzkość do powtarzania błędów przeszłości. Modna koncepcja uczenia się przez całe życie ukierunkowuje ludzi na korzystanie jedynie z technologii i nowej wiedzy, która pojawi się dopiero w przyszłości. Ale równie ważne jest, aby ukierunkować ludzi na poznawanie światowej historii ludzkości. Proponuje się nowe podejście do zwiększenia efektywności tego procesu na uczelniach wyższych (np. podczas nauki historii ekonomii i myśli ekonomicznej), a mianowicie do poznawania informacji historycznych:

- w odwrotnym porządku chronologicznym, od nowej współczesnej historii nowożytnej do historii starożytnej,
- od szczegółu do ogółu, od poznania historii kraju ojczystego do historii wszystkich krajów świata.

To podejście różni się od tradycyjnego podejścia do nauki historii. Tradycyjne podejście proponuje naukę wydarzeń historycznych w prostej kolejności chronologicznej: od punktów ogólnych do szczegółowych. Na przykład na Ukrainie dzieci w wieku szkolnym najpierw uczą się historii świata. I dopiero w szkole średniej uczą się historii Ukrainy. Ale odkryto interesujące powody, dla których po ukończeniu edukacji uczniowie „C” odnoszą większe sukcesy niż uczniowie „A” (Hardy, 2016). Na początku epoki przemysłowej przedsiębiorstwa przemysłowe potrzebowały uległych i posłusznych pracowników, którzy musieli być gotowi do przestrzegania zasad. Znalazło to odzwierciedlenie w ocenie systemu edukacji. Uczniowie „A” byli oceniani wysoko („A”), ponieważ doskonale przestrzegali wszystkich zasad. Takie podejście do edukacji ukształtowało ustandaryzowane zachowania ludzi w różnych ustandaryzowanych sytuacjach. Uczniowie „C” natomiast otrzy-

mywali złe oceny, ponieważ nie przestrzegali zasad. Dlatego właśnie uczniowie „C” stają się twórcami, a nie wykonawcami. Przez swój zewnętrzny, niezachwiany stosunek do wspólnych reguł ukształtowali twórczy umysł i osiągnęli więcej sukcesów w swoim życiu.

Tradycyjne podejście do edukacji jest krytykowane w warunkach przejścia ludzkości od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego. Dlatego musi zostać zaktualizowane. Wiele nauk przechodzi rewolucyjne zmiany, a więc rozpoczyna się nowa era przełomowych odkryć naukowych. Na przykład zjawiska splątania kwantowego (dwa kwanty mogą oddziaływać na siebie z dużych odległości) przez długi czas nie mogło zostać wytłumaczone za pomocą tradycyjnego podejścia (Hel, 2015). W szczególności, zgodnie z tradycyjną zasadą lokalizacji, cząstki mogą oddziaływać na siebie nawzajem, jeśli znajdują się obok siebie w przestrzeni. Ale nowatorskie wyjaśnienie zjawiska splątania kwantowego zniszczyło koncepcję czasoprzestrzeni. Zaproponowało ono wyjaśnienie tego zjawiska z pozycji przestrzeni świata, ale nie lokalizacji. Zgodnie z jedną z nowoczesnych hipotez fizyki kwantowej powiązane ze sobą zdarzenia są tylko odbiciami projekcji jedyne go zdarzenia, tak jak tylko jedna cząstka kolorowego szkła odbija się w lustrach kalejdoskopu. Proces ten stwarza iluzję synchronicznego ruchu wielu identycznych cząstek. To nowe podejście wywołało intensywne dyskusje naukowe i pokazało konieczność reinterpretacji tradycyjnych podejść fizyki.

Odwrócenie uwagi od podstawowych zasad, na których opierała się stara wiedza, sprzyja tworzeniu nowej wiedzy. Pozwala wyjaśnić wiele zdarzeń, których nie dało się wytłumaczyć tradycyjnym podejściem. Ale te przemiany muszą zmienić system edukacji. W szczególności muszą one zmienić podejście do procesu uczenia się historii. Ale reformowanie tego systemu musi być bardzo ostrożne, ponieważ istnieją pewne ukryte zagrożenia.

Po pierwsze, nie ma gwarancji, że w przyszłości ludzie będą mieli dużo czasu na poznanie całej historii całego świata, a następnie na zastosowanie tej wiedzy w praktyce. Po drugie, wzrost ilości informacji prowadzi ludzi do prokrastynacji (Gustavson, 2015), do degradacji i do „szoku przyszłości” (lęku przed przyszłością) (Toffler, 2002), chociaż badania neurofizjologów wykazały, że ilość informacji, która może zmieścić się w mózgu, jest bliska petabajtom, więc Big Data całego Internetu może zmieścić się w mózgu (Bartol i in., 2015).

Współczesne umysły ludzi potrzebują uproszczenia informacji za pomocą prostych postulatów, ograniczeń, wspólnych dla wszystkich praw i wartości ludzkości. Ludzkość stanęła na linii, gdy konieczne jest, aby kultura miała swoje klasyczne i ideologiczne znaczenie (Yudina, 2017). W dalszej części artykułu taka kultura zostanie nazwana globalną kulturą przyszłości.

Na jednym z moich szkoleń uczestnicy dyskutowali o celowości i konsekwencjach tworzenia sztucznej inteligencji (AI) jako narzędzia zarządzania Big Data. Ktoś uznał, że sztuczna inteligencja przyniesie negatywne konsekwencje i zniszczy ludzkość. Ktoś inny jednak pomyślał, że sztuczna inteligencja będzie bardzo dobra, ponieważ to ona (jako „Najwyższy Umysł”) będzie wiedziała wszystko zamiast ludzi. A ludzkość musiałaby tylko zaufać takiemu zarządzaniu technologicznemu. Jeden z uczestników zauważył, że ludzie nie będą musieli tracić czasu na poznawanie dowodów. Z tego punktu widzenia wystarczyłoby poznanie prawie gotowych wniosków jako fundamentalnej prawdy. Z jednej strony ten punkt widzenia potwierdza poprzedni wniosek dotyczący zapotrzebowania na kulturę w jej ideologicznym znaczeniu (postulaty bez poznania pradziejów). Należy zauważyć, że żądanie to przestaje być ukryte i docelowi odbiorcy również je realizują.

Ale z drugiej strony ten punkt widzenia tłumaczy popularność portali społecznościowych, które wykorzystują nowoczesny format krótkich wiadomości („twitter” i „videotwitter”) (Nechitailo i Yudina, 2015). Portale społecznościowe przyczynią się do skalowania globalnej kultury przyszłości. Ludzkość znajduje się teraz w chaosie informacyjnym. W niekończącym się strumieniu informacji człowiek zaczyna tracić wszelkie punkty odniesienia i kryteria tego, co jest słuszne, a co nie, ponieważ nie ma ogólnie przyjętych zasad i wartości. W serwisach społecznościowych liczba subskrybentów kanału internetowego lub liczba „polubień” są najbardziej powszechnymi kryteriami tego, co jest właściwe i dobre. Na przykład bardzo interesujące jest obserwowanie, jak szybko tradycyjna baza marketingowa zostaje zniszczona przez repostowanie tylko jednego „twitta” niewykształconej, ale bardzo popularnej firmy „marketingowej”, w której pracują wolno myślący hipsterzy. W większości przypadków ci hipsterzy nie mają żadnego klasycznego wykształcenia. Wprawdzie mają oni jeszcze jakieś „wykształcenie”, ale to jest ono też szacowane liczbowo — liczbą kursów i szkoleń, które przepro-

wadzili... Społeczeństwo znajduje się więc w zamkniętym kręgu degradacji i niszczenia klasycznej edukacji, która musi być podstawą kultury.

Zgodnie z tym podejściem kursy młodego trenera, który przez trzy lata zaliczył na przykład sześć miejsc pracy, są bardziej wartościowe (ze względu na jego „doświadczenie zawodowe”) niż klasyczne wykształcenie na uniwersytecie. Należy jednak dokładnie wyjaśnić, kto stosuje takie kryteria do oceny jakości kształcenia. Czy pracodawcy stosują takie kryteria? Tak, stosują. Zwłaszcza jeśli ci pracodawcy nie zamierzają płacić pracownikom dużo pieniędzy. W rzeczywistości bardzo korzystne dla pracodawców będzie zatrudnianie studentów na pół etatu do pracy wymagającej niskich kwalifikacji.

Istnieje główne zagrożenie dla ludzkości: w warunkach chaosu informacyjnego każda osoba może stać się twórcą (lub autorem) globalnej kultury przyszłości jako nowego instrumentu globalnego zarządzania działalnością człowieka. Każdy jest w stanie wykorzystać możliwości technologii informacyjno-komunikacyjnych do globalnego rozpowszechniania informacji. Czy istnieje gwarancja, że współcześni autorzy globalnej kultury przyszłości nie „odtworzą koła”, które zostało już stworzone w postaci religii? Według definicji „religia” to „jedna z form świadomości społecznej, kompleks idei mistycznych, które opierają się na wierze w siły nadprzyrodzone i istoty (bogów i duchów), które są przedmiotem kultu” (Ozhogov, 1988, s. 552). A może wezmą na siebie nowatorską interpretację wartości ludzkich wartości i dostosują je do współczesnych warunków? Ale jak dokładnie to zrobią? Jakie są ich własne tradycje kulturowe i wykształcenie? Jakie są ich wartości, jaka jest ich moralność? A jakie będą ich cele?

W warunkach masowej degradacji globalnego społeczeństwa człowiek staje się bardzo podatny na skutki interpretacji znaczenia niektórych wydarzeń. Jeśli więc autor globalnej kultury przyszłości wykorzysta instrumenty komunikacji, które mogą nadmiernie uprościć rozumienie postulatów kulturowych, będzie miał wielu masowych zwolenników. W warunkach chaosu efektywność ta wzrasta aż za bardzo (Cialdini, 2006, s. 113–156). Zgodnie z tą zasadą zachowanie większości ludzi jest głównym kryterium właściwego zachowania się innych ludzi w określonych sytuacjach. W przypadku osób, które nie mają własnych jasnych wzorców i są bardzo podatne na wpływy zewnętrzne, prowadzi to do dublowania się i klonowania pewnych zachowań ludzi. Ale musimy zrozumieć, że to zachowanie (które pro-

ponuje autorka globalnej kultury przyszłości) może początkowo nie być poprawne...

W tych warunkach istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo pojawienia się nowych idei, nowych religii (nawet opartych na istniejących tradycyjnych religiach). Na przykład grupa holenderskich badaczy przeprowadziła eksperyment z nastawieniem ludzi do Pisma Świętego (R, 2015). Czytali oni na głos przechodniom (respondentom) cytaty z Biblii, które są najbardziej sprzeczne z zachodnim spojrzeniem na współczesne życie. Ale przed eksperymentem zawinęli Biblię w okładkę, na której napisano było „Koran”. Większość respondentów, którzy uważali, że cytaty te pochodzą z Koranu, wyraziła o nich negatywną opinię. Potem jednak badacze pokazali im prawdziwą okładkę Biblii i to naprawdę zaskoczyło wszystkich respondentów.

Technologie takie są obecnie powszechnie dostępne i każda książka może zostać wydrukowana w dowolnej drukarni lub opublikowana w Internecie. Tak więc, może stać się ona długim przekazem reklamowym. A film lub wykład wideo mogą stać się długim filmem reklamowym. Chociaż w początkowej fazie tego przekazu grupa docelowa nawet nie jest świadoma, że ogląda lub czyta jedynie produkt komercyjny, a nie produkt sztuki. A produkt komercyjny zawsze ma cele komercyjne.

## Wnioski

Aby zapobiec wystąpieniu szoku w przyszłości, musimy przygotować się na przyszłość, poznając różne prognozy dotyczące przyszłości (Tofler, 2002). Roberto Oros di Bartini, słynny konstruktor samolotów z czasów II wojny światowej, został zapytany, w jaki sposób gospodarka może wyprzedzić inną, silniejszą gospodarkę. Odpowiedział on: „To niemożliwe. Ale na jej spotkanie możemy iść z przeciwnego kierunku”.

Przyszłość jest nieunikniona. Ale nie można być gotowym na wszystko, ponieważ nie da się wyprzedzić przyszłości. Tak więc, musimy iść na jego spotkanie z przeciwnego kierunku. Oznacza to, że ludzkość musi mieć miarę (standard) przyszłości, jasne kryteria tego, co jest dobre, a co złe, które będziemy w stanie narzucić chaosowi. Nie stracilibyśmy głównych punktów odniesienia dla wartości ludzkich, które były testowane

przez ten czas. Z naszego punktu widzenia jest to najlepsze przygotowanie ludzkości do przyszłości i najlepszy instrument zarządzania przyszłością.

Kiedy się czegoś uczymy, musimy poznać jego historię (historię kraju lub historię marketingu). Biorąc pod uwagę gwałtowny wzrost Big Data, historii trzeba się uczyć w odwrotnym porządku chronologicznym (od nowej historii współczesnej do dawnej historii starożytnej), od szczegółu do ogółu (od historii kraju ojczystego do historii wszystkich krajów na świecie). Przede wszystkim jednak programy edukacyjne powinny być projektowane przez wysoce moralnych nauczycieli, którzy mają dobre, klasyczne wykształcenie, silne punkty odniesienia dla wartości ludzkich i są w stanie wdrażać innowacje w procesie edukacyjnym. Oczywiście, niektóre innowacje mogą zniszczyć poprzednie, tradycyjne podejście. Ale jeśli te innowacje będą dobrze uzasadnione, zostaną zaakceptowane przez nauczycieli i rozpowszechnione wśród ludzi. Tak właśnie trzeba kształtować globalną kulturę przyszłości.

## Referencje

1. Bannikova, Y. B. (2012). Organizacionnaja kultura kak instrument upravlenija personalom organizacii (Organizational culture as the instrument of management of the personal). *Vcheni zapiski KhGU — Proceedings KhGU, »NAU«*, 18, 56–64.
2. Bartol Jr., T. M., Bromer, C., Kinney, J., Chirillo, M. A., Bourne, J. N., Harris, K. M. & Sejnowski, T. J. (2015). *Nanoconnectomic upper bound on the variability of synaptic plasticity*. Pozyskano z <http://elifesciences.org/content/4/e10778#sthash.uhQ9nW9u.dpuf>
3. Bazarov, T. Y. & Yeremin, B. L. (2002). *Upravlenie personalom: uchebnik dlja vuzov* (Workforce management). Moskwa: Banki i birzhi, JuNITI.
4. Cialdini, R. B. (2006). *Psikhologiiia vliianiia = Influence science and practice*. Petersburg: Piter.
5. Dorofeev, V. D. & Beliakova, V. A. (2012). K voprosu o dolgosrochnom marketingovom prognozirovanii rynka (According to long-term marketing forecasting). *Izvestija VUZov. Povolzhskij region. Obshhestvennye nauki — News of Higher Educational Institutions, Povolzhskiy Region, Social sciences*, (1), 209–216. Pozyskano z <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-dolgosrochnom-marketingovom-prognozirovanii-rynka>



6. Dudina, M. N. (2011). Neobhodimost' noosfernogo obrazovaniya v globalizirujushhemsja mire (Necessity of noospheric education in globalising world). *Cheljabinskij gumanitarij: nauchnyj zhurnal — Chelyabinsk scholar: academic journal*, 2(15).
7. Efimczuk, I. V. (2005). Globalistika i futurologija. Social'naja organizacija — proshloe bez budushhego? Naivnye voprosy diletanta (Globalistics and futurology. Social organization — is it the past without the future?). *Obshhestvennye nauki i sovremennost' — Social sciences and modern era*, (3), 144–153. Pozyskano z <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/12/15/1214861820/Efimchuk.pdf>
8. Fomichov, S., Banin, A., Skachkov, I., Lysak, V., Gaievskiy, O. & Yudina N. (2019). *Standard Management Systems. Quality Management*. Kijów: KIM.
9. Gelovani, V. A., Britkov, V. B. & Dubovskiy, S. V. (2010). Globalistika i futurologija. Informacionnoe klonirovanie v processah globalizacii (Globalistics and futurology. Information cloning in globalization processes). *Ekonomika. Sociologija. Menedzhment: Federal'nyj obrazovatel'nyj portal*. Pozyskano z <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/12/16/1214863198/Gelovani.pdf>
10. Gustavson, D. E. i in. (2015). Understanding the cognitive and genetic underpinnings of procrastination: Evidence for shared genetic influences with goal management and executive function abilities. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(6).
11. Hardy, B. (2016). *10 Reasons Why C Students Are More Successful After Graduation*. Pozyskano z <http://observer.com/2016/02/10-reasons-why-c-students-are-more-successful-after-graduation>
12. Hel, I. (2015). *Iz chego moglo by sostoiat prostranstvo-vremia?* (From what form of part of space-time may be?). *Novosti vysokikh tekhnologii — Hi-News.ru*. Pozyskano z <http://hi-news.ru/research-development/iz-chego-moglo-by-sostoyat-prostranstvo-vremya.html>
13. Imaeva, N. R. (2010). Ideologija: ot politicheskikh doktrin k upravleniju korporacij (Ideology: from political doctrine to corporative governance). *Izvestija vysshih uczebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Gumanitarnye nauki*, 2(14), 28–33. Pozyskano z <http://cyberleninka.ru/article/n/ideologiya-ot-politicheskikh-doktrin-k-upravleniyu-korporatsiej>
14. Ivenko, L. I. (1992). Uroki amerikanskogo menedgmenta (The lessons of American's management). W: M. H. Mascon, M. Albert & F. Headwoury, *Osnovy menedgmenta* (The bases of management) (s. 5–17). Moskwa: Delo.
15. Kibanov, A. Y. (2002). Upravlenie personalom organizacii. Praktikum: ucheb. posobie (Workforce management of the organization. Practicum: education guidance). Moskwa: INFRA-M.
16. Kniazeva, E. N. & Kurdumova, S. P. (2002). *Osnovaniya sinergetiki. Rezhimy s obostreniem, samoorganizacija, tempomiry* (Bases of synergetics. Blow-up regimes, self-organization, tempoworlds) (s. 38–39). St. Petersburg: Piter.
17. Kuzmich, Y. V. (2016). *Pokemon GO: myli stvorinnia chy zalezhnist'? Scho oberesh ty?* (Pokemon GO: nice creations or dependences). Innovatsii ta fundamental'ni nauky v umovakh tekhnohennoi ekonomiky: zb. materialiv mizhdystsyplinar. nauk.-prakt. konf. Kijów. Pozyskano z <http://futurolog.com.ua/publish/2/Zbirnyk.pdf#page=70>

18. Nechitailo, S. D. & Yudina, N. V. (2015). Instagram kak jeffektivnyj instrument marketingovyh kommunikacij na mezhdunarodnyh rynkah (Instagram is effective instrument of marketing communications at the International markets). *Mizhnarodna ekonomika: integracija nauk ta praktiki: Zbirnik nauk. prac' NTUU »KPI«*. Kijów: NTUU "KPI", 58–64. Pozyskano z <http://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/09/IE-2015.pdf>
19. Ozhogov, S. I. (1988). *Slovar' russkogo jazyka: Ok. 57000 slov* (Dictionary of the Russian Language: about 57000 words). Moskwa: Rus.yaz.
20. Parkinson, C. N. (1989). *Zakony Parkinsona (Paekinson's laws): sbornik: per. s angl., Sost. i avt. predisl. V. S. Murav'ev*. Moskwa: Progress.
21. Petty, R. E., Rucker, D., Bizer, G. & Cacioppo, J. T. (2004). The elaboration likelihood model of persuasion. W: J. S. Seiter & G. H. Gass (red.), *Perspectives on persuasion, social influence and compliance gaining* (s. 65–89). Allyn & Bacon.
22. R (2015). *Relihiyjnyj eksperyment: perekhozhym prochytaly tsytaty z Biblii, vydavshy ii za Koran*. Pozyskano z <http://socportal.info/2015/12/12/religijnij-eksperiment-perehozhim-prochitali-tsitati-z-bibliyi-vidavshi-yiyi-za-koran.html>
23. Reva, O. V. & Yudina, N. V. (2013). Osoblyvosti Marketynhovykh Doslidzhen' Instrumentamy Sotsial'nykh Merez V Ukraini. *Mizhnarodna ekonomika: integracija nauk ta praktiki: Zbirnik nauk. prac' NTUU »KPI«*. Kijów: NTUU »KPI«, 160–165.
24. Schedrovitskiy, G. P. (1995). *Dva poniatyia systemy. Yzbrannye trudy* (Two concepts of a system. Selectas). Moskwa: Shk. kul'tur. polytyky.
25. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
26. Smovzh, I. (2013). *Marketolohy dolzhny prevratyt'sia v futurolohov y pohriaznut' v melochakh* (Marketers have to turn into futurology specialists and get immersed in trivia). Pozyskano z <http://adindex.ru/publication/opinion/marketing/2013/05/27/99250.phtml>
27. Syuniakova, I. R. (2016). *Pokemon GO ta RL-ihry v informatsijnomu suspil'stvi* (Pokemon GO and RL-games in informative society). *Innovatsii ta fundamental'ni nauky v umovakh tekhnohennoi ekonomiky: zb. materialiv mizhdystsyplinar. nauk.-prakt. konf. Kijów*. Pozyskano z <http://futurolog.com.ua/publish/2/Zbirnyk.pdf#page=67>
28. Toffler E. (2002). *The Future Shock*. Moskwa: AST.
29. Veber, A. B. (2013). Model' ustojchivogo razvitija i aktual'nost' Marksa. *Al'ternatyv — Alternatives*, (2), 19–30. Pozyskano z [http://www.isras.ru/publ\\_mainlist.html?fid=%C2%E5%E1%E5%F0%20%C0.%C1](http://www.isras.ru/publ_mainlist.html?fid=%C2%E5%E1%E5%F0%20%C0.%C1)
30. Vetoshkina, T. (2009). Organizacionnaja kul'tura kak instrument upravlenija personalom v uslovijah peremen (Organizational culture as instrument of management of workforce under the conditions of changes). *Kadrovik — HR manager*, 11(3), 14–20. Pozyskano z <http://elibrary.ru/item.asp?id=19046401>
31. Vihanskiy, O. S. & Naumov, A. I. (2000). *Menedzhment* (Management). Moskwa: Gardika.

32. Vilhovichenko, E. D. (1994). Novoe v kul'ture truda, proizvodstva, kompanii (The new in culture of labor, production, company). *Mirovaja jekonomika i mezhdunarodnye otnoshenija*, (12).
33. Yudina, N. (2017). *Wskrzeszenie przez Ukrzyżowanie. Michał Szpak. Nonfiction*. Warszawa, Olsztyn: OLDRUK. Pozyskano z [http://futuurolog.com.ua/publish/michalszpak\\_pl.phtml](http://futuurolog.com.ua/publish/michalszpak_pl.phtml)
34. Yudina, N. V. (2014). Predposylki futurologii v sisteme obrazovanija marketologov (Preconditions of futurology in the system of education in marketing), *Social'naja jekonomika*, (1–2), 187–193. Pozyskano z [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2014\\_1-2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2014_1-2_32)
35. Yudina, N. V. (2020). *Atypovist' i asynkhronist' hlobal'nykh ekonomichnykh kryz. Sustainable Development under Conditions of Uncertainty and Catastrophes: Collection of Materials of the International Multidisciplinary Scientific and Practical Conference*, Kijów, s. 60–63. Pozyskano z <http://futuurolog.com.ua/publish/17/zbirnyk.pdf#page=60>

**Dr Nataliya Yudina Narodowy Uniwersytet Techniczny Ukrainy „Kijowski Instytut Politechniczny imienia Igora Sikorskiego”, Wydział Marketingu Przemysłowego, Ukraina** — laureatka Nagrody Prezydenta Ukrainy dla młodych naukowców, doktor nauk ekonomicznych, profesor nadzwyczajny, dwukrotna laureatka konkursu „Młody wykładowca i badacz NTUU KPI”, stypendystka Szefa Administracji Państwowego Miasta Kijowa, laureatka Ogólnoukraińskiego Konkursu dla Młodych Nauczycieli im. Philipa Kotlera, założycielka grupy firm Factory of Decisions „Scarlet Sails”, autorka i twórczyni kursów e-learningowych wydawcy literatury faktu „Futuurolog” (<http://futuurolog.com.ua>), autorka ponad 250 publikacji. Więcej szczegółów na: <http://futuurolog.com.ua/yudina/>