

Б.В. Літовченко

**ГУМАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Монографія

**Дніпро
ЛІРА
2017**

УДК 658(08)
ББК 65.291.21я
Л 64

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету митної справи та фінансів (протокол № 15 від 14 березня 2016 року)

Рецензенти:

Кредісов А.І., доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету ім. Т. Шевченка;

Петруня Ю.Є., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД Університету митної справи та фінансів;

Савельєв Є.В., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри міжнародної економіки Тернопільського національного економічного університету.

Літовченко Б.В.

Л 64 Гуманізація менеджменту у глобальному середовищі: монографія / Б.В. Літовченко. – Дніпро: ЛІРА, 2017. – 268 с.

ISBN 978-966-383-845-8

Монографію присвячено розгляду розвитку менеджменту у контексті глобалізації світового соціуму. Досліджено вплив базисних інститутів менеджменту на процеси соціально-економічного розвитку. Особливу увагу приділено питанням стратегічного та міжнародного менеджменту, управлінню у кроскультурному середовищі, синергії глобалізації і моральної відповідальності менеджменту. Розглянуто дилему зміни парадигми менеджменту з огляду поглядів на соціально-технічну і органістичну природу сучасної організації. Висунуто гіпотезу щодо започаткування креативної школи менеджменту.

Рекомендовано для науковців, викладачів, докторантів, студентів, управлінців-практиків, а також усіх, хто цікавиться проблемами розвитку менеджменту та економіки в умовах глобального середовища.

УДК 658(08)
ББК 65.291.21я

ISBN 978-966-383-845-8

© Б.В. Літовченко, 2017
© ЛІРА, 2017

ПЕРЕДМОВА

*«Знання – сила»
Френсіс Бекон*

Менеджмент (управління) представляє собою один з найпарадоксальніших феноменів розвитку людської спільноти – адже, з одного боку, він являється одним з «наймолодших» галузей наукових досліджень, а з іншого, чи не найпершим видом практичної діяльності – починаючи з епохи мезоліту, задовго до виникнення фізики, математики, медицини, філософії чи економіки хтось повинен був брати відповідальність за виживання громади і приймати рішення про оптимальне використання наявних ресурсів для досягнення цієї цілі.

Однією з найбільш важливих проблем розвитку менеджменту у всі часи були взаємовідносини всередині тріади «управління – знання – людина» – і центральне місце у цій системі займає людина, яка одночасно являється як суб'єктом і об'єктом менеджменту, так і власником, і носієм знань – і в цьому можна віднайти як фізику, так і метафізику розвитку менеджменту. І сьогодні практично неможливо вирішити діалектичне питання (Що було раніше – яйце чи курка) стосовно менеджменту і знань (Що було раніше – управління чи знання).

Навіть винесений в епіграф евфемизм Ф. Бекона, перекладений його секретарем з латини на англійську мову, можна з оригіналу трактувати як здатність знань (науки) самими по собі бути силою (владою), а той хто ними володіє, отримує владу. Це можна вважати яскравим прикладом «ідолів» індукційного методу пізнання Ф. Бекона, які стали постулатами комунікаційних бар'єрів у менеджменту. З іншого боку, принцип «знання – сила» покладений в основу як практичної економічної діяльності («Хто володіє інформацією – той володіє світом»), так і теорій класової боротьби, техномарксизму, «екології людини», «людського капіталу», «людського фактору», концепцій «економіки знань», «креативної економіки», «управління знаннями» тощо.

Як галузь наукових досліджень, менеджмент відокремився від інженерно-технічного напрямку на початку ХХ ст. – і одразу ж став предметом пильної уваги спочатку економістів-практиків, а згодом й економічної теорії (згадаймо незаслужено забутого сьогодні Г. Емерсона, який запропонував 12 принципів ефективності, які, свого часу, у СРСР «перетворилися» задля ідеології у принципи продуктивності праці). Згодом, як «пізня дитина», менеджмент почав активно використовувати у своєму розвитку знання з інших галузей наукових досліджень і практичної діяльності – соціології, психології, біології,

кібернетики – так з’явилися школа людських відносин, кількісна школа (школа наукового менеджменту), біохевіризм. Проте, «розірвавши пуповину», менеджмент так і не зміг у повній мірі відокремитися від економіки, особливо в умовах сучасної економічної глобалізації.

Не можна не помічати, що «світовий фактор» економічного життя набуває все більшого значення на будь-якому економічному рівні. Глобальність є насамперед характеристикою просторових (територіальних) вимірів ступеня поширення певних процесів. Економічна глобалізація – це процес поширення певних компаній на велику групу країн, створення нових або модернізація існуючих інститутів міждержавного регулювання з відповідним розширеним простором «регулятивної компетенції». Але глобалізація має не тільки просторовий характер, а через кількісні зміни розширення простору ще й створює зміни якісного порядку. Вона є імплементацією, тиражуванням певних бізнес-процесів, регулятивних правил, норм поведінки і т.д. Стимулюючи процеси міждержавних альянсів, стратегічних союзів, глобалізація виступає одночасно й важливим фактором змін у геополітичному розподілі сил.

Управлінська діяльність, що існує на мікро-, макро- і мегарівнях, не може не враховувати глобалізаційний фактор. Чим вищий управлінський рівень, тим більша відповідальність (адміністративна, соціальна, моральна) тих, хто приймає рішення. Ця відповідальність пов’язана з кількістю людей, які відчувають на собі наслідки рішення, з ефективністю використання ресурсів і коштів, фактором часу, ціною подолання невдалих управлінських рішень у контексті кроскультурного середовища – про що свідчить низька якість розвитку управлінської думки і практики менеджменту в Україні, що стало однією з причин «упущених можливостей» трансформації соціально-економічної системи на протязі уже двадцяти п’яти років національної державності.

Економічна глобалізація формує серйозні виклики для менеджменту. Вона змінює середовище діяльності організації, регіонів, країн, міжнародного бізнесу; поєднує в собі шанси та ризики; несе як потенційні вигоди, так і втрати – масштаби тих та інших суттєві. Управлінці мають відповідати вимогам часу, науковці – допомагати їм краще усвідомлювати і розуміти ті процеси, які відбуваються в середовищі організації. Такий дворівневний аналіз є однією з важливих передумов для того, щоб управлінці не лише правильно адаптували об’єкти управління до потреб часу, а й вміли передбачувати тенденції середовища і змінювати його в бажану для себе сторону.

Зміни у парадигмі сучасного менеджменту вздовж спіралі «управління – знання» («управління як процес» – «управління як засіб досягнення мети» – «управління як технологія» – «управління як стратегія») у найближчому майбутньому можна спрогнозувати у

контексті «управління як методика», маючи на увазі, що менеджмент буде розглядатися в якості системи поширення знань (використовуючи міждисциплінарний аналіз економіки, фізики, медицини, психології, біології тощо) про середовище організації і формування поведінки прийняття ефективних рішень задля її виживання у глобальній економіці шляхом бажаного для себе оточення – це і буде визначати його креативність у ХХІ ст.

Саме у такій площині розглядаються проблеми і перспективи сучасного менеджменту у представленому увазі читачів дослідження. Монографія може зацікавити науковців, спеціалістів-практиків у галузі управління, студентів управлінських і економічних спеціальностей, а також усіх, хто цікавиться минулим, сучасним і майбутнім менеджменту.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГУМАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Гносеологія людського чинника менеджменту у контексті розвитку соціально-економічних систем: метафізика vs фізики

Більшість учених вважає, що управління існувало з тих часів, коли людина за допомогою «батога і пряника» примусила іншу людину зробити щось заздалегідь передбачене (пригадаймо історію Адама та Єви у класичному виконанні Творця як першого керівника). Недаремно одне з класичних визначень менеджменту звучить як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших людей». Отже, професію менеджера теж можна вважати однією з найдавніших.

Таким чином, на відміну від загально прийнятих підходів до визначень, метафізика¹ менеджменту виникла задовго до його фізики –

¹ МЕТАФІЗИКА [< гр. «Meta ta phisika» «після фізики» (так були названі філософські твори Арістотеля, поміщені після його трактатів з фізики)] – 1) метод мислення, протилежний діалектиці, який розглядає явища дійсності не в їх розвитку і взаємозв'язку, а в стані спокою, розрізнено; 2) в ідеалістичній філософії – антинаучні вимисли про «духовні першоджерела» буття, про предмети, недоступні чуттєвому досвіду (про бога, душу тощо); 3) в сучасній буржуазній філософії – те саме, що онтологія (єдинство теорій пізнання і логіки); 4) що-небудь несуразне, за розумне і тому малозрозуміле, туманне [1, с. 306].

МЕТАФІЗИКА – 1) Філософська наука про умоглядно пізнавальні начала буття. Термін «М.» виник у 1 ст. до н.е. як назва філософ. трактатів Арістотеля, які систематизатор його творів вмістив після фізики (звідси назва). Сам Арістотель називав цей розділ свого філософ. вчення «першою філософією», що досліджує нібито найвищі, недоступні органам чуттів, лише умоглядно пізнавані начала всього існуючого [2, с. 476].

МЕТАФІЗИКА – галузь філософії, яка вивчає основні загальні принципи, включаючи онтологію, наука про буття і космологію, наука універсальних істин, тісно пов'язана з епістемологією (теорією про знання чи науку); в загальному, філософія спекулятивного (рефлекторного, відірваного від практики) або езотеричного (присвяченого для обраних) походження [3, с. 940].

становлення як галузі наукових досліджень та практики організаційної діяльності² (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні принципи побудови фізики та метафізики

Фізика	Метафізика
природа	культура
техніка	соціум
речовина (поле)	буття (космологія)
рух (будова)	епістемологія (рефлекторність)

² З аналізу багатьох джерел, вважається найбільш повнішим і підходящим до предмету дослідження визначення фізики українських авторів – наведемо його повністю:

ФІЗИКА (грец. – наука про природу) наука про найзагальніші властивості матерії та закону її руху, пов’язані з будовою і перетворенням її. Закономірності, що їх встановлює Ф., проявляються у всій природі. Так, так, тяжінню підлягають усі земні і небесні тіла, малі і великі, живі і неживі. Законові перетворення і збереження енергії підпорядковуються процеси механічні, електричні, ядерні, хімічні, біологічні тощо. Розвиток Ф. завжди пов’язаний з виробничою діяльністю людини. На всіх етапах розвитку вона була й залишається теоретичною основою техніки. Фіз. методи дослідження нині набули вирішального значення в інших науках, вона стала провідною наукою природознавства. Ф. органічно пов’язана з філософією діалектичного матеріалізму. Сама Ф., як наука про будову матерії та її взаємоперетворюваність і незнищуваність, була й залишається ареною жорстокої боротьби матеріалістичного та ідеалістичного напрямів у філософії. Ф., відкриваючи закони природи, сприяє утвердженню матеріалістичного світогляду, зміцненню позицій діалектичного матеріалізму. Назва «Ф.» Виникла до н.е., в час передісторії фізики, коли вивчення явищ ще не розподілялося між окремими науками. Створення Ф. як окремої науки зумовлене було потребами мануфактурного виробництва в 15–16 ст., розвитком ремесел, судноплавства, артилерії тощо. Другий період розвитку припадає на період 19 ст. Він відрізняється важливими відкриттями з різних розділів Ф., встановленням єдності між фіз. явищами і узагальненнями, що надали Ф. характеру цілісної науки. Сучасний період Ф., що почався з кінця 19 ст. відкриттям електрона і радіоактивності, характеризується проникненням дослідницької думки до надр атомів і їх будови, відкриттям нових елементарних частинок та їх взаємоперетворюваності тощо. Основ. Завданням Ф. на сучас. етапі є вивчення загальних властивостей та законів руху речовини і поля. Розширилося застосування у Ф. методів сучас. математики. Найважливішими розділами сучасної Ф. стали теорія відносності, квантова механіка, атомна фізика, ядерна фізика, Ф. елементарних частинок, космічного проміння, твердого тіла. Поряд з цим ряд розділів і окремих проблем сформувався в окремі природознавчі науки. До них належать: геофізика, біофізика, астрофізика, фізико-технічні науки [4, 625–626].

З іншого боку, розвиток «фізики» менеджменту тісно пов'язаний із самою фізикою як науки та галузі досліджень. Так, наприклад, відомі три закони механіки І. Ньютона – системи координат; прискорення; протидії – були перекладені на мову менеджменту, а саме – ідея організаційного виживання у довгостроковій перспективі; принцип синергії; модель побудови комунікаційного процесу. Тому досить цікавим може бути порівняння розвитку цих двох галузей у історичній ретроспективі, що може привести до парадоксального висновку, що людина, будучи вінцем природи, так і не стала її творцем. Як на мікро- (особа), так і макро- (організації) та мегарівнях (суспільство) – всі вони змушені підпорядковуватися фізиці) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики етапів розвитку фізики і менеджменту

Час (етап)	Фізика	Менеджмент
до н.е.	передісторичність	традиційність
15-16 ст.	визначеність як науки	перехідність (систематичність)
19 – поч. 20 ст.	цілісність	науковість
сер. 20 ст.	виокремленість напрямів	диференціація
поч. 21 ст.	синергетичність	метафізичність

Складено автором за [4, с. 625–626; 5, с. 83–96].

У 1987 р. провідний спеціаліст у сфері менеджменту П. Друкер (Peter Drucker) заявив, що найкращими менеджерами в історії були люди, відповідальні за будівництво пірамід, адже вони в умовах дефіциту наявних ресурсів змушені були управляти процесом зведення усипальниць від дня народження до смерті фараона. За приблизними підрахунками, будівництво піраміди вимагало праці понад 100 тис. осіб протягом 20 років. За сучасними масштабами це означало б управління 100-тисячним колективом будівельників, включаючи планування, організацію і контроль роботи, а також такі додаткові проблеми, як організацію харчування робітників, їхнє проживання тощо. На їх прикладі можна побачити і головний недолік менеджменту і його метафізику – втрати у передачі ефективних прийомів і методів управління, адже дотепер загадка побудови єгипетських пірамід так і не розгадана [6].

Можливо, тоді ж з'являються у менеджменті і елементи фізики: є свідчення, що єгиптянам, наприклад, були відомі кількісні обмеження числа людей, що перебувають під управлінням однієї людини (менеджера). Як правило, на одного наглядача припадало 10 робітників – цей принцип організації праці, що дістав назву «правило десятих», згодом застосовувався у різних цивілізаціях, а згодом, в певній мірі, призвів до появи у теорії менеджменту т.зв. «біологічної» галузі до-

слідження (життєвий цикл, психологічні характеристики організацій, прийняття рішень тощо).

Так, у П. Друкера є ілюстрація двох видів бізнесу за аналогією з двома видами організмів: безхребетних і хребетних (хребетоподібних). Потреба в менеджменті, вважає він, виникає тоді, коли безхребетні переростають у хребетоподібних. На його думку, у бізнесі така потреба з'являється, коли чисельність зайнятих досягає кількисот осіб [7, с. 21, 30–31].

Як було зазначено у визначенні фізики, у 15–16 с., одночасно з потребами організації суспільної діяльності, розпочався новий етап розвитку управління. Подібно поділу розвитку фізики на епохи стародавнього світу, середньовіччя, нову й новітню історії, класики менеджменту подружжя Френк і Ліліан Гілбрет (1868–1924, 1878–1972) визначили три етапи розвитку менеджменту: *традиційний, перехідний (систематичний) і науковий*.

Традиційний етап еволюції менеджменту найтриваліший – від державотворення до промислової революції (XVI–XVII ст.). У ці часи практика управлінської діяльності передавалась у спадок від покоління до покоління шляхом збереження кращих зразків менеджменту і уникання непродуктивних інструментів управління. Цікаво зазначити, що в різних регіонах світу дослідників захоплювали ті ж самі проблеми, хоча предмет досліджень дещо відрізнявся. Наприклад, альтернативні ідеї про управління висловлювали практично сучасники – грецький філософ Полібій (210–122 рр. до н. е.) і китайський філософ Сима Цянь (145–86 рр. до н. е.). Розглянемо коротко ці ідеї, тим більше, що хід історії підтверджує слушність окремих тверджень учених Стародавнього світу (це ще раз доводить, що нове – добре забуте старе).

Полібій у праці «Всесвітня історія» розглядає три форми влади залежно від персоніфікації (носія): царство (єдиновладдя); аристократія (влада небагатьох); демократія (народовладдя). Якщо владу персоніфікують розумні люди, тоді вона має позитивний характер («позитивна влада») і сприяє розвитку суспільства. Але позитивні форми влади можуть перетворюватися в негативні: тоді царство перетворюється в монархію, аристократія – в олігархію, а демократія – в охлократію (влада натовпу), які здійснюють руйнівні дії до приходу наступної влади. Головна ідея Полібія зводилася до закономірностей і випадковостей у змінах форм влади.

Сима Цянь головну увагу приділяв не формам, а принципам правління в царствах, що приходили на зміну один одному в Китаї. Влада – це управління людьми, що ґрунтується на природі людини. Існують три позитивні якості людської натури, спираючись на котрі, можна успішно керувати людьми:

- відкритість (безпека) – основа управління в царстві Ся;

- інстинкт поваги – основа управління в царстві Інь;
- культура – основа управління в царстві Чжоу.

Цянь також пише, що позитивні якості перетворюються в негативні: відкритість – у дикість, повага – у сліпий культ влади, культура – у схильність до зовнішнього, показного (Як тут не згадати «батька народів» Сталіна і «великого кошлатого» Брежнєва). Зміна принципів (якостей) означає зміну правління [5, с. 83–84].

Перехідний етап пов'язаний із розвитком управління та діяльності організацій, починаючи від середніх віків до завершення промислової революції. Важливий внесок у формування передумов сучасного менеджменту зробила католицька церква, яка впровадила опис обов'язків і комплектацію штатів священнослужителів різних рівнів. Чітке формулювання їхніх обов'язків забезпечувало проходження інформації (розпоряджень) від Папи Римського до мирян, тобто була створена ефективна комунікаційна мережа. Організація церкви була настільки ефективною, що її організаційна структура залишилася практично незмінною й досі.

Створення централізованої держави у Франції спричинило виникнення важливого принципу управління в сучасному європейському менеджменті, а саме систему підпорядкованості в середньовічній Франції: «Васал мого васала – не мій васал» і положення про відповідальність в організації, умовою якої є підзвітність підлеглого лише одному начальникові.

Американський філософ техніки Льюїс Мамфорд у книзі «Міф машини» визначив 4 основні форми колективних дій у виробництві та розвитку менеджменту:

- ◆ общинна форма організації колективної праці;
- ◆ бюрократична організація («мегамашина»), яка встановила поділ праці, командну ієрархію, стандартизацію, проектування;
- ◆ місто як засіб організації економічних і політичних функцій;
- ◆ бенедиктинська система, що виникла в VI ст., пов'язана з добровільним об'єднанням людей для праці відповідно до заповіту св. Бенедикта Нурсійського, який говорив, що праця – моральний і релігійний обов'язок людини.

До досягнень бенедиктинської системи зараховують:

- чергування фізичної і розумової (моральної) праці;
- ретельний регламент робочого дня (саме бенедиктинці розбили добу на 24 години);
- застосування машин, що зберігають працю;
- організацію «вільних міст»;
- формування засад бухгалтерського обліку (баланс, подвійний запис).

У європейських мовах термін «бенедиктинська система» використовується і сьогодні як символ якісної праці, ефективного й доско-

налого виконання. Бенедиктинська система стала наріжним каменем нового статусу фізики менеджменту [8, с. 355–357].

Систематичний менеджмент характерний для періоду оформлення ринкових відносин. Виробнича діяльність підприємств потребувала певного апарату управління, щоб вивільнені менеджери постійно керували робітниками. Поділ праці, а потім виробнича кооперація і спеціалізація, механічні фабрики призвели до появи американської системи виробництва з жорсткою системою управління.

Систематичний менеджмент також сприяв виникненню авторитарного типу керівника, в основі якого була концепція «макіавелізму». Її положення і нині вивчають у школах бізнесу, зокрема, методи швидкого досягнення влади, що дає можливість приймати рішення, карати інших, захищати себе від інших, тих, що можуть розпоряджатися вашим майбутнім; пошук власної ніші в організації; побудова відносин за вертикаллю «підлеглий – начальник» (Головна ідея концепції – ніколи не наживай собі ворога, якщо можна цього уникнути).

Останнім пунктом систематичного менеджменту став 1886 р., коли на зборах Американського товариства інженерів-механіків один із засновників і президент компанії «Yale & Town Manufacturing» Генрі Таун (1844–1924) виступив з доповіддю «Інженер у ролі економіста», в якій доводив, що, по-перше, управління – це мистецтво і, по-друге, інженера має цікавити не тільки технічна ефективність, але й підраунок витрат, прибутків, доходів [7, с. 93–94].

Саме цей висновок призвів до виникнення наступного стану фізики менеджменту – шкіл наукового (Ф. Тейлор) і адміністративного менеджменту (А. Файоль) – які стали апогеєм її розвитку.

Основною фазою методології наукового менеджменту був аналіз змісту праці й визначення її основних компонентів. Тут провадилися усілякі виміри: хронометраж, кінозйомка виробничих операцій та ін. Класичною стала задача одного з основоположників цього напрямку Фредеріка Тейлора – так звана «задача про грабаря», в якій Тейлор встановив оптимальні розміри лопати з погляду підвищення продуктивності праці. Є підстави вважати, що це була перша в історії розв'язана практично задача оптимізації [9, с. 5–40].

Школа наукового менеджменту переконливо довела, що ефективне управління дає можливість досягти максимального випуску продукції з мінімальними витратами. Було також опрацьовано методи організації ефективної колективної праці. І хоча більшість із нас знайомилася з її фундатором Ф. Тейлором за працею В.І. Леніна «Наукова система витискання поту», багато положень представників школи (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд та ін.) не втрачають своєї актуальності й сьогодні (недаремно П. Друкер відзначав, що: «Тейлоризм – це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну»).

Тому корисно ще раз нагадати основні ідеї (наукові методи аналізу роботи для визначення кращих шляхів виготовлення продукції; наголос на навчанні, доборі й тренуванні працівників; кооперація між робітниками та управліннями) та досягнення (підвищення ефективності і продуктивності на підприємствах; упровадження наукового аналізу на робочому місці; створення системи норм, що об'єднують б робочі вимоги і виконання; поступове введення кооперації між менеджерами і робітниками; перетворення функції «майстра» у «спеціаліста-управлінця») школи наукового менеджменту, адже «той, хто не знає минулого, не має майбутнього»

Доречно згадати також принципи продуктивності Г. Емерсона, які базувалися на постулаті: *«Працювати інтенсивно – означає застосовувати у справі максимальні зусилля; працювати продуктивно – значить докладати до справи мінімум зусиль»*, зокрема:

1. Точно поставлені ідеали, або цілі (Микола I провів лінійкою дорогу з Петербурга до Москви – і дорога коштувала 337 тис. доларів за мильо, а у Фінляндії, де керували інженери, – 23 тис. доларів).

2. Здоровий глузд (на зміну наступальній організації, що експлуатує ресурси, руйнує, повинна прийти оборонна організація, що створює).

3. Компетентна консультація (по-справжньому компетентна порада ніколи не може вийти від однієї людини).

4. Дисципліна (найважливішим регулятором поведінки людини є правила організації).

5. Справедливе ставлення до персоналу (Під час добору людей для роботи не дуже важливі такі зовнішні речі, як освіта, фізична сила і навіть поведінка в минулому. Основну увагу слід звертати на внутрішні здібності і схильності, на характер – на те, що зрештою визначає людину), а також швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік, диспетчеризація, норми і розклад, нормалізація умов, нормування операцій, писані стандартні інструкції, винагорода за продуктивність [9, с. 69–102].

Разом з тим, школа наукового менеджменту у своїй основі мала положення, які згодом призвели до розвитку метафізики менеджменту, а саме, спрощений підхід до мотивації (визнання тільки матеріальних стимулів до праці); погляд на працівників як додатку до машини; авторитарне керівництво; недооцінка ролі вищої ланки управління; ігнорування взаємодії між організацією і зовнішнім середовищем.

У певній мірі, протипагою цьому стала «фізика» школи адміністративного менеджменту (А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні та ін.), яка пов'язана з обґрунтуванням організаційного, або ж функціонального, погляду на менеджмент. Фахівці цієї школи (її часто називають кла-

сичною і її створення пов'язують з ім'ям французького вченого Анрі Файоля, котрого самі американці називають «батьком менеджменту») почали послідовно опрацьовувати підходи до вдосконалення управління організацією в цілому.

Конфлікт між американською і європейською школами менеджменту на початку ХХ ст. (який в подальшому призвів до розвитку метафізики менеджменту стосовно езотеричності – *див. далі*), частково, виник через особистості двох сучасників – А. Файоля (1841–1925) і Ф. Тейлора (1856–1915) – і, відповідно, їх підходах до вивчення менеджменту. Файоль був інженером з прошарку французьких кадрів³ (вища страта в суспільній ієрархії), чия кар'єра завершилася посадою Президента-Генерального директора добувної компанії (і після цього призначення він узагальнив свій досвід в дослідженні організації і влади). Тейлор був американським інженером, який починав свою кар'єру з промислового робітника і отримав вечірню вищу освіту. З посади головного інженера сталеливарної компанії він став одним з перших в історії бізнесу консультантів з менеджменту. Тейлор загалом не цікавився проблемами влади в організації – центром його уваги була ефективність, зокрема, він пропонував розділити завдання нижчого рівня лінійного управління між вісьмома спеціалістами з вузькою спеціалізацією, що, в кінцевому результаті, привело до ідеї матричної організації.

Праці з менеджменту А. Файоля і Ф. Тейлора з'явилися практично одночасно, проте через початок першої світової війни (що знову ж таки свідчить про метафізичність розвитку менеджменту стосовно розрізненості), обмін положеннями двох шкіл так і не відбувся. Зокрема, А Файоль, не визнавав лінійну систему управління Тейлора, за якої кожен робітник підпорядковувався кільком лінійним менеджерам. Можливо, саме тому матрична організаційна структура не стала так поширеною у Європі, як у США [11].

³ Cadre (фр.) – спеціально навчена група ключового персоналу, яка здатна направляти дії і навчання інших [3, р. 218]. У Франції (історично першій централізованій державі) cadre – найвища страта (прошарок) в ієрархії політичної і економічної організації суспільства, яка має владу і всі повноваження керівництва нижчими стратами як на макро- так і макрорівнях (про це писав ще Н. Макіавелі в трактаті «Монарх»). Таким чином, загально відомий евфемізм Й. Сталіна: «Кадри вирішують все» (насправді він звучав таким чином, що «саме кадри вирішують все – а не кобила і не техніка» [10] означав не увагу до людини (як це зазвичай використовується в сучасних публічних виступах і публікаціях), а вирішальну роль управлінців і появу нової елітарної страти в радянському суспільстві – номенклатури – яка і сьогодні «вирішує все» (про що буде йти нижче).

Метою адміністративної школи було визначення загальних характеристик і закономірностей організацій та створення на їх основі універсальних принципів управління, дотримання яких, на думку прихильників цього напрямку, безсумнівно, забезпечить організації успіх. Ці принципи торкалися двох основних аспектів: перший – визначення головних функцій бізнесу та розробка на їх основі раціональної функціональної схеми управління організацією (погляд на менеджмент як на професію, якої можна навчатися і в якій можна удосконалюватися; метод синтезу концепцій (принципів) менеджменту в єдину теорію; формулювання керівництвом персоналу організаційних цілей, шляхів захисту працівників і підтримка комунікацій; відповідальність менеджменту за розвиток), другий – побудова організаційної структури управління працівниками (визначення функцій і принципів менеджменту; наголос на широких функціях вищої ланки управління, пов'язаних з політикою організації; універсальні управлінські розпорядження; чітка система ієрархії і співвідпорядкування).

Саме Файоль спробував перетворити метафізику менеджменту як розгляд розрізнених фактів і явищ на його фізику. Вихідним поглядом Файоля на фізику менеджменту було те, що він вважав його обов'язковим у будь-якій сфері діяльності людини: у виробництві, бізнесі, політиці, уряді, релігії, в сім'ї. Ту обставину, що менеджмент не викладали в школах і університетах (як, наприклад, технічні науки), Файоль пояснював відсутністю теорії менеджменту.

Файоль спробував дати визначення теорії менеджменту, яку він розглядав як поєднання принципів, правил і методів управління, вироблених і перевічених загальним досвідом роботи [9, с. 139–152].

Оскільки практика набагато багатша теорії, то між ними виникає невідповідність. Це і було причиною тих труднощів, що з'явилися у подальшому аналізі та теоретичних узагальненнях менеджменту і його викладанні.

Поштовхом до дальшого розвитку метафізики менеджменту стала зміна парадигми «*homo oeconomicus*» (економічної людини) на «*homo socialis*» (соціальної людини) [12, с. 33–34].

Хоча автори наукового управління і класичного підходу в принципі визнавали значення людського фактору в завданнях менеджменту, модель «економічної людини», у тому її вигляді, що задумав Тейлор, до 30-х рр. XX ст. виявилася багато в чому непридатною для ефективної діяльності організацій, насамперед через те, що матеріальна зацікавленість і суто економічні стимули перестали здаватися теоретикам і практикаам менеджменту рушійними чинниками мотивації працівників (на це вплинули події в СРСР, коли радянські люди де-

монстрували трудовий ентузіазм, не пов'язаний безпосередньо з високою матеріальною зацікавленістю).

Спрямування досліджень на людські відносини зародилося у відповідь на нездатність менеджменту цілком усвідомити людину як основний елемент ефективної організації.

Фундатором школи людських відносин вважають Е. Мейо. У результаті досліджень на американських підприємствах («Хоторнський експеримент») він виявив, що група робітників є соціальною системою, якій характерна власна система контролю. Впливаючи певним способом на таку систему, можна поліпшити результати діяльності організації. Ідея Мейо полягала в тому, що звичайне виявлення позитивної уваги до людей дуже впливає на продуктивність праці (згадаймо народну мудрість: «Доброе слово и кошке приятно»). Тому вчення Мейо отримало назву «людські резерви продуктивності». Школа людських відносин зосередилася, в основному, на методах встановлення міжособистісних відносин (концепція відносин між членами колективу Раймонда Майлса). Вона рекомендувала використовувати прийоми управління людськими відносинами, що охоплювали більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками і надання їм ширших можливостей для спілкування на роботі.

Основні тези Е. Мейо:

- люди найчастіше мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки відносинам з іншими людьми;
- у результаті промислової революції і раціоналізації процесу праці сама робота значно втратила привабливість, тому люди шукають задоволення в соціальних взаємовідносинах;
- люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до стимулювання і засобів контролю, що використовуються керівниками;
- робітник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання щодо розуміння.

Основні тези Р. Майлса:

- людей потрібно любити, шанувати і розглядати як частину колективу;
- основний обов'язок керівника: переконати кожного співробітника в тому, що він є частиною колективу;
- керівник повинен пояснювати свої плани підлеглим і обговорювати з ними їх цілі. Він має також спонукати їх до участі в процесі планування і прийняття рішень з поточних питань [9, с. 90–91].

По суті, саме положення школи людських відносин призвели до втілення в життя різноманітних концепцій наукових досліджень – від екології людини (яка базується на загальній теорії систем) до управ-

ління людськими ресурсами (яка є серцевиною сучасного менеджменту). Тому, у певній мірі, можна стверджувати, що «фізика» менеджменту завершується з появою «людського фактору» (як вдало висловився англійський письменник Г. Грін: «This God damned human factor»), маючи на увазі, що людина може стати як найсильнішим, так і найслабшим елементом будь-якої системи).

Саме така постановка питання змусила аналітиків економіки і менеджменту переглянути свої погляди на роль і місце людини в організації, а потім, на вивчення організаційних знань (комплексності організації) в умовах сучасного середовища, яке не залишає місця звичайному керівнику технократичного типу (про що мова буде вестися нижче).

У середині 50-х рр. ХХ ст. починають створюватися багатонаціональні і міжнародні центри з вивчення ролі людського фактору у системі продуктивності праці. Як писав відомий американський спеціаліст в галузі «людських відносин» К. Девіс: «Ми лише починаємо розуміти, що хороша праця людей забезпечується не лише білками і вітамінами, але й здатністю наділяти їх почуттям безпеки, дружби і достоїнства» [13, р. 43–44]

У середині 50-х рр. ХХ ст. соціально-економічна думка починає зосереджувати зусилля на аналізі взаємозалежностей між особливостями техніки, технології та організації праці. Наукові пошуки резервів людського фактору виробництва дали змогу дослідникам визначитися в основних принципах цієї нової концепції, яка була направлена на активізацію людського чинника у матеріальному виробництві. І хоча соціальна ефективність системи «людських відносин» Мейо в 70-х рр. поступово почала втрачати свою привабливість, науковими і підприємницькими колами стала усвідомлюватися невідповідність величезного недовикористання «людських ресурсів» персоналу, його знань, інтелекту, здібності до прояви ініціативи та ін. Зокрема, «соціальні витрати» подібного недовикористання проявлялися у високій плинності кадрів (навіть при зростанні безробіття), збільшенні прогулів, зростанні браку тощо⁴.

В таких умовах назріла необхідність переорієнтації досліджень проблем управління з аспекту звичайного використання робочої сили на якісно новими за змістом і методам рівнями, викликаними, перш за все, імперативами НТП. Разом з тим, нові технології вимагалися для

⁴Про важливість цього моменту свідчить і поширена сьогодні, так само як і в 90-х рр. ХХ ст. форма протесту працівників проти адміністрації. Вони в процесі праці починають чітко керуватися положеннями інструкцій, тобто, працювати «за правилами», не вносячи у свої дії корективи, засновані на власному досвіді, інтуїції, знаннях.

максимального пом'якшення відчуження праці, для доповнення механізму економічного примусу механізмом внутрішньої мотивації до праці. Це свідчило про те, що «капіталіст не може більше ефективно експлуатувати працю за допомогою шантажу і насилля. Він намагається в певній мірі добитися від робітника відносин співробітництва, зміцнити єдність працівника і корпорації» [14, р. 56].

Головними засобами досягнення цієї мети стали пошуки нових напрямів мотивації праці, нівелювання протистояння працівників і підприємців шляхом «соціальної солідарності» і «партнерства». Теоретичними основами розробки подібних підходів стали теорії Д. Мак Грегора і Ф. Герцберга.

Мак Грегор запропонував два різних підходи до вивчення трудової діяльності людини. Перший з них (теорія «Х») оперує категорією «економічної людини», оцінюючи робітника з позицій традиціоналізму, тобто, пересічний робітник не проявляє ініціативи, надає перевагу керівництву з боку, ухиляється від роботи; його слід змушувати до праці засобами покарання або винагородженням.

Другий підхід (теорія «Y») розглядає «соціальну людину», якій властиві висока творча активність, почуття відповідальності і росту, намагання до самостійності у прийнятті рішень. Одним з висновків Мак Грегора було твердження про те, що в умовах сучасного виробництва інтелектуальні резерви людини використовуються лише частково [15].

Теорія «соціальної гігієни», запропонована американським психологом Ф. Герцбергом, була покликана довести, що праця, яка приносить задоволення, сприяє психічному здоров'ю людини. Герцберг оперував двома видами факторів, які знижують духовне відчуження. До перших він відносив т.зв. «гігієнічні фактори», зовнішні по відношенню до людини – демократичний стиль управління, соціологічні опитування персоналу, чистота в робочих приміщеннях, умови особистого життя тощо (тобто, рекомендації спеціалістів з «людських відносин»). Однак, самі собою, не вирішують проблеми ефективного управління персоналом. Необхідне «включення» другої групи факторів, які представляють собою глибинні внутрішні потреби працівника в трудових успіхах і професійному рості, визнанні заслуг за виконану працю, відповідальності за прийняття рішень [16; 17].

Теорії Мак Грегора і Герцберга продемонстрували глибоке знання тенденцій поведінки людей, які володіють почуттям власної гідності і потребою реалізувати свої знання та здібності в процесі творчої праці в умовах НТР. З іншого боку, розвиток НТР і інтенсифікація суспільного виробництва об'єктивно пов'язані з підвищенням загального якісного рівня робочої сили, зокрема, потреба в безпеці (гарантія збереження робочого місця і можливості працювати), збагачення змісту фізичних і розумових трудових функцій, можливість постійно

розвивати професійні і спеціальні знання, максимально можлива справедливість оцінки праці і професійних здібностей тощо.

Слід зробити застереження, що реальність організаційної практики 60-х – 70-х рр. в Америці, що збіглася з названими теоріями, викликала певний скептицизм навіть у найстійкіших їх прихильників. В результаті з'явилася «теорія Z», як підґрунття нового типу організації. Теорію Z як способу універсального опису управління виклав Вільям Оучі, який зробив спробу інтегрувати теорії A та Y на вивченні японського способу управління. Він висунув ідею про три ідеальні типи організацій: американський (тип A), корені якого сягають у традиції індивідуалізму цієї країни, японський (тип Y), характерною рисою якого є соціокультурна спадщина згоди і колективізму, і тип Z, що об'єднує кращі риси двох названих. Згідно Оучі, люди, які тривалий час працюють разом, створюють атмосферу само мотивації і саморегулювання. Управління при цьому має в основному рекомендаційний характер, у цих умовах не варто занадто чітко визначати коло обов'язків кожного, тому що кожний готовий робити те, що необхідно [7, с. 182–183].

На підставі цих положень Оучі запропонував свою концепцію управління будь-якою організацією. Її вихідним пунктом було положення, що людина – це основа організації і від неї передусім залежить успіх її функціонування. Оучі сформулював основні положення і правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективної роботи організації. Ці положення і правила відбивають основні ідеї теорії Z і в стислому порядку зводяться до такого:

- довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- некваплива оцінка і поступове просування кадрів;
- неформальний контроль чіткими і водночас ненормативними методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічна турбота про працівників [18].

Недоліком розглянутих вище розглянутих напрямів досліджень людського чинника управління була їх обмеженість межами виробничого процесу. За рамками аналізу залишалися питання формування людського фактору, його роль в формуванні соціального середовища, зміна економічної поведінки в якісно новому рівні суспільних відносин.

Нові соціально-економічні явища другої половини XX ст. знайшли своє відображення в теорії «людського капіталу», розробленої в дослідженнях Дж. Бекера, М. Флетчера, Т. Шульца, Л. Хансена та ін. [19; 20; 21]. Обґрунтуванням положень теорії «людського капіталу» служили концепції «факторів виробництва» Ж. Сея, «незмінного робочого фонду» Н. Бентама та ін.

В якості характерного прикладу сучасних визначень факторів виробництва можна навести дослідження англійського економіста М. Флетчера «економічні та соціальні проблеми»: «Продуктивні ресурси, – стверджує він, – являються категоріями праці, капіталу і землі. Праця являється встановленим режимом використання людської сили у виробничому процесі. Земля включає набагато більше, ніж ми звичайно думаємо, використовуючи її, а саме, всі нерозроблені природні ресурси – за словами раннях економістів, «отриманих з рук Бога. Капітал (або виробничий капітал) означає реальний капітал для виробництва благ... Він включає сукупність засобів (фабрик, обладнання, приміщення, винаходи), створених у минулому, які акумулюються для використання в майбутньому» [20, р. 4].

Прихильники нового підходу в аналіз економічної і управлінської діяльності ввели новий фактор – «людський капітал», який інтегрував у собі знання, навички і здібності людини, що спрямовують ріст її продуктивної сили. На їх думку: «Він є формою капіталу, тому що являється джерелом майбутніх статків або майбутнього задоволення, або того чи іншого разом. Він людський, тому що являється складовою частиною людини» [22, р. 5].

Найважливішими складовими «людського капіталу», згідно теорії, являються освіта, професійний досвід, особисті здібності людини тощо. Як свідчив М. Флетчер: «Інвестиції в школи, у створення знань і підвищення майстерності дорівнюють інвестиціям у сільське господарство, машинобудування і нове будівництво. Вони слугують збільшенню виробничого потенціалу економіки і збільшенню темпів економічного росту... Ріст освіти пояснює майже половину зростання продуктивності праці» [20, р. 6].

Вивчення внеску освіти в економічне зростання дозволило теоретикам «людського капіталу» зробити висновок про те, що внаслідок зміни соціальної природи суспільства під впливом НТП виникає і розвивається нова страта власників – власників «людського капіталу». Як стверджував Т. Шульц: «Некваліфіковані робітники стали капіталістами у тому розумінні, що отримали багато знань і навичок, які мають економічну цінність» [21, р. X].

Таким чином, відкриваються нові властивості певних знарядь праці – знання – які унеможливають для будь-кого стороннього привласнювати їх собі. Концепція власності непридатна до знарядь праці, які не можна контролювати. У даному випадку мова йде про створення нових технологій і новому шляху розвитку суспільства,

⁵ Ідейні витоки концепцій «неомарксизму», які вивчають взаємодію технології і людини, вплив технології на відчуження праці тощо, слід шукати в роботах лідерів франкфуртської школи [23; 24].

відмінному від капіталізму чи соціалізму, в різноманітних концепціях «неомарксизму»⁵. Зокрема, такий шлях розвитку вимагає якісно нової технології, яка «була би не відчуженою, якщо б залишалася під безпосереднім контролем індивіда і об'єднувала його (замість того, щоб роз'єднувати) з товаришами по спільноті і природним середовищем... В ідеалі така технологія повинна була би забезпечити умови для правління колективної ініціативи і комунального контролю, а також для всіх здібностей і творчості індивіда» [25, pp. 95, 105.]

Слід відзначити, що, незважаючи на всю утопічність подібних ліво-радикальних поглядів, для нашого дослідження представляється важливим моментом висновку Е. Фромма про те, що для визначення параметрів управління необхідно «ввести людський фактор в аналіз соціально-економічної системи» [24, p. 4].

Слід відзначити, що у своїй більшості подібні погляди характерні для інституціонального напрямку аналізу суспільства, для якого характерне приведення відносин власності до відносин управління («контролю»). Задача активізації людського фактору, на думку представників інституціоналізму, не вирішується сама собою заміною форми власності, адже «зміні можуть піддаватися лише відносини розподілу результатів виробництва. Але те, що, можливо, складає головну проблему для більшості людей у сучасному суспільстві – безсилля перед обличчям постійних переворотів в образі їх життя, потребах, умовах праці і побуту, – все це, вірогідно, залишаються незмінними» [26, p. 72]. Що стосується принципів управління, то виходячи з досягнутого рівня соціального розвитку, інституціоналісти вважають, що в умовах складної технології принцип самоуправління органічно не може бути здійсненим через надмірне велике виробництво, яке потребує особливої соціальної групи висококваліфікованих спеціалістів, і не дозволяє кожному пересічному працівнику на рівних правах приймати участь у прийнятті управлінських рішень. Звідси, на думку інституціоналістів, слідує висновок про те, що «антагонізм між робітником і власником капіталу сьогодні витісняється антагонізмом між більшістю і елітою спеціалістів-управлінців» [26, pp. 138–139].

1.2. Дослідження інституту людини в управлінні: альтернативні підходи

Очевидно, що сучасні соціально-економічні дослідження концентруються на проблемах людини в системі економічних відносин, перш за все, на особливостях взаємодії людини зі зовнішнім середо-

вищем. У всьому різноманітті цього напрямку дослідження особливо вирізняється комплекс наукових підходів, спрямованих на обґрунтування положення про те, як людина формує середовище існування і яким чином середовище, в свою чергу, впливає на соціальні якості особистості.

Найбільш яскраво взаємодію людини і середовища продемонстрував професор Північної Каліфорнії Амос Холей, який спробував пояснити, як розвиваються не лише індивідууми, але й людські системи у середовищі існування [27, р. 2]. В її основу закладені принципи загальної теорії екосистеми, яка стала популярною у науковому житті західних економістів, філософів і соціологів середини ХХ ст. [28; 29; 30].

Разом з тим, вона дала поштовх подальшому розвитку багатьох напрямів наукових досліджень у соціально-економічних систем у 80–90-х рр. ХХ ст. [31; 32; 33].

Теорія екології людини у загальному вигляді охоплює теоретичні парадигми, які фокусуються на обґрунтуванні умов прогресивного розвитку особистості, оптимальному функціонуванні людських систем у залежності від соціально-економічного середовища існування. У своїй структурі теорія екології людини викладається авторами в чіткій послідовності і певній залежності:

- 1) адаптаційність людської системи, тобто шляхи і особливості формування взаємовідносин між членами суспільства;
- 2) прогресивна динамічність системи, тобто її розвиток продовжується у зростанні і досягає максимальних розмірів і оптимальності, які задовольняють існуючим засобам комунікації (транспорту і зв'язку);
- 3) максимальна можливість інформаційності системи, тобто її розвиток здійснюється на основі нової інформації, яка збільшує можливості руху матеріальних, фінансових, людських та комунікаційних ресурсів, і діє до того часу, доки ця можливість не буде повністю використана [34; 35].

Ці три парадигми теорії екології людини можна визначити, відповідно, як положення адаптації, росту і еволюції.

В теорії екології людини адаптація є одною з найбільш суттєвих складових, а саме – взаємодію людини зі середовищем співіснування. Середовище у такому трактуванні – це не лише ландшафт, клімат і природні ресурси, а охоплює всі зовнішні фактори і умови, які впливають на людину (суспільні системи та їх взаємодію). Важливою рисою адаптації в теорії екології людини являється населення (популяція) як основна необхідна умова існування і функціонування соціально-економічної системи. Як вважали американські соціологи М. Хеннен і Дж. Фріман, система, отримуючи форму, визначає розмір, структуру

і характер населення. Вона здійснює домінуючий вплив на формування індивідуума, його потенціальних можливостей і здатності до дій. Тому, на їх думку, населення представляє собою сукупність елементів, здатних однаковим чином реагувати на середовище існування, тобто являється «організованою спільнотою», умови функціонування якої об'єктивуються саме середовищем, в якому людському фактору належить вирішальна роль [36, pp. 931, 933].

Таким чином, з точки зору теорії екології людини:

- центральне місце в суспільній системі займає виробництво засобів існування (механізм, завдяки якому існує населення);
- гостра необхідність зі середовищем генерує організуючий принцип екосистеми (людина в таких умовах формує і реалізує свій фізичний та розумовий потенціал у прямій залежності від рівня суспільних, перш за все, виробничих відносин);
- адаптація – це колективний (громадський) процес, тобто вона формує певну систему взаємовідносин між членами суспільства (дії особи стримуються і обмежуються структурними обставинами, середовищем людського існування).

Теорія екології людини виходить з того, що зміни у соціальній системі здійснюються у двох часових вимірах – як онтогенічний процес росту (зрілість системи) і філогенічний (еволюційний процес). Внаслідок цього друге положення теорії (росту) містить в собі тезу про те, що система буде розвиватися до меж комплексності, які дозволяють технології існуючих засобів комунікації (взаємодії вдосконалення структури транспорту і зв'язку).

Така взаємодія лежить в основі процесу «взаємоспадкованості» (цей термін був запозичений з біоекології, і в теорії екології людини означає постійне відновлення конкуренції між різними об'єднаннями людей за володіння життєвими благами, яка, в кінцевому результаті, призводить до зміни вищості одного об'єднання над іншим [37; 38]).

В теорії екології основне місце займає проблема розподілу праці в якості основи структури суспільної системи (на макрорівні – співробітництво між незалежними виробниками, на мікрорівні – між працівниками, які виробляють лише частину продукції). Тому, як у суспільстві в цілому, так і на окремих підприємствах для організації відносин, тобто, розподілу праці, необхідний контроль, функція якого полягає не лише в координації виробничих процесів на робочих місцях, а й в отриманні продуктивними силами необхідних наукових знань – і ця роль є невід'ємною частиною будь-якої системи, побудованої на ієрархії управління.

Таким чином, теорія екології людини розглядає ієрархічну модель відносин як неминучу. Оперуючи категорією «соціальний клас» і вважаючи її квазікорпоративною формою в структурі соціально-е-

кономічної системи, «екологісти» прийшли до висновку, що в процесі росту класові риси розмиваються, оскільки класові функції набувають рис, неадекватних індивідуальним носіям класової належності. Так, наприклад, власність на засоби виробництва все в більшій мірі проходить через руки корпоративних власників, таких як страхові компанії, банки, біржі тощо, тобто, в процесі «екологічного переходу» соціальне середовище висуває на стратегічне положення в екосистемі посередників (підприємців і менеджерів). Це означає, що акцент уваги переноситься з функції працівника до посередника [39, pp. 14–23].

Третє положення (еволюції) визначає, що розвиток системи відновлюється з отриманням нової інформації, яка збільшує її здатність до мобільності. Це створює можливості для підвищення якості та диференціації ресурсів, чисельності населення, кількостей спеціальностей, технічних прийомів та інструментів, які можна використовувати в процесі суспільного виробництва, розміру ринку та ін.).

Екологія людини виходить з тези про зовнішню природу змін, оскільки річ не може розвиватися сама собою. Зміни виникають, коли споживаний фактор зовнішнього середовища, тобто нова інформація, стикається і синтезується з існуючою інформацією.

– еволюція, як фаза розвитку і вдосконалення суспільних відносин, представляє собою процес підвищення потенціалу суспільства, зокрема, у людському відношенні (фізичних і розумових здатностей і можливостей людини);

– якісні і кількісні зміни відбуваються завдяки розширенню масштабів суспільної організації праці та оптимального використання людських можливостей (наприклад, ріст промислового виробництва змушує власників засобів виробництва виходити на зовнішні ринки в пошуках джерел ресурсів для успішної конкуренції, використовуючи силу своїх держав для отримання переваги).

Таким чином, система переходить на якісно новий етап свого розвитку [40, pp. 33–35].

Багато положень теорії екології людини аналогічні теорії суспільного розвитку К. Маркса, хоча між ними існують і значні розбіжності (з одного боку – холістичний характер дослідження, значення матеріального виробництва, принцип організації, роль технічного прогресу у зміні системи, з іншого – значення зовнішнього середовища у функціонуванні соціальної системи). Як було зазначено вище, саме з цим пов'язана поява на початку

20-х – 30-х pp. XX ст. різних течій «неомарксизму», орієнтованих, головним чином, на проблеми положення особи в системі виробничих відносин.

Поява «неомарксистських» моделей розвитку суспільства як альтернативу теорії і практики соціалізму, яка ототожнювалася зі сталінізмом, історично вважається виправданою з огляду на аналіз переваг економічних систем в існуванні людини – рівні її добробуту, правах і обов'язках, громадській активності тощо.

Так, наприклад, теорія «технологічного марксизму» об'єднує спроби співставити людину і виробничі відносини з метою пошуку деякого «третього шляху», за яким історія почне свій рух нібито з нуля, відкидаючи існуючі сучасні суспільні системи. Автором теорії «технологічного марксизму» вважається професор Нью-Йоркського університету Артур Стінчкомб, праця якого «Економічна соціологія» являється спробою «представити на розгляд трактування економічної соціології, необхідної для об'єднання і завершення неомарксистської традиції» [41, р. 20]. Дослідження А. Стінчкомба були присвячені критичному аналізу, насамперед, ролі середовища і технології в формуванні економічної організації суспільства.

А. Стінчкомб, розглядаючи праці неомарксистів (Д. Пейджа, Т. Скопхола, І. Валлерштайна, Е. Райта та ін.), стверджував, що неомарксистичні відійшли від теорії класового розвитку К. Маркса, яка впливала з ретельного аналізу економічної організації – замість перегляду марксистської теорії господарства, вони розбавили її політичною теорією без урахування зовнішнього оточення (в теорії «держави і соціальної революції» Т. Скопхола відсутня екологічна основа способу виробництва, в «сучасній світовій системі» І. Валлерштайна немає місця теорії розвитку виробничої сфери, «аграрна революція» Д. Пейджа не здатна визначити структуру стимулів, а «класова структура і нерівність доходів» Е. Райта не показує, яким чином технічні характеристики організації праці викликають попит робочої сили). З цієї точки зору, «економічна соціологія», на думку А. Стінчкомба, може усунути ці недоліки і розкрити всі вищевказані елементи. З точки зору теорії «технологічного марксизму»:

- розподіл економічних здатностей і видів діяльності індивідів в рамках способу виробництва викликається трьома групами факторів: розташуванням ресурсів, їх ефектом в організації економічної діяльності і доступу до ресурсів;

- імманентні властивості видів економічної діяльності впливають на її організаційно-технічну ефективність, яка, в свою чергу, формує соціальні ролі і соціальну структуру (в організаціях, які використовують технології безперервних процесів, необхідні постійні інновації для підтримки темпів росту – а це можливо лише за умови наявності висококваліфікованих працівників);

- сучасне виробництво являється капіталоємким, що викликає у працівників якість високої особистої відповідальності

сті (тобто, технологія безперервних процесів змушує збільшувати питому вагу т.зв. «середнього класу» у структурі трудових ресурсів);

– елементи способу виробництва визначають межі трудової мобільності (оскільки існують екологічні і технологічні обмеження в організації суспільства, то вони можуть стати і обмеженнями у способі виробництва).

Висновки теорії «технологічного марксизму» полягали в тому, що теорія і практика підприємництва і менеджменту повинні збагатити себе аналізом відмінностей технологій і організації праці у різних організаційних і промислових контекстах. В цьому «технологічний марксизм» являється типовим для дослідження людського фактору впродовж 70-х рр. ХХ ст., коли особливу увагу до нього проявили «поведінські» науки у сфері менеджменту – загальна і соціальна психологія, психіатрія – об'єктом яких став аналіз взаємозв'язку між особливостями техніки, технології, структури трудового колективу і проблеми організації його високопродуктивної праці (узагальнення різних течій цих теорій отримало назву «соціології моралі», запропонованої Е. Дюркгеймом, який вперше в історії економічної думки запропонував необхідність соціологічного обґрунтування потреб – моральні вимоги підтримуються індивідумом тому, що він живе в суспільстві, в соціальному оточенні, і підпорядковується їх законам) [42]. Таким чином, у дослідженнях економічної думки виникають «поведінські» напрями управління, характерні для менеджменту 50-х – 70-х рр. ХХ ст.

Дослідження з теорії управління в певній мірі були інтерпретовані професором соціології Кентського університету Поля Сайтса у його книзі «Управління: основа соціального порядку» [43]. Загалом, його положення базувалися на теорії потреб Е. Фрома, Т. Парсонза, Дж. Хоманза. В основу теорії управління соціальним порядком різноманітні течії біхевіоризму, когнітивного (інформаційного) розвитку і психоаналізу з метою створення «ідеологічної нейтральної» суспільної теорії. Таким чином, вказана теорія, на думку автора, могла знайти застосування не лише в соціології, а й політичній та економічній науках, оскільки люди, які володіють або управляють матеріальними ресурсами чи засобами виробництва, мають значну владу над тими, хто потребує товари та послуги. Не існує «природнього» закону попиту і пропозиції, який автоматично вирішує, хто чим володіє і хто що отримує. І попит, і пропозиція завжди до певної міри були керованими, і ця степінь керованості постійно зростає. П. Сайтс розглядає управління як домінанту формування поведінського устрою життя як особи, так і суспільства. Як стверджує автор: «Особистість, сама собою або в коаліції з іншими, намагається керувати ситуацією шляхом управління

поведінкою як інших, так і своєї власної, роблячи таким чином, управління найбільш вагомую рушійною силою соціального і особистого життя» [43, р. X].

Але, на відміну від інших теоретиків «соціології моралі» (А. Ардрю, Т. Парсонз, А. Маслоу, Е. Дюркгейм), він зробив висновок про те, вплив потреб індивіду на соціум набагато сильніший за вплив суспільних сил на особу – суспільство ніколи не підпорядковує його собі. В руках людини завжди є засоби, за допомогою яких вона реалізує власні моральні потреби. Такими інструментами є культура, моральні цінності і норми. П. Сайтс прийшов до парадоксального висновку, що загальна точка зору на те, що особа керується нормами суспільства, являється помилковою, так само, як і довго існуюча аксіома про пласкість Землі [43, р. 10].

Таким чином, теорія управління соціальним порядком базується на таких основних постулатах:

- індивід буде діяти таким чином, який призведе до оптимального управління з метою задоволення потреб, виходячи зі своєї суб'єктивної точки зору;
- індивід буде користуватися загальноприйнятими нормами до того часу, доки вони забезпечують йому достатнє управління для задоволення потреб;
- індивід перестане користуватися нормами суспільства, якщо їх використання не забезпечує достатнього управління для задоволення потреб і якщо існує більша ймовірність для управління і подальшого задоволення потреб іншим способом дії (цікавим видається те, що ці припущення співзвучні теорії «екології людини», але з протилежним знаком);
- соціалізація як формування пізнавальних здібностей людини, крім навчання нормам і цінностям, охоплює потреби і культуру.

В цьому положення П. Сайтса збігаються з прихильниками теорії «соціального навчання», центральним поняттям якої являється «соціалізація» як засвоєння індивідуумом культурних і моральних цінностей оточуючого середовища, внаслідок чого виявляється можливість управління своєю поведінкою і контролю над власними потребами і потребами соціальної групи.

Таким чином, соціальна структура суспільства складається з особливих груп індивідуумів, які виникають незалежно від орієнтації на управління кожного з них. Таке формування соціальної структури викликане такими причинами:

- задоволення потреб залежить від добробуту суспільства;
- існують різні степені інтересів у суспільстві для різних індивідуумів (якщо один індивід потребує послуг іншого і не може відповісти взаємністю за ці послуги, останній має владу над ним).

Виходячи з цього, згідно «ідеологічного нейтрального» характеру теорії управління П. Сайтса:

- соціальна теорія повинна припускати існування всіх емпірично можливих суспільних світів, пояснюючи їх існування;
- соціальна теорія повинна бути чітко пов'язана з природою людини, оскільки остання продукується шляхом взаємодії біологічних даних і умов, необхідних для соціалізації;
- соціальна теорія повинна бути створена таким чином, щоби, по меншій мірі, могла потенційно використовуватися всіма людьми, незважаючи на їх ідеологічні прихильності;
- соціальна теорія повинна звести до мінімуму можливість існування «неправильної свідомості» будь-якої людини, яка розуміє її положення [43, pp. 10, 17–35].

Таким чином, «ідеологічно нейтральна» теорія управління може стати дороговказом для створення умов, необхідних для формування «правильної спільноти», тобто, суспільства без відчуження. На переконання П. Сайтса, відчуження може бути ліквідованим за допомогою встановлення більш справедливого розподілу влади. Суспільне облаштування буде більш міцним у тому випадку, коли кожен член суспільства зможе адекватно керувати власними життєвими знаннями: «Саме принижені (тобто ті, чії потреби не задовольняються) протистоять іншим, і це протистояння сьогодні відбувається загалом у суспільному житті. Якби суспільство було побудоване на основі рівних можливостей в управлінні, приниженість і, таким чином, протистояння, не відбувалися – не існували би причини їх походження» [43, p. 214].

Для підтвердження своїх висновків дослідники інституту людини посилаються на роботи К. Маркса. Слід відзначити, що перехід від критики Маркса до визнання достоїнств його окремих положень – частина загальної стратегії марксизму, якою філософія і економічні науки займалися у другій половині ХХ ст. з метою збагатити методологічний апарат теоретичними надбаннями марксизму і створити на цій основі програми «соціального відновлення», за допомогою яких можна було трансформувати тогочасне суспільство в якісно нове становище (до речі, спецкурси з вивчення теорій Маркса і сьогодні включені до програм всіх провідних університетів світу, окрім Німеччини).

Критики теорії суспільного розвитку Маркса, взявши на озброєння багато її положень, вважають самим суттєвим недоліком наукової необґрунтованості тезу про те, що він розглядає людину лише як вид. Згідно цього, Маркс припускав, що всі суспільні антагонізми припинять своє існування, коли на зміну капіталістичним виробничим відносинам прийдуть комуністичні. У такому вигляді концепція Маркса сучасного (уже некапіталістичного) суспільства залишається лише

абстрактним описом [44; 45]. На думку багатьох західних аналітиків (А. Геллер, Дж. Логмен, Р. Хейскала, Г. Шанц та ін.), подолавши ці недоліки, на основі останніх робіт Маркса уявляється можливим створити експериментальну конструкцію суспільства, в якому розвиток підпорядковується не принципу самозростання капіталу, а демократичні ринковій економіці і обговоренню потреб.

«Ревізуючи» Маркса, вони дають свої трактування «царства свободи» і «царства необхідності». Так, царство свободи визначається як «царство, де відношення до чогось зовнішнього виключене» і «людина існує виключно по відношенню до себе» [46, pp. 78–97], а царство необхідності, навпаки, характеризується залежністю від зовнішніх факторів: «Царство необхідності в основному... визначається існуванням такої групи необхідностей, які не підпорядковуються людині, і які нею не встановлюються. Логіка природи визначена відтворенням природи, а не виробництвом індивіда як кінцевим етапом» [47, s. 299].

Ядром існування царства необхідності являється суспільно необхідна праця, яка в новому суспільстві, яке, можливо, прийде на зміну капіталізму, буде ти чи іншим чином замінена плануванням, орієнтованим на споживчу вартість. В сучасному суспільстві, настільки заангажованому у плюралістичному виборі потреб, що їх задоволення в принципі нереалістичне, плануванням, орієнтоване на споживчу вартість, не може базуватися на вимогах однієї системи переважних потреб (образі життя), якими би «правильними» вони не були.

Отже, інститут людини вимагає встановлення демократичного обговорення потреб. В сучасному суспільстві, настільки плюралістичному у виборі потреб, які навіть у принципі неможливо задовольнити, планування, орієнтоване на споживчу вартість, не може базуватися на вимогах лише однієї системи переважних потреб (образі життя), якими «правильними» вони б не вважалися. Тому замість підтримки образу життя якої-небудь окремо взятої соціальної групи демократичне обговорення потреб повинне бути направленим на узгодження різних образів життя. Наприклад, А. Геллер, пише: «Вимога може бути сформульована таким чином: «офіційні» системи людських потреб повинні бути істинними системами, які обирають люди. Цю функцію виконують три положення

1. Вплив народу на розвиток систем потреб;
2. Безпосереднє керівництво народом розвитку систем потреб;
3. Критика офіційно існуючих систем потреб, які не узгоджуються тими, що висуваються» [48, p. 220]. Таким чином, в сучасному демократичному суспільстві ринкової економіки, планування, орієнтоване на споживчу вартість, повинне керуватися демократичним обговоренням потреб, а окремі індивіди і трудові колективи мають можливість самостійного вибору власної діяльності в рамках загального плану за

повної свободи слова у суспільстві. За таких умов держава функціонує в якості «соціального контракту» між вільними і рівноправними людьми, які в суспільстві демократичної ринкової економіки зможуть постійно нею керувати. На думку представників даної концепції, одною з головних причин створення такого типу суспільства являється те, що на зміну буржуазному власницькому індивідуалізмі приходять абстрактний індивідуалізм, в рамках якого самореалізація людини більше не пов'язана з діяльністю нагромадження власності.

Однак, це зовсім не означає одностайності у підходах сучасних дослідників до людських відносин у системі управління. Багато економістів, політиків і представників ділових кіл (що виявилось новим феноменом кінця ХХ ст.) відстоюють думку про те, що сучасні економічні системи неефективно використовують ресурси, концентруючи багатство і владу в руках меншості, і зазнають невдач у підвищенні життєвого рівня більшості членів суспільства.

У свою чергу, розуміння зростання важливості знань і людського капіталу у створенні суспільного багатства і прогресивного розвитку змушує сьогодні приділяти особливу увагу проблемі прав власності особи, передусім, правам особи на свої власні ідеї і свободу у виробництві знань: «Людина має власність у своїх поглядах і свободу їх передачі. Вона має власність особливої цінності у своїх релігійних поглядах і у своїй професії і практиці, диктованій ними. Вона має власність, яку дуже цінить, у вільному використанні своїх здібностей і у вільному виборі об'єкту їх застосування. Вона має рівну власність у безпеці і власній свободі. Коротше кажучи, якщо вважати, що людина має право на власність, таким же чином можна стверджувати, що вона має власність на свої права» [49, р. 3]. Тут особливо важливою уявляється теза про те, що права людини нерозривно пов'язані з правами власності.

Такий підхід викликав серйозний вплив на розробку у кінці ХХ ст. нових напрямів «політики співробітництва» держави і підприємництва та ідеологічне закріплення відносин між ними для майбутнього процвітання у контексті соціальної (моральної) відповідальності бізнесу і менеджменту (Див. Розділ 4). Ці процеси характерні для всіх індустріальних країн світової спільноти, в якій у зв'язку з розвитком взаємозалежності, «глобальна конкуренція змушує визнавати, що в той час, коли кожний з нас може мати права, ми повинні мати обов'язки» [50, р. 36]. Ігнорування цього положення, схильність до традиційної ідеології індивідуалізму без врахування нових явищ суспільного життя може призвести до зростання націоналізму, який потенційно вибуховонебезпечний для світового прогресу.

Якщо узагальнити вище викладені різноманітні підходи до філософії управління в системі «людина – середовище», можна прийти до

парадоксального висновку про те, що, загалом, область соціально-економічних досліджень другої половини ХХ ст. орієнтувалася на аналізі таких системних принципів: адаптації, динамічності (розвитку), інформатизації (знаннях) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння основних положень теорій управління ХХ ст.

Показник	Теорія екології людини	Теорії неомарксизму	Теорія соціального управління	Демократичне обговорення потреб
Адаптація	Шляхи і особливості формування взаємовідносин між членами суспільства	Розташування ресурсів, їх ефект в організаційній діяльності	Діяльність індивіда в межах оптимального управління з власної точки зору	Вплив народу на розвиток системи потреб
Динамічність/ розвиток	Розвиток системи до досягнення оптимальності комунікацій	Постійні інновації для формування і підтримки соціальних ролей і соціальної структури	Користування індивідом суспільними нормами, доки вони задовольняють його потреби	Безпосереднє керівництво народом розвитку системи потреб
Інформація/ знання	Ініціація нових ресурсів на основі нової інформації	Подолання екологічних і технологічних обмежень за наявності висококваліфікованих працівників	Формування пізнавальних здібностей для контролю над власними і соціальними потребами	Критика існуючих систем потреб, які не узгоджуються з новими знаннями

Таким чином, створюється враження, що сучасні дослідники в галузі вивчення соціально-економічних відносин так і не змогли (подібного гоголівському Вію) вийти за межі аналізу, запропонованому класиками менеджменту.

Як бачимо, еkleктичне змішування термінів, соціальних і природних феноменів, загальнолюдських проблем і реалій сьогодення, минулого і майбутнього часто призводило до того, що рамки дослі-

джен не давали достатньої можливості для розуміння суті якості того чи іншого явища суспільного життя, що, знову ж таки, сприяло дальшому розквіту сучасної метафізики менеджменту.

1.3. Розвиток метафізики інституту людини у сучасному менеджменті «економіки знань»

Дослідження у галузі ролі людини в суспільному виробництві другої половини ХХ ст., в значній мірі, призвели до «перевороту» у наукових дослідженнях економіки та менеджменту. Це було пов'язане, у значній ролі, з тим, що попередні дослідження ставлять людину на перше місце у суспільному виробництві, яке повинно базуватися на знаннях.

Дійсно, сучасний світ стоїть на порозі нового суспільства – інтелектуального, яке базується на концепції «економіки знань» або «управління знаннями». «Економіка знань» або «нова економіка» розглядається сьогодні як на макро-, так і макрорівнях. Проте сутнісну узагальнену характеристику у контексті нашого дослідження їй дала група дослідників, яка найчастіше асоціюється з іменем Ікуджиро Нонакі. Вони спробували дати відповідь на питання, що повинна знати організація для того, щоб її наступна модель була успішною. Введені ними терміни, такі як «єдність знань», «неявні знання», «гіпертекстові організації» – стали класичними. На думку І. Нонакі та його послідовників, єдиним надійним джерелом конкурентних переваг є знання. Коли змінюються ринки, з'являються нові технології, збільшується кількість конкурентів, а товари старішають майже протягом ночі, успішними підприємствами стають ті, що послідовно створюють нові знання, широко розповсюджують їх у всій організації і швидко перетворюють у нові технології та продукти. Цю діяльність визначають як підприємство, що створюється на основі використання знань, єдиним бізнесом котрого є систематичні інновації. Саме вона торкається економіки на рівні підприємства, тобто, власне бізнесу, а отже, і менеджменту як управління в умовах ринку [51, с. 43, 47].

З іншого боку, вектор фокусування уваги дослідників природи організації та організаційного розвитку саме на людський чинник з урахуванням внутрішнього середовища призвів до необхідності вивчення, перш за все, ролі людини (насамперед, керівництва) в організаційній структурі, а надалі – життєвості організації.

Тому, з кінця 70-х рр. ХХ ст. виникла об'єктивна необхідність комплексного підходу до вивчення людини у її взаємодії з соціаль-

но-економічним середовищем. Проте, подальший розвиток НТП, пов'язаний, зокрема з комп'ютеризацією, змусив теоретиків і практиків менеджменту та етики бізнесу з кінця 80-х рр. ХХ ст. заговорити про синусоїдальну форму відчуження і занепаду епохи «етики праці», коли в системі цінностей праця починає поступатися відпочинку, сім'ї, освіті тощо, тобто, переходу від принципу «жити, щоб працювати» до принципу «працювати, щоб жити»[52; 53].

Саме тому теорія та практика економіки і менеджменту виходять на якісно новий щабель свого розвитку. Проблеми «економіки, що базується на знаннях», «організації, яка навчається» стають сьогодні предметом дослідження всесвітньо відомих західних і пострадянських економістів, теоретиків та практиків менеджменту, з огляду на зміни як внутрішнього середовища сучасних організацій, так і зовнішнього оточення, яке все в більшій мірі впливає на їх функціонування у довгостроковому періоді.

На нашу думку, еволюцію поглядів на людину в управлінні слід все-таки розглядати з точки зору категорії економічної теорії «відчуження праці», міра якого залежить від розвитку науково-технічного прогресу⁶. Тому стає очевидним, що перехід від «економічної людини» А. Сміта, М. Вебера, Ф. Тейлора до «соціальної людини» Е. Мейо, поступове зведення їх підходів до «людського ресурсу»⁷, а потім «людського капіталу» і «людського фактору» є нічим не іншим, як наслідком

⁶ На основі «соціотехнічного» підходу до менеджменту в кінці 50-х – початку 60-х рр. ХХ ст. дослідники прийшли до загального висновку, що трудова діяльність в більшій мірі впливає на людину, ніж людина на характер і зміст праці. Рівень якості «людського ресурсу» має «U»-образну форму, знижуючись від цехового виробництва до конвеєрного і знову зростаючи при автоматизації. Саме тому, з кінця 70-х рр. виникла об'єктивна необхідність комплексного підходу до вивчення людини у її взаємодії з соціально-економічним середовищем.

⁷ Ця категорія виникає всередині 50-х рр. ХХ ст., коли концепція «людських відносин» виявила свою нежиттєздатність з огляду на конкурентну боротьбу між капіталізмом і соціалізмом (Теорія західного менеджменту так і не змогла пояснити глибоко причинні зв'язки ефективності продуктивності СРСР після громадянської і Другої світової воєн), але, вивчаючи позитивні зміни в економічній системі соціалізму, а потім японської системи економіки, теорія менеджменту збагатилася такими концепціями, як теорії «Х» та «Y» (Мак Грегор), «Z» (У. Оучі), «соціальна гігієна» (Ф. Герцберг), що дозволило науковій школі менеджменту перейти до розгляду таких понять, як «людський капітал» і «людський фактор», які стали вершиною ролі людини в системі економіки, поставивши людський чинник на місце основної конкурентної переваги будь-якої організації в сучасних умовах дефіциту ресурсів на глобальних ринках.

еволуції теорій та практики менеджменту і маркетингу. Але, зважаючи на розвиток парадигми «менеджмент – маркетинг», можна простежити зміну у підходах до людського чинника у стратегічному управлінні сучасних організацій (про що буде вестися мова у розділі 2).

Сучасні провідні дослідники у галузі менеджменту (П. Друкер, Т. Пітерс, П. Сенге та ін.) навіть почали ототожнювати взагалі «менеджмент» з «менеджментом людських ресурсів» (персоналу). Можна зробити припущення, що апофеозом фізики менеджменту у другій половині ХХ ст. (знову ж таки, згідно з вище наведеним визначенням), стали: виникнення кількісної школи і системного менеджменту, побудованих на основі теорії загальних систем (використання математичних методів в управлінні), відкритість організації і ситуаційний підхід (взаємовідносини речовини і поля), розгалуження науки управління, (поява таких її складових, як «операційний менеджмент», «фінансовий менеджмент», «банківський менеджмент», «інвестиційний менеджмент», «інноваційний менеджмент», «податковий менеджмент», «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «митний менеджмент», «екологічний менеджмент» тощо)⁸.

Отже, як у старій, так і новій концепціях управління є чимось загальним, а саме: розвитком наукового методу для знаходження кращого з можливих рішень. Водночас очевидна і різниця між ними. На погляд сучасних дослідників, вона полягає в тому, що сучасний менеджмент, який ґрунтується на науковому дослідженні управління, не стільки розвиває науку менеджменту, скільки намагається застосовувати науковий підхід у практиці управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію менеджменту шляхом використання математичних методів і комп'ютерної техніки, давши їй відповідну назву – «кількісна (управлінська) школа».

⁸ Загалом, такий феномен став ще одним проявом розвитку метафізики менеджменту (а саме «штучності»), адже, якщо проаналізувати, наприклад, зміст вітчизняних освітньо-професійних програм навчальних дисциплін напряму «менеджмент», можна побачити, що, у свої більшості, вони не мають нічого спільного з менеджментом, а є тотожними економіці підприємства, галузевій (банківській, податковій, митній справі) чи економічній (інвестиційній, інноваційній, зовнішньоекономічній) видам діяльності. Про це також свідчать паспорти спеціальностей, за якими ведуться наукові дослідження, де теорії менеджменту так і не знайшлося місця, а її базові положення «сором'язливо заховалися» у переліку тем спеціальності «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» – можливо, як рудимент критики буржуазних теорій ТНК – не зважаючи на те, що формально менеджмент являється окремою галуззю знань.

Поява цієї школи була обумовлена застосуванням математики і комп'ютерів в управлінні. Представники цієї школи розглядали управління як «фізичний» процес – логічний і такий, що піддається формалізації, тобто його можна висловити математично.

Нова мова виробничого менеджменту включала багато термінів з математики і статистики. Це, в свою чергу, призвело до нової галузі знань, коли школи, які готували спеціалістів для керівних посад, стали збільшувати в навчальних планах обсяг годин на вивчення статистики і математики. Це сприяло не тільки появі нових і розвитку старих спеціальностей в галузі бізнесу, а й інтеграції математичного аналізу, логічних і суб'єктивних рішень менеджерів⁹.

Поряд із розробленням кількісних методів у дослідження управління були спроби використовувати їх і при виробленні загальноекономічних концепцій – для економічного розвитку загалом (моделі ранньої і сучасної економік) і підприємства чи іншої форми організації (місто, регіон тощо). Водночас у результаті поглиблення економічних знань значно розширилися умови для розроблення нових підходів до процесу управління – системного і ситуаційного менеджменту.

Можна назвати, принаймі, три відмінні риси системного підходу від старого процесного:

1) системний менеджмент виходить з багатомірності організації і відповідного їй управління;

2) управлінські вчення системного менеджменту виходять із наявності синергетичного ефекту, який полягає в тому, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його простих складових частин;

3) за системного підходу на протипагу процесному зміна кожного елемента управлінської діяльності розглядається як неминуче обумовлена зміна всіх інших елементів, а в кінцевому підсумку – всієї організації.

Слід відзначити, що в умовах сучасної науково-технічної революції теорія загальних систем, на якому базувався системний менеджмент, з її абстрактним пошуком паралелей у різних дисциплінах з метою інтеграції знань (теорії) і практики не сприяла досягненню результатів як менеджерами, так і вченими. І одні, і другі вимагали конкурентних ідей. Менеджери для того, щоб перетворити їх у результати, учені – щоб їх виокремити і вивчити. Теорія загальних систем і заснований на ній системний підхід такої конкретності не давали.

⁹ Досить цікавим може виявитися національний підхід до навчання управлінців, коли за останні роки освітньо-професійні програми з менеджменту різко зменшили обсяг навчального навантаження з математики, статистики і економічного аналізу.

Нові реалії відбив ситуаційний, або кейсів (від англ. case – ситуація), підхід до управління. Він, як і системний підхід, є скоріше способом мислення, ніж набором конкретних методик дій. Цей метод був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і набув поширення з 70-х рр. ХХ ст.

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що одні й ті самі функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завдання менеджменту полягає в тому, щоб на основі всебічного аналізу чинників, які формують ці ситуації, підібрати схожі теорії, прийоми і методи вирішення проблем, що виникають, з урахуванням їхніх переваг, вад і реальних можливостей застосування.

Ситуаційні теорії, описуючи, як пристосувати організацію до конкретних вимог, як здійснювати зміни і перестановки найбільш раціонально і безболісно, як створювати і розвивати адаптивний потенціал, заперечують наявність універсальних підходів до управління, наявність узагальнених, всеохоплюючих принципів побудови і здійснення будь-якого управління. З погляду цих теорій, управління – це насамперед здатність менеджерів зрозуміти ситуацію, визначити її характеристики і вибрати відповідний спосіб управління, а вже потім враховувати наукові рекомендації в галузі управління, які мають узагальнений і універсальний характер.

Як і у випадку з системним підходом, ситуаційний підхід використовується не сам по собі, а як основа тих або інших конкретних концепцій управління, зокрема, стратегічного і міжнародного менеджменту (про що буде вестися мова у Розділі 2).

З огляду на вище наведене, можна стверджувати, що, починаючи з 70-х рр. ХХ ст., фізика менеджменту поступається метафізиці, знову ж таки (згідно їх визначенням) у трьох аспектах:

1) розгляд явищ дійсності не в їх розвитку і взаємозв'язку, а в стані спокою, розрізнено;

2) притаманність у певній мірі несурозності, за розумності і тому малозрозумілість, туманність;

3) езотеричність (присвяченість для обраних) походження.

Вивчення проявів метафізики сучасного менеджменту дозволяє прийти до висновків про наявність «ефекту мотрійки (матрьошки)» у її розвитку (коли під першим пластом поступально відкривається наступний – у математиці цей феномен пов'язується з пошуком похідних складених функцій). Тобто, небажання (чи невміння) сучасними фахівцями (як на теоретичному, та і прикладному рівнях) розглядати динаміку процесу менеджменту як системи призводить до виокремлення окремих його «картинок», зрозумілих лише тим, хто вмів їх складати у певну «мозаїку», а, отже, бути свого роду «гуру» і мати довічне право на теорію управління і керівництво.

Свого часу (після розпаду Радянського Союзу і визнанні менеджменту не як «буржуазної лженауки», а окремої галузі наукових досліджень), взявши на озброєння основні постулати американського менеджменту, національна система управління опинилася в його полоні. Схопивши «язика» американської системи управління кінця XIX – початку XX ст. (за Ф. Тейлором), яка в сучасних умовах організаційного середовища не підходить до національних реалій, ми опинилися у полоні системи, що не витримала випробування часом – незважаючи на те, що «неотейлоризм» стає невід’ємною складовою сучасних організаційних систем управління [54, с. 61].

Слід визнати, що навіть на початку третього тисячоліття, аксіоматика досліджень менеджменту практично не змінюється (єдиним «проривом» теорії в середині XX ст. стало визнання відкритості організації як системи – знову ж таки це можна порівняти з геометріями Евкліда і Лобачевського – хоча ця «відкритість» в значній мірі має абстрактний характер: на практиці, за аналогією з «хребетністю» організації П. Друкером, підтверджується теза про те, що організація, яка нараховує п’ятсот чоловік, замикається на собі, і зовнішнє середовище стає для неї поняттям ілюзорним).

І сьогодні, не зважаючи на те, як запропонував аналіз науки менеджменту А. Файоль, вивчення основних аспектів управління у навчальних програмах ведеться у такому порядку, викладеному у «класичній» сучасній американській праці з менеджменту: менеджер і організація (10 ролей менеджера і навички управління); технологія менеджменту (комунікації і прийняття управлінських рішень); процес менеджменту (виконання у різних інтерпретаціях функцій планування, організації, мотивації і контролю) [55].

Це, в свою чергу, привело до розквіту метафізики менеджменту в сучасних дослідженнях, коли аналіз процесів і явищ відбувається розрізнено, без взаємодії і взаємозалежностей складових системи управління, які постійно розвиваються і змінюються.

Більш того, теорія менеджменту, загалом, так і не стала до сьогоднішнього часу предметом наукових досліджень. Як у фахових публікаціях, так і у дисертаційних дослідженнях практично не вдається виявити інтегрованого підходу до розвитку теорії і практики менеджменту в умовах змін середовища економічної діяльності і глобалізації (а, можливо, і подальшої постглобалізації) – більшість авторів все ще аналізують основні положення ситуаційного підходу та системного менеджменту 70-х – 80-х рр. XX ст., не зважаючи на те, що за останні 40 років як сама організація, так і її середовище кардинально змінилися.

Розвиток сучасної фізики менеджменту у значній мірі залишається поза увагою дослідників, які все ще залишаються на метафізичних методах аналізу (у першому її значенні). Створюється враження, що

процес менеджменту залишається незмінним на протязі останнього століття, хоча як процес, функції менеджменту, так і місце менеджера в організації вже не є аксіомою.

Перш за все, відбуваються кардинальні зміни процесу імплементації функцій менеджменту (наприклад, щодо поділу видів і строків планування – сьогодні стратегічні плани складаються не на 3–5 років, а на рік зі щоквартальним корегуванням; організаційна структура не є сталою, а змінюється в результаті розвитку організаційної стратегії; мотивація стає підфункцією більш загальної функції керівництва поруч з навчанням (наставництвом); контроль перетворюється у моніторинг як інтегровану функцію з плануванням тощо). Змінюється також і технологія менеджменту, зокрема, процес прийняття рішень і комунікації в умовах сучасного інформаційного простору. У сучасних умовах класичні підходи до основних постулатів менеджменту на макро- і мікрорівнях, таких як, наприклад, етапи стратегічного менеджменту і процес прийняття управлінських рішень, не завжди сприяють успіху і виживанню організації.

Тобто, теорія менеджменту в останній час зазнає значних змін під впливом практики ведення бізнесу і те, що раніше вважалося аксіомою, сьогодні постійно піддається сумніву і перегляду поглядів всесвітньовідомих фахівців з менеджменту.

Зокрема, класик теорії і практики менеджменту Т. Пітерс, який, висунувши теорію *dreamarking* (мріючий маркетинг) стверджує, що в сучасних організаціях слід позбавлятися від «грамотних менеджерів», які не дотягують до розуміння стратегічного бачення організації. Вони, на його погляд, є головними ворогами організаційного успіху, оскільки професіонал, який лише дещо знає і вмє, обмежений власними знаннями, що суперечить і по суті не сприяє її наступному розвитку. Тут варто зробити зауваження, що в сучасних умовах теоретичні розробки менеджменту майже одноставно підтримує практика ведення бізнесу. Наприклад, провідні компанії, приймаючи рішення про наймання на роботу фахівців з менеджменту і маркетингу, не задовольняються лише їх резюме, а вимагають від кандидатів презентації їх творчих здібностей. Більш того, сучасні компанії у сфері ІТ (інформаційні технології), за якими вважається майбутнє організаційного розвитку, взагалі відмовляються від менеджерів як непродуктивного персоналу [56, с. 127–128; 57; 58].

Очевидно, що такі зміни у парадигмі менеджменту були зумовлені поступальним переходом від соціально-технічного підходу (фізики) до соціально-психологічного (метафізики у другому її прояві) вивчення економічних процесів. Починаючи з 80-х рр. ХХ ст., на зміну чітких організаційно-економічних орієнтирів досліджень у сфері управління приходять методи і засоби психологічних наук і фізіології людини (те-

орія життєвого циклу, буддійська економіка, діагностика організації, психіатрична крива прийняття рішення в умовах змін тощо).

Можливо, такий перехід був зумовлений, у певній мірі, «фаховою безграмотністю», викликаною появою інформаційних технологій, розвиток яких призвів до того, що персонал організацій, насамперед, менеджери стали не готовими належно аналізувати і використовувати доступну інформацію [59, с. 353, 365–366]. У таких умовах виникає спочатку нейролінгвістичне програмування, а потім і нейроекономіка (наука про прийняття соціально-економічних рішень крізь призму людського мозку і, відповідно, маніпулювання соціумом згідно положень макевіалізму)¹⁰. Сьогодні вони знаходять все більш своїх adeptів серед дослідників у галузі менеджменту, які поступово перетворюються у «гуру» управлінського консультування (корені якого, до речі, можна віднести до праць Д. Карнегі). На зламі тисячоліття метафізика менеджменту викликала до життя різноманітність «винаходів» науки і практики управління – «менеджмент в стилі фанк», «менеджмент в стилі джаз», «менеджмент-сенс і менеджмент-смерть» тощо – які, на думку сучасних «проповідників» менеджменту, дозволяють легко подолати всі організаційні проблеми на основі психологічного підходу до природи менеджменту [61, с. 10–12].

Розвиток другого напрямку метафізики менеджменту став логічним підґрунтям появи її найвищого прояву – езотеричності. У значній мірі теоретичною основою такого підходу став інституціоналізм (про що мова велася вище), представники якого (Дж. Гелбрейт, Д. Белл, Е. Тоффлер та ін.) розглядали, зокрема, зміну ролі менеджменту і менеджерів у сучасному соціумі.

Так, наприклад, одним з важливих аспектів досліджень економічних систем Тоффлера був його аналіз взаємовідносин власності і власників (в подальшому цей напрям отримав назву «менеджеризм» – теорії, згідно якої контроль над виробництвом переходить від приват-

¹⁰ Можна зробити застереження щодо негативних наслідків реалізації даного напрямку досліджень на практиці. Зокрема, маніпулювання мовою стало традицією практики як на макро- (державного управління), так і мікрорівні (організацій і підприємств). На нашу думку, занепад партійної системи управління та подальший розпад Радянського Союзу як держави, якою керувала комуністична партія, почався ще в кінці 70-х рр. ХХ ст., коли при обміні партійних квитків на другій сторінці було виведено фразу: «Партія – ум, честь і совість нашої епохи (В.И. Ленин)», хоча у першоджерелі ця теза була дещо іншою: «...ей (партії – ред.) мы (большевики – ред.) верим, в ней мы видим ум, честь и совесть нашей эпохи» [60, с. 93]. Якщо говорити мовою математики, то перше твердження це – аксіома, а друге – лише лема.

них власників (капіталістів) до найманих управлінців (менеджерів), які розпоряджаються капіталом у власних цілях).

Аналізуючи технічну залежність людини у виробничому процесі і важелі управління виробництвом, Тоффлер стверджував, що центром системи господарства і його вершиною стали менеджери (т.зв. «інтегратори»). Вони контролюють суспільне виробництво на різних рівнях соціальної системи, при цьому пом'якшують негативні наслідки, викликані як науково-технічним прогресом, так і розвитком людини. Як вважав Тоффлер: «Маркс в середині XIX ст. думав, що любий власник інструментів і технології – «засобів виробництва» – буде контролювати суспільство. Він доводив, що оскільки роботи взаємопов'язані, робітники можуть розрушити виробництво і захопити інструменти своїх господарів. Вони стануть власниками, вони будуть визначати свої правила. Гра історії обманула його очікування... виникла велика система важелів нових груп – тих, які керують системою та її інтегрують. В результаті ні власники, ні робітники не прийшли до влади. І в капіталістичних, і в соціалістичних націях це були інтегратори, які досягли вершин» [62, р. 78].

Подібну точку зору підтримував професор Інституту інтернаціональних економічних досліджень, лауреат Нобелівської премії з економіки Г. Мюрдал. Аналізуючи цілі суспільного виробництва у різних системах господарювання, він прийшов до висновку, що «найглибшим сенсом мотивації змін являється розподіл влади у суспільстві» [63, pp. 41, 49].

З «легкої руки» інституціоналістів, до вивчення і аналізу соціально-економічних систем і, зокрема, менеджменту залучаються ідеологічні процеси, такі як, наприклад, культура, духовність, релігія [64]. Наприклад, в останній третині XX ст. підвищується інтерес аналітиків до кроскультурного менеджменту, теософії, появи таких течій та напрямів як «нове мислення» (не варто плутати з новим політичним мисленням часів перебудови) і «Нова ера» (New Age), які намагаються поєднати метафізику теології з раціоналізмом фізики у поглядах на природу взаємодії людини зі соціумом.

Тут слід зробити застереження, що свого часу саме теософія дала подальший поштовх розвитку теорії менеджменту. Наприклад, ще на початку 20-х рр. минулого ст. видатний теософ Анні Безант (1847–1933) у своїй праці «Езотеричність християнства» передбачила сучасні проблеми взаємодії людини (організації) з середовищем і ролі наставництва менеджера в організації [65].

Досить цікавим також являється проведення аналогії поглядів теософії і менеджменту на взаємодію людини і організації. Так, в обох напрямках, розвиток людини в середовищі складається з чотирьох основних стадій (етапів), проте, якщо в основі положень езотеричності

християнства А. Безант лежала «пожертва» (відмова від досягнення власних цілей на користь інших), то в основі змістовних теорій мотивації (наприклад, ієрархії потреб А. Маслоу), які виникли набагато пізніше – у 50-х рр. ХХ ст., «потреба» визначає насамперед досягнення власних цілей (табл. 1.4).

Сьогодні вже важко сказати, коли саме відбулася зміна векторів у поглядах на езотеричність як «обраність» (служіння високим ідеалам) на «винятковість» (належність до права прийняття рішень) – цей процес повинен стати окремим напрямом наукових досліджень. Але можна стверджувати, що не зважаючи на теоретичні виклади менеджменту і ідеологію протилежних соціально-економічних систем (порівняйте принципи «Не питай, що Америка зробила для тебе, подумай, що ти зробив для Америки» і «Раньше думай о Родине, а потом о себе»), сучасна практика управління бере на озброєння саме друге значення поняття езотеричності як етапу розвитку метафізики менеджменту¹¹.

Таблиця 1.4

Принципи стадій (етапи) розвитку людини в середовищі

Стадія (етап)	«Пожертва» (відмова)	«Потреба» (отримання)
1-й	Особисті матеріальні блага	Існування
2-й	Віра у майбутнє соціальне щастя	Належність
3-й	Вірність внутрішньому життю	Оцінка оточуючими
4-й	Підпорядкованість єдиному цілому	Вдосконалення (самореалізація)

Таким чином, підтверджуючи основні теоретичні постулати світової науки, як на мікро-, так і на макрорівні національної системи управління виникає новий феномен – створення прошарку «обраних», які починають, за допомогою зміни «фізичних» методів і засобів, перш за все, комунікацій і прийняття рішень, використовувати метафізику менеджменту у своїх інтересах (цей феномен не являється чимось новим, адже, як велася мова вище, не викликає сумніву, що менеджмент як наука і область дослідження виникли саме з державного управління (Древній Єгипет, Китай, середньовічна Європа тощо, а радянське поняття «номенклатура» тотожне французькому «кадри»).

¹¹ Слід відзначити, що на відміну від потреб, поняття «пожертва» так і не увійшло в категорійний апарат соціально-економічних науки (окрім юриспруденції), не зважаючи на те, що, загалом, у всіх дослідженнях менеджменту підкреслюється примат досягнення організаційних цілей над особистими. Різницю між двома підходами можна проілюструвати на прикладі вирішення дилеми «І вівці цілі – і вовки ситі». З одного боку, можна віддавати весь приплід вовкам, з іншого, підготувавши зміну, – принести в жертву вівчаря і пса-охоронця.

Зокрема, саме найвище керівництво створює сприятливу для себе мову (термінологію) управління, за допомогою якою можна вдало (ефектно) керувати підпорядкованими структурами на всіх рівнях управління (починаючи з країни і закінчуючи конкретною організацією). І поява нових термінів у мові управління однозначно підтверджує дане твердження.

З самого початку становлення України як незалежної держави починається розвиток «нової» мови управління. Наприклад, у Конституції України Президент являється «гарантом». Подібного терміну не було у жодному підручнику з теорії держави та права, а у всіх словниках це поняття визначалося як «поручитель» (тобто, згідно Конституції, «гарант» визначається захисником держави, прав і свобод населення країни – «батько нації», тоді як «поручитель» – найманий менеджер, якому передають свої повноваження і відповідальність за недотримання певних зобов'язань). Таким чином, уже на найвищому рівні управління починаються розділятися повноваження, обов'язки і відповідальність керівників, що вступає в суперечку з аксіомами теорії менеджменту.

Ще одним новим терміном сучасної мови національної системи управління являється поняття «очільник» (до речі, його також не можна знайти у жодному тлумачному словнику). Даний термін сьогодні застосовується як синонім керівника від найвищих рівнів (Президент, Прем'єр-міністр, міністри Кабінету міністрів і керівники їх департаментів) до нижчих (лінійних) рівнів управління (начальник відділу по роботі з громадськістю).

Проте, «уособлювати» поняття керівника як «очільника», з огляду на теорію та практику менеджменту абсолютно неможливо. Адже у своїй етимології термін «очоловати» (уособлювати, утілювати) похідне з російським «олицетворять» (бути лицом) – а «с лица, как водится, воду не пить». Таким чином, мовою сучасного управління, керівник будь-якого рівня бере на себе всі повноваження і абсолютно відмовляється від відповідальності, перекладаючи її на своїх підлеглих (це наша давня традиція управління – перекладати все на «стрілочника») і забуваючи про основний принцип менеджменту – єдиноначальність (перефразовуючи Сент-Екзюпері: «Ми відповідальні за тих, кому доручили»).

Практика сучасного управління абсолютно тотожно підтверджує наші припущення про зміни парадигм менеджменту, які використовують сучасні менеджери всіх рівнів ієрархії управління для досягнення, перш за все, власних, а не організаційних, цілей. Відрив повноважень від обов'язків і відповідальності об'єктивно призводить до хаосу управління і, в кінці-кінців, функціонування будь-якої соціо-економічної системи (як на макро-, так і мікрорівні).

Таким чином, виявляється унікальна модель національного менеджменту, коли теоретичні стилі управління «фізики» (авторитарний – демократичний – ліберальний) не спрацьовують у реальній дійсності, створюючи загрози для ефективного менеджменту. На практиці, можна побачити, що сучасні керівники, перш за все, вищого рівня управління, намагаються еклектично використовувати елементи всіх моделей поведінки менеджера, не зважаючи на зміни турбулентного середовища (тобто, впродовж лінії ієрархії із самого високого рівня даються вказівки, а не розпорядження) – коли, на противагу необхідності прийняти рішення, керівник може сказати підлеглому як професіоналу: «Я не знаю як, але зробіть мені красиво» (чи не погоджується дана теза зі словами народної казки: «Піди туди, не знаю куди, принеси те, не знаю що»). Одним із проявів такої системи управління є, наприклад, порядок проведення ділових нарад і прийняття колективних рішень на всіх рівнях ієрархії управління, коли керівник вищого рівня ставить перед підлеглими певні завдання і, не вислуховуючи думки присутніх, покидає зібрання [66, с. 147–154]¹².

Одним з підтверджень невдалого побічного синергетичного ефекту метафізики менеджменту¹³ є становище, в якому опинилася система управління вищою освітою (предмет менеджменту освіти являється окремим об'єктом дослідження, який виходить за рамки нашої праці, тому тут ми лише накреслимо загальні абрисы його аналізу). Як було зазначено вище, навчання є одною зі складових менеджменту як загалом, так і, зокрема, функцією керівництва на всіх щаблях ієрархії. Знову ж таки, проблеми навчання завжди були предметом дискусій у сфері менеджменту, і протиріччя підходів до професійної підготовки персоналу, готового до виконання виробничих функцій, понад століття існують у різних школах управлінської культури. Зокрема, у тій чи іншій мірі, протягом кінця ХІХ – початку ХХІ ст. не вирішене питання про вимоги до якості освітнього потенціалу працівників (вони спочат-

¹² Яскравим прикладом такого підходу може бути інтерв'ю Прем'єр-міністра України М. Азарова журналістам центральних каналів телебачення 23.08.2012 р., у якому він заявив, що, з одного боку, чиновники на місцях (мова йшла про вищу освіту) не хочуть виконувати «правильних рішень» уряду, а з іншого – якщо хтось із міністрів не погоджується з його точкою зору – у нього єдиний вихід – подати у відставку.

¹³ Поняття «синергія», загалом, означає ефект об'єднаних зусиль, коли окремі складові у поєднанні дають більший результат, ніж просто їх арифметична сума. Проте, синергія може мати і від'ємний результат – це відомо, наприклад, з дитячої загадки: «Що буде, якщо схрестити вужа і їжака?» Відповідь – «півтори метри колючого дроту» (тобто зі двох живих частин результат може виявитися мертвонародженням).

ку повинні (за Ф. Джільбертом) виконувати правильно речі, а вже потім забезпечувати якість, чи (за Г. Емерсоном) бути озброєними всіма знаннями, вміннями, які є в світі.

На початку ХХІ ст. у сфері вищої освіти з'явився новий термін «виша» для визначення університетської освіти, який прийшов на зміну таким поняттям, як «внз» і «вуз». На перший погляд здається, що різниці практично немає, але мовні аспекти такого терміну викликають певну асоціацію терміну «виша» з «бурсою» (тобто нівелювання різниці між закладами освіти I–II-х і III–IV-х рівнів акредитації). Вказана тенденція ще раз доводить вище викладену тезу про впровадження у сучасній реальності національного менеджменту положень тейлоризму, де від персоналу вимагається лише досконале виконання вузькоспеціалізованих функцій.

Відповідно з цим, керівництво університетською освітою дозволяло (і дозволяє сьогодні) собі експериментувати з вищою школою у будь-яких напрямках стосовно Болонського процесу, починаючи з тез про професійну спрямованість вищої школи і закінчуючи «вільною траєкторією студента» [67]. У таких умовах керівники вузів не завжди можуть ефективно реагувати на постійні зміни правил гри, які встановлює Міністерство освіти і науки, України. Постійні експерименти зі стандартами освіти призводять до подальшої «фахової безграмотності» випускників «вишів». Знову ж таки, повертаючись до класиків менеджменту, не можна не згадати тезу Ф. Тейлора про роль адміністрації: «Найгірша помилка, якої можна припуститися, це говорити, що якась частина системи вводиться у «вигляді досліду». Якщо вирішено вдатися до цього заходу, то треба дати зрозуміти всім, що він буде проведений, незалежно від того, подобається він комусь чи ні. За реорганізації всі реформи що являють собою «тільки дослід», провалюються, а ті, які «мають виконуватися», здійснюються з успіхом».

Таким чином, у сучасних реаліях метафізики національного менеджменту, на жаль, може знайти підтвердження ще одного з класиків наукової школи теорії управління (фізики менеджменту) Г. Емерсона: «Напад і руйнування як основна мета діяльності культивує й висуває на перший план такі організаційні риси, як сваволя, безвідповідальне зловживання силою, грубість, жорстокість і повсюдна анархія... Неправильний, руйнівний тип організації... зводиться до того, що керівник дає своїм підлеглим цілком довільні завдання й потім вимагає, щоб вони самі справлялися з ними, як знають. Правильна ж організація, продуктивна і творча, має полягати в тому, щоб компетентні спеціалісти формулювали основні принципи справи, навчали всіх і кожного їх застосуванню й постійно стежили за всіма порушеннями... За сучасної організації навіть найслабший керівник часто завдає великої шкоди. Але слабкий керівник, спираючись на дефектну орга-

нізацію й на натхнений ніякими ідеалами, неминуче провалюється й тягне за собою все, що йому підпорядковано»[9, с. 72–74].

З огляду на вище викладені положення, можна прийти до певних припущень про подальший розвиток теорії та практики сучасної системи національного менеджменту (це стосується як державного управління, так і організаційного менеджменту).

Перш за все, слід зауважити, що фізика і метафізика менеджменту являються абсолютними протилежними напрямками його розвитку. Якщо фізика менеджменту направлена на креативність (творення), то його метафізика – на руйнацію системи управління (у даному випадку немає значення матеріалістична чи ідеалістична природа їх принципів).

Взявши на озброєння американську систему «наукової організації праці» (Ф. Тейлор, Ф. Джільберт та ін.), українська система управління певною мірою опинилася у полоні метафізики застарілих постулатів менеджменту про вузьку професійну компетенцію керівників та спеціалістів, забуваючи про те, що сучасний працівник не являється «придатком для машини» як це було за фабричної системи організації праці, а в повній мірі стає професіоналом, здатним приймати участь у виробленні управлінських рішень. Це було відчутно навіть у радянські часи, коли винаходи і рацпропозиції, незважаючи на протистояння керівників підприємств, рано чи пізно втілювалися у життя.

У сучасних реаліях турбулентного середовища слід, на основі реального аналізу досліджень провідних теоретиків у галузі менеджменту та практики управління успішних суб'єктів господарювання національної економіки, розробити власну систему менеджменту, адаптовану до вимог сьогодення і перспективи на майбутнє (іншими словами: «Не треба боятися винаходити велосипед – адже нам на ньому їздити»).

Розроблені науково-методичні положення національного менеджменту повинні бути включені до навчальних планів всіх напрямів професійної підготовки спеціалістів згідно положень Болонського процесу «навчання протягом всього життя».

У переліку паспортів спеціальностей наукових досліджень менеджмент повинен стати окремим напрямом, який не буде обмежений виключно економічним спрямуванням чи державним управлінням, а об'єднувати всі галузі гуманітарних і природничих наук.

Вивчення актуальних проблем сучасного менеджменту повинне стати обов'язковим для керівників всіх рівнів управління, починаючи з найвищої ланки ієрархії, адже, якщо навчання не починається згори – воно не починається ніколи, якщо воно не починається, можна скільки завгодно називати себе лідером – але ніколи ним не стати.

Список літератури до розділу 1

1. Словарь иностранных слов. – 14-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1987. – 608 с.
2. Український Радянський Енциклопедичний Словник. В 3 томах. – Академія наук Української РСР. – 1967. – Т. 2. – 854 с.
3. New Webster's Dictionary of English Language, Surjeet Publications, 1988. – 1824 p.
4. Український Радянський Енциклопедичний Словник. В 3 томах. – Академія наук Української РСР. – 1967. – Т. 3. – 854 с.
5. Літовченко Б.В. Людина в управлінні: навчальний посібник / Б.В. Літовченко. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2004. – 99 с.
6. Drucker P. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.amazon.com/Classic-Drucker-Wisdom.Harvard.Business/dp.
7. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / А.І. Кредісов. – К.: Знання України, 2009.
8. Мамфред Л. Миф машины. Техника и развитие человечества (пер. с англ.) / пер. Т. Азарович, Б. Скуратов. – М.: Логос, 2001.
9. Наука управлять: з історії менеджменту. Хрестоматія: навч. посібник / упоряд. І.О. Слепов; пер. з рос. Л.І. Ковій, М.І. Митрохіна, П.Л. Пироженко – К.: Либідь, 1993.
10. Сталин В.И. Кадры решают все. Речь в Кремлевском Дворце на выпуске академиков Красной Армии 4 мая 1935 года / В.И. Сталин // Правда. – 6 мая. – 1935.
11. Hofstede G. Cultural constraints in management theories // Academy of Management Executive, 1993. – № 7 (1). – P. 81–94.
12. Кредісов А.І. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми / А.І. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України, 2011. – № 2. – С. 28–37.
13. Davis K. Human Relations in Business / K. Davis. – N.Y. – 1957. – 441 p.
14. Littler C.R. Class at Work / C.R. Littler, G. Salaman. – L., 1984. – 462 p.
15. McGregor D. From Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y., 1960. – 375 p.
16. Hersberg F. The Motivation to Work / Hersberg F. and others. – N.Y., 1959.
17. Hersberg F. On More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. – 1968. – № 1. – P. 36–58.
18. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. Сокр. пер. с англ. / науч. ред. Б.З. Мальнера и И.С. Олейника. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.

19. Becker G.S. Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G.S. Becker. – 2 ed. – N.Y., 1975. – XII. – 455 p.
20. Fletcher M. Economic and Social Problems / M. Fletcher. – New Jersey; L., 1979. – 219 p.
21. Shultz T.W. Economic Value of Education / T.W. Shultz. – N.Y., 1973. – 483 p.
22. Human Resources, Fiftieth Anniversary Colloquim, 6. – N.Y., 1972. – 50 p.
23. Marcuse H. Some social Implications of Modern Technology / H. Marcuse // The Essential Frankfurt School Reader. – Oxford, 1975. – XI, 483 p.
24. Fromm E. The Revolution of Hope. Towards Humanized Technology / E. Fromm. – Toronto, N.Y., L., 1968. – 462 p.
25. Dickson D. Politics of Alternative Technology / D. Dickson. – N.Y., – 203 p.
26. Revolution in Affluent Society / Ed. by E. Duman. – L. Heretic books, 1984. – XVII. – 261 p.
27. Hawley Y.A. The Ecology and Human Ecology / Y.A. Hawley. – N.Y., 1973. – 215 p.
28. Gibbs J.P. Towards a Theoretical System of Human Ecology / J.P. Gibbs, W.J. Martin // Pacific Sociological Review. – 1959. – № 2. – P. 29–36.
29. Duncan O.O. Sociological Organization and the Ecosystem / O.O. Duncan // Handbook of Modern Sociology. – Chicago, 1964. – P. 36–82.
30. Hargesty D.L. The Study of Ecosystem Development / D.L. Hargesty // Science, 1969. – № 164. – P. 262–270.
31. Сорос Дж. Советская система: к открытому обществу / Дж. Сорос; пер. с англ. – М.: Политиздат, 1991. – 220 с.
32. Методологические проблемы экологии человека: сб. науч. тр. – Новосибирск: Наука, 1988. – 143 с.
33. Моисеев Н.Н. Человек и ноосфера / Н.Н. Моисеев. – М.: Мол. Гвардия, 1990. – 351 с.
34. Odum E.P. The Study of Ecosystem Development / E.P. Odum // Science. – 1969. – № 164. – P. 262–270.
35. Mc Pherson M. An Ecology of Affiliation // American Sociology Review. – 1983. – № 48. – P. 519–532.
36. Hannan M. The Population Ecology of Organizations / M. Hannan, J. Freeman // American Journal of Sociology. – 1977. – № 4. – P. 929–964.
37. Park R.E. Succession, an Ecological Concept / R.E. Park // American Sociology Review. – 1936. – № 1. – P. 171–179.

38. Gibbord H. The Status Factor in Presidential Succession / H. Gibbord // *American Journal of Sociology*. – 1941. – № 46. – P. 835–842.
39. Chandler A.D. Managerial Hierarhies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise / A.D. Chandler, H. Daems. – Cambridge, 1980. – 353 p.
40. Boulding K. Ecodynamies: Theory of Social Evolution / K. Boulding. – Beverly Hills, Calif, 1978. – XIII. – 256 p.
41. Stinchcomb A. Economic Sociology / A. Stinchcomb. – N.Y.: Academic Press, 1983.
42. Durkheim E. Suicide: A Study in Sociology / E. Durkheim. – Glencoe, III, 1951.
43. Sites P. Control: The Basis of Social Order / P. Sites. – N.Y., L.: Dunelen, 1983.
44. Chase-Dunn Ch. The Effects of International Economic Development on Dependence and Equality / Ch. Chase-Dunn // *The American Sociology Review*, 1975. – № 40. – P. 720–738.
45. Rubinson R. The World Economy and the Distribution of Income within States / R. Rubinson // *The American Sociology Review*, 1976. – № 41. – P. 638–659.
46. Lohman G. «Wealth» as an Aspect of the Critique of Capital / G. Lohman // *Rethinking Marx*. – Berlin: Sounderband, 1984.
47. Schans H.J. Track of Behovsproblematikens idehistoric med Sacrlight pa Marx ag Engels / H.J. Schans. – Arhus: Modtryk, 1981. – 322 s.
48. Heller A. Can «True» and «False» Needs Be Posited / A. Heller // *Human Needs. A Contribution to Current Debate*. – Cambridge. Messachusets, 1980. – P. 201–225.
49. Dorn J.A. Economic Liberties and the Indiciary / J.A. Dorn, H.G. Manne, etc. – Virginia: George Mason University Press, 1987. – XXI. – 362 p.
50. Lodge G.G. It's Time for American Perestroika / G.G. Lodge // *The Atlantic*, 1989. – April. – P. 35–36.
51. Савельєв Є. Наука й освіта у становленні «нової економіки» в Україні / В. Савельєв, В. Куриляк // *Журнал європейської економіки*. – Т. 3 (№ 1), Березень. – 2004. – С. 45–78.
52. Lachman Wirtschaft und Ethik: Masstaebe wirtschaftlichen Handelns. – Neuhansen. Stuttgart: Haenssler, 1989. – 392 s.
53. Show W.H. Business Ethics / W.H. Show. – Wadsworth Publishi Co. Belmont. ngCalifornia, 1991. – 400 p.
54. Літовченко Б.В. «Язык» управління / Б.В. Літовченко // *Вісник Академії митної служби України*. Серія «Економіка», 2009. – № 2. – С. 60–68.
55. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хендоури. – М: Дело, 1992.

56. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Т. Питерс. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 352 с.

57. Tobin L. Job hunting: forget a CV, you need the X Factor / L. Tobin // The Guardian, Saturday 11 December 2010.

58. Fried J. Why I Run a Flat Company [Електронний ресурс] / J. Fried. – Режим доступу: <http://habrahabr.ru/blogs/prn/137746/>.

59. Современный бизнес: учебник: в 2 т.: пер. с англ. / Д.Дж. Рехмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В. Тилл. – М.: Республика, 1995.

60. Ленин В.И. Политический шантаж / В.И. Ленин. Полное собрание сочинений. – М.: Издательство политической литературы, 1969. – Т. 34.

61. Шеер А. Управление менеджерами / А. Шеер. – Альпина Бизнес Букс, 2012.

62. Toffler A. The Third Wave / A. Toffler. – N.Y., 1980. – 531 p.

63. Myrdal G. Value Judgement and Income Distribution / G. Myrdal. – N.Y., 1981. – 581 p.

64. Тарасевич В. Идеологічні доктрини: цивілізаційні аспекти і національний колорит / В. Тарасевич // Економіка України, 2011. – № 2. – С. 7–19.

65. Безант А. Эзотеричность христианства (или малые истории) / пер. с англ. С. Писаревой, 1991. [Електронний ресурс] / А. Безант. – Режим доступу: <http://Koob.ru> 58.

66. Литовченко Б. «Языковые» аспекты управления трудовыми ресурсами / Б. Литовченко, В. Литовченко // Проблемы рынка труда и формирования трудовых ресурсов. Вып. I: Сборник научных статей по материалам междунар. научно-практической конф., г. Москва, 14 декабря 2012 г. / редкол.: М.М. Медвидь, В.А. Назаров, А.К. Сквицов. – М.: Институт деловой карьеры, 2012. – 168 с.

67. Вакарчук І. Якість освіти і вільна траєкторія студента / Іван Вакарчук. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Українська правда: <http://www.pravda.com.ua/news/2009/4/28/93927.htm>.

Розділ 2. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО І МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗМІНА ПАРАДИГМИ НА ЗЛАМІ ТИСЯЧОЛІТТЯ

2.1. Еволюція теорій стратегічного менеджменту у контексті економіки знань

Як уже зазначалося, сучасний світ стоїть на порозі нового суспільства – інтелектуального, яке базується на концепції «економіки знань». Саме тому теорія та практика стратегічного менеджменту виходять на якісно новий щабель свого розвитку. Проблеми «економіки, що базується на знаннях», «організації, яка навчається» стають сьогодні предметом дослідження всесвітньо відомих західних і пострадянських економістів, теоретиків та практиків менеджменту, у тому числі, і стратегічного управління, з огляду на зміни як внутрішнього середовища сучасних організацій, так і зовнішнього оточення, яке все в більшій мірі впливає на їх функціонування.

Термін «стратегічний менеджмент» (стратегічне управління) з'явився в кінці 50-х років ХХ ст. для того, щоб підкреслити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням щодо майбутнього організації (підприємства), а також змінами у поглядах на людину у системі економіки. Необхідність цього була викликана новими умовами ведення бізнесу, і провідна ідея суті переходу від оперативного до стратегічного управління полягала у необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва організації на оточення для своєчасної реакції на його зміни з метою довгострокового виживання.

Саме проблема виживання у довгостроковому вимірі є об'єктом вивчення стратегічного менеджменту – напряму дослідження теоретиків та практиків не тільки з числа економістів та менеджерів, а й правознавців, політологів, психологів, математиків та ін. Стратегічне управління як термін у давні часи з'явився у середовищі державців-військовонаачальників¹. Однак, з середини 60-х років ХХ століття

¹ Слово «стратегія», згідно словника іноземних слів, має кілька значень: 1) складова військового мистецтва, що є найвищою його галуззю; охоплює питання теорії та практики підготовки збройних сил до війни та її ведення; тісно пов'язана з політикою держави і знаходиться у безпосередній від неї залежності; 2) мистецтво керівництва суспільною, політичною боротьбою; загальний план ведення цієї боротьби, яка виходить з розстановки і співвідношення основних класових, політичних сил на даному етапі історичного розвитку.

почався процес активного інтересу багатьох процвітаючих фірм, перш за все багатонаціональних підприємств (транснаціональних корпорацій) до стратегічних аспектів розвитку. Це було пов'язане зі змінами, які відбувалися як на геополітичній карті світу (поява світової системи соціалізму, боротьба бивших колоній за незалежність, формування трьох центрів капіталізму – США, Європа, Японія), так і увагою в управлінні до розробки та удосконалюванню механізму зменшення витрат випуску продукції конкретних підприємств за умов зростаючої конкуренції як на внутрішніх, так і міжнародних ринках. Поступальний розвиток соціально-економічних систем дозволяв можливість передбачуваності, прогнозування і програмування діяльності організацій, що і найшло відображення у поглядах на стратегію з точки зору планування. Це чітко проявилось у працях представників таких шкіл стратегічного менеджменту як «дизайну» та «планування», які базувалися на загальновідомих класичних постулатах адміністративного менеджменту (Management by Instructions – МВІ), корені яких ведуть до А. Сміта, М. Вебера, Ф. Тейлора, Г. Форда та ін. [1].

Зі змінами середовища (внутрішнього і зовнішнього) теорія та практика стратегічного менеджменту також відчували певний тиск на вдосконалення. Саме тому навіть визначення стратегії і стратегічного менеджменту як в академічній, так і бізнесовій сферах постійно видозмінювалися на протязі 60-х – 90-х рр. ХХ ст., де основними категоріями були «цілі», «плани», «задачі». Це чітко проявилось у наступному етапі розвитку стратегічного менеджменту, започаткованого П. Друкером – «Управління за цілями – Management by Objectives (МВО)». Ідея Друкера про те, що управління має починатися з розроблення цілей і потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії і процесу, докорінно змінила логіку управління, прийняту за часів А. Файоля. Друкер дуже критично ставився до ідей школи людських відносин, зокрема, до ідей Мейо. Біхевіористські ідеї він називав «психологічним деспотизмом» і вважав, що головне завдання менеджера – робити працю продуктивною. На думку Друкера, менеджер повинен дбати про досягнення економічних цілей і про клієнтів, а не створення «радості для робітників». Хоча при цьому він вважав, що відносини на роботі мають ґрунтуватися на взаємній повазі [2, с. 171].

Друкер висунув чимало інших ідей у галузі менеджменту. Стрижневою ідеєю його учення була ідея про особливу роль і велике значення професійних менеджерів. Управлінська еліта, на думку Друкера, є основою підприємництва і повинна відіграти головну роль у розвитку сучасного бізнесу і сучасного суспільства.

Разом з тим, в останніх своїх працях П. Друкер (у порівнянні з серединою 50-х рр. ХХ ст., коли він говорив, що «Тейлоризм – це скеля, на якій ми будуємо нашу дисципліну» [3, с. 60]), а через десять

років стверджував про те, що необхідно «менше уваги приділяти розвитку менеджменту як засобу пристосування індивіда до вимог організації, а сконцентрувати управління на пристосування організації до запитів, очікувань і потенційним можливостям індивіда» в кінці ХХ ст. прийшов до висновку, що на протязі останніх сорока років аналізу менеджменту він помилявся в його суті, і погоджується з Ф. Херцбергом, що, зокрема, в управлінні персоналом теорії мотивації спрацьовують лише для їх засновників, а єдиний стимул до праці – це механізм КІТА (Knock In The Ass – хоча грубо, але вірно: «Копняка під задницю») [4, р. 23; 5, с. 39–40, 264].

З переходом до епохи масового збуту провідні позиції в сфері управління придбав маркетинг. З іншого боку, в умовах дефіциту ресурсів і більш відкритого доступу до них, основною конкурентною перевагою організації починає ставати такий чинник, як «людський ресурс» «персонал», «людський капітал», «людський фактор». Починаючи з другої половини ХХ ст. в обіг досліджень вводяться такі категорії, як «управління персоналу», «корпоративна культура», «організаційні знання», «управління людськими ресурсами», а потім і «якість життя».

Саме концепція «якості життя» призвела до появи соціально-етичного маркетингу і розвитку стратегічного менеджменту². Основні поняття теорії «якості життя» оперують достатньо широким колом питань, починаючи від «послаблення стресів і зменшення труднощів, скорочення густоти населення, зниження степені забруднення середовища, ліквідації голоду і хвороб» і закінчуючи сексуальною задоволеністю, упевненістю у коханні, належності до морального порядку і громадської справедливості [6, р. 43; 7, рр. 106, 114]. Мабуть, найбільш повне пояснення питання «якості життя» дав Д. Белл, який сформулював 12 основних критеріїв (індикаторів), за допомогою яких можна вимірювати «якість життя» різних систем управління соціально-економічними системами (до них відносяться, зокрема, розвиток і вдосконалення індивіда в процесі навчання, праця і якість трудового життя, організація відпочинку і вільного часу, особиста безпека, можливість участі у громадському житті тощо) [8, р. XVII]. Крім цього, існують т.зв. «міжнародні індикатори якості життя», до яких відносяться, на думку американських соціологів А. Етціоні і У. Екхарта, гармонія людини сама з собою, іншими людьми і природою, моральне і фізичне здоров'я людей, відсутність насилля і терору, чесне змагання

² Теорія «якості життя» міцно закріпилася в концептуальному апараті представників західної теоретиків, таких як Д. Белл, Дж. Гелбрейт, А. Тонбі та ін. Поруч з академічними колами, вона отримала поширення в політичному середовищі індустріальних країн і стала розвиватися в практичній діяльності політичних партій.

і і мирне співіснування тощо [9; 10]. Докладний аналіз особливостей вище викладених варіантів «якості життя» не являється завданням теми дослідження – нам уявляється відзначити характерні риси даної концепції, які вплинули на розвиток теорії стратегічного менеджменту і практику діяльності сучасного організаційного життя.

Перш за все, концепція «якості життя» стала одною з перших спроб всебічного аналізу людини і суспільства, яка зробила наголос на трудовій діяльності як основи соціалізації особи в організації, політиці і суспільстві. Наприклад, в практичній діяльності політика, як вважав німецький соціолог Е. Епплер, його повинно цікавити те, як відноситься людина до своєї праці, чому вона його гнобить, викликає відразу, і коли викликає радість [11, с. 75]. По-друге, концепція «якості життя» поруч з приматом трудової діяльності, аналізує в якості джерела суспільного розвитку культуру, яка формує образ життя і образ мислення. На думку Д. Белла: «для сучасної космополітизованої людини культура замінила і релігію, і працю як засоби самоіснування і оправдання життя» [12, р. 24].

По-третє, розробка відповідних показників визначення якості життя, як зазначалося у розділі 1, пройшла у своєму розвитку ряд етапів – від екологічних показників, поширених у 70-х рр. ХХ ст. до всіх без виключення аспектів розвитку світового співтовариства в умовах глобалізації – економічних, політичних, соціальних, технологічних, моральних, демографічних тощо.

Даний феномен особливо характерний для менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і міжнародного бізнесу, який, по-суті, і викликав до життя сучасну парадигму стратегічного менеджменту. Якщо на початку 80-х рр. ХХ ст. фокус уваги аналізу поведінки фірм на міжнародних ринках був, в основному, спрямований на економіко-технічні параметри, а в 90-ті рр. ХХ ст. все більше значення почало надаватися кроскультурним аспектам діяльності фірм у зовнішньому середовищі, то вже на початку ХХІ ст. людський чинник у стратегіях міжнародного бізнесу починає відігравати вирішальну роль [13, рр. 117–184; 14, рр. 321–347, 439–488; 15, рр. 44–79]. Щоб не занурюватися у тенети еволюції стратегічного менеджменту, ми звернемо увагу до кількох досліджень, які сьогодні стали «класикою» стратегічного аспекту розвитку організацій і розглядають його через призму організаційних знань або так звану «школу навчання» (Management by Learning – MBL) [1; 16; 17; 18].

В цих дослідженнях трудові ресурси (кваліфікований персонал, організаційні знання) вважаються головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Наприклад, існує досить чіткий взаємозв'язок між рівнем організаційних знань (або комплексністю організації) і її ефективністю [18, с. 97–100].

Проведений автором аналіз діяльності національних організацій також підтвердив вказане положення [19, с. 92].

«Школа навчання» першою звернула увагу на роль здібностей та навичок у функціонуванні організації: це, так би мовити, аксіома. Однак саме школа навчання включила їх до чинників стратегії – віднині навчання є чинником і формування стратегії, і чинником її реалізації. Отож ми розглянемо те, який вплив справила «школа навчання» на стратегічний менеджмент як напрямок управління та на аспекти стратегії взагалі – із погляду цієї школи – та на основі алгоритму «спіралі управління через навчання», запропонованої російськими авторами, продовжити логічний ланцюг розвитку стратегічного менеджменту стосовно сучасних організацій [16, с. 363–367].

«Школа навчання» ставить перед нами питання стосовно формулювання стратегій та їх формування. Те, що ми звикли вважати створенням стратегії, «школа навчання» називає її формулюванням, абсолютизуючи формальну сторону цього питання. Натомість вона пропонує формування стратегії як альтернативний процес – стратегію, яка щомиті розвивається, адже її творці або одноосібний творець навчаються, розвиваються, як розвивається й організація, і персонал. Таким чином, йдеться про своєрідне релятивістське узагальнення: стратегія виникає у процесі цієї діяльності, інколи несвідомо, тобто йдеться про момент її формування, про її плинність та мінливість у часі. На становлення «школи навчання» вплинули погляди інкременталістів. Засновники школи вели мову про стратегію, яка формується інкрементально, тобто – з моментів, із дрібниць, із вирішення локальних питань. Втім, принципова несталість стратегії за нинішніх умов все-таки має сенс, тому що мова йде про таке зовнішнє, та й внутрішнє середовище організації, в якому неможливо точно передбачати нічого. Отож стратегія вимагає постійного коригування, і погляди школи навчання за таких умов мають практичне значення.

Окрім ідеї «школи навчання» взагалі пов'язані з менеджментом як наукою, інакше кажучи, ці ідеї є нічим іншим як принципами, на яких базується «школа навчання», і тому так чи інакше стосуються менеджменту. Узагальнення цих принципів зводиться до наступного:

1. Зовнішнє середовище організації складне та непередбачуване, і у сукупності з необхідністю постійно оновлювати необхідні для вироблення стратегії знання воно не дає змоги здійснювати дієвий контроль. Тому вироблення стратегії має набути форми процесу навчання – принаймні у той час, поки формулювання та втілення стратегії стають невіддільними.

2. Найкращим учнем в організації повинен бути її керівник, однак частіше має місце навчання колективу. В ньому часто є чимало потенційних стратегів.

3. Процедура навчання розвивається через поведінку, що сприяє ретроспективному мисленню, наведеному на осмислення дій, що до них раніше вдавалися. Суб'єктами стратегічної ініціативи в організації можуть бути лише ті, хто має ресурси та здібності до навчання. Тобто стратегії можуть виникати найбільш несподівано та у найменш сподіваних місцях. Часто вони виникають із методу спроб і помилок; інколи якась випадкова ідея працівника будь-якого рівня підхоплюється менеджерами, доноситься до керівництва і розвивається у стратегію, або ж стає нею навіть до затвердження керівником.

4. Роль керівництва зводиться не до того, щоб уявити собі майбутнє та на основі власних уявлень сформулювати стратегію, а в тому, щоб управляти процесом стратегічного навчання там, де можуть виникати нові стратегії. Тобто стратегічний менеджмент включає в себе вміння вловлювати невліомі зв'язки між думками та діями, контролем та навчанням, стабільністю та змінами.

5. Стратегії з'являються перш за все як схеми з минулого, і деякі з них інколи обертаються на плани на майбутнє, тобто їх можна розглядати як загальний напрямок спільної діяльності.

Такі основні принципи зумовили характерні риси, що повинні бути властиві організації, що навчається:

1. Невдача може навчити організацію не в меншій, а часто й у більшій мірі, ніж успіх. Організації, що навчаються, борються з бажанням якомога скоріше забути про допущені помилки. Невдачі обходяться дуже дорого, але такі організації усвідомлюють, що частина пов'язаних із ними витрат врешті-решт перекривається у процесі аналізу причин невдачі.

2. Така організація рішуче відкидає принцип: «Коли не зламно, не треба лагодити». Навіть найефективніший процес може бути вдосконалений. Джерело вдосконалення інколи приховане у глибині звичної рутини, і організація періодично проводить ревізію своєї рутинної діяльності з тим, щоб з'ясувати, чи все йде так, як слід, чи вимагається коригування у вигляді нової технології, нової практики чи нових знань.

3. Така організація вважає, що працівники, менеджери сфер дизайну, виробництва, розподілу, збуту набагато більш компетентні у своїх сферах, ніж їхнє начальство. Мобілізація знань співробітників, їхня командна робота – ось, на що покладається організація. Організація вітає відкритість своїх менеджерів та безпосередніх виконавців – надає їм можливість ділитися своїми проблемами та пропозиціями, водночас вимагаючи, щоб перші весь час взаємодіяли з другими.

4. Така організація активно сприяє поширенню досвіду всередині себе – через наради, ротатії персоналу, а також створення проектних та багатофункціональних груп.

5. Організація, що навчається, докладає значних зусиль до пошуку інформації у зовнішньому середовищі, вона навчається у постачальників та конкурентів, залучає до свого розвитку також і клієнтів.

Як бачимо, така організація є багато в чому антиподом стосовно до старої, бюрократичної організації, вона відкрита, сприяє роботі у команді та будь-яким для сприятливим розвитку комунікаціям. Як наслідок цього – організація, що має навички організаційного навчання, є достатньо відкритою для несподіванок, і водночас готова пристосуватися до будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

«Школа навчання» виокремлює два типи стратегій, наголошуючи на тому, що стратегії бувають косними, наперед визначеними та самодостатніми, такими, що виникають та розвиваються спонтанно. Тут ідеться про те, що стратегія першого типу є сформованою вже до того, як її офіційно сформулювали, і сам процес її оформлення часто носить суто формальний характер, обмежується певними рамками. Натомість стратегія спонтанна має на увазі те, що вона формується з нічого, може виходити з випадкової події чи зі спонтанного розвитку подій. І хоча вона є до певної міри детермінованою місією, проте залежить від останньої набагато менше, ніж у випадку косної стратегії [1, с. 216–230].

У рамках «школи навчання» є також підходи, що пропонують розглядати не раціональні знання, яких можна набути шляхом читання книжок чи відвідування лекцій, а практичний досвід, так звані імпліковані знання, тобто такі, як інтуїція, неявні. Такі знання є суто індивідуальними, тобто заснованими на особистих якостях працівника. Проте такий розгляд анітрохи не применшує ролі ірраціонального, групового (організаційного) знання. Тож такий підхід не виходить за межі поглядів «школи навчання» – знання, таким чином, бувають індивідуальні та групові, причому перші є як явні, так і неявні, імпліковані.

У цьому виявляються також і певні недоліки стратегії організації, що навчається – самоціль отримання знань і тягар їх минулого. MBL виник у тих умовах, коли науково-технічний прогрес та розвиток суспільства та економіки взагалі стали непередбачувано динамічними. Справді, зовнішнє середовище із сімдесятих років двадцятого століття стало турбулентним, коли передбачення стало часто втрачати зміст. У такому середовищі раз-по-раз виникають непередбачувані причинно-наслідкові зв'язки, які організації доводиться просто споглядати та брати до уваги, впливати ж якимось чином вона не здатна. Зміни на ринку змушують її дедалі більше орієнтувати діяльність на окремого споживача. Так з'являється філософія продукту (послуги), зробленого під невеликі групи споживачів чи навіть під окремих осіб – віднині він *customised* – зроблений під конкретного споживача. Тобто ринок

перестає бути масовим, яким він був доти, натомість він стає сегментованим, весь час на ньому утворюються нові ніші, які швидко заповнюються новими продуктами. Це означає, що організації доводиться реагувати на всі зміни, які відбуваються, якомога оперативніше, враховувати кожен нову обставину у своїх наступних діях. Звідси й основні поняття – «управління за навчанням», «організація, що навчається». Тобто творча поведінка вимагається не лише від працівника, але й від організації загалом, таким чином, головним учнем повинен бути керівник, він перший повинен учитися, враховувати нове, відчувати його. Разом із тим, якщо вже для поглядів MBV характерна увага до знань, то тут однозначно вимагається включення працівників у процес прийняття рішень та розроблення стратегії. Персонал необхідно зацікавити – і це, знов-таки, покладається на керівника, тому що зміни в організаціях залежать саме від нього, а не від когось інше. Від керівника залежить те, яку саме пропозицію чи думку когось із підлеглих він захоче врахувати у формуванні стратегії – тобто це буде теж момент навчання керівника. Надалі ж учитися доводиться працівникам – адже це вони будуть втілювати цю стратегію. І само собою зрозумілим здається те, що якість втілення, реалізації стратегії прямо залежатиме від того, чи зміг персонал зрозуміти, в чому вона полягає, зрозуміти, чого від нього хочуть – чи вміє він учитися, змінюватися сам.

Разом з тим, зміни соціально-економічного життя в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. продемонстрували, що основна парадигма «школи навчання» про успішності організації у певній мірі застаріла, і сьогодні недостатньо просто пристосовуватися до середовища – потрібно його створювати бажаним для себе. Таким чином сучасні організації (а потім і дослідники) переходять до нового етапу у розвитку стратегічного менеджменту – за аналогією його можна назвати MBT – Management by Teaching (організація, що навчає).

Для появи даного напрямку досліджень існує ряд історично-економічних причин (адже, починаючи з кінця ХХ ст., середовище бізнесу – в якому розвивався системний і ситуаційний менеджмент – докорінно змінилося). Сучасне зовнішнє організаційне середовище стає не просто турбулентним (з великою кількістю причинно-наслідкових зв'язків, які сучасні керівники не в стані контролювати), а й шоковим, коли несподівані, несистемні події – економічні, політичні, військові, соціальні, демографічні, природні – руйнують природний стан середовища глобального бізнесу (у якості таких прикладів можна навести розпад світової системи соціалізму і Радянського Союзу, війну в Югославії, трагічну загибель керівництва республіки Польщі тощо).

Разом з тим, на сучасному ринку абсолютно однакових товарів немає, навіть за умови великої подібності між спорідненими товарами споживач все ж виокремить ту рису, яка їх розрізнятиме. Тут мова йде

про монополістичну конкуренцію: кожен товар певної фірми є єдиним у своєму роді, при цьому він конкурує зі спорідненими, однак дуже важлива роль саме відмінностей між ними. Має значення навіть різниця у торговій марці, адже вона теж робить товар відмінним від іншого. Справді, коли споживач має вибір з двох матриць (чистих компакт-дисків), за рівних інших ознак яку він обере – «Філіпс» чи, наприклад, «Самсунг»? (*Якщо в нього перед тим вибухнув монітор фірми «Самсунг», то «Філіпс» має явну перевагу перед «Самсунгом»*). Ми наводимо цей приклад для того, щоб показати основні цінності, що відтепер присутні в менеджменті та маркетингу: кожен продукт має свої цінності для споживача, організація так чи інакше «виховує» його на своїй продукції.

Це – одна з причин того, що даний напрямок ми назвали «менеджментом, що навчає», саме тому ми ведемо мову про «організацію, що навчає»: адже вона створює бажане для себе середовище, прищеплює своїй контактній аудиторії, тим більше – споживачеві уявлення про те, що вона сама та її продукт має саме такі особливі переваги, і що їх треба чекати в майбутньому. Тобто ідея «менеджменту, що навчає», така: організаційна культура виходить за межі внутрішнього середовища, до неї включається також і споживач, часто несвідомо, однак цей процес є цілком об'єктивним і беззаперечним³.

В таких умовах потрібна ще вища оперативність реагування персоналу та організації на зміни, що відбуваються навколо. Праця стає ще більш творчою (креативною), а динамічність середовища зменшує можливість втручання у роботу кожного працівника. Це означає, що тим більша роль його професійних чи інших знань, навичок та умінь, які він їх має та використовує у своїй професійній діяльності⁴.

Тож тим вища роль керівника – він не тільки повинен постійно вчитися, як вважає *management by learning*, але й наставляти своїх підлеглих, навчати їх. Таким чином, тут на практиці реалізується ідея коучінгу (*англ. Coach* – тренер) про те, що керівник не повинен

³ Саме у такий спосіб реалізується на практиці відома думка А. Маршалла, що активність, дієвість суб'єктів ринку постійно породжує нові потреби. Відповідно, це вимагає розвитку виробництва та веде до розширення ринку. На жаль, цього ще бракує Україні, і тому в економіці, на відміну від інших сфер суспільного життя, роки незалежності існування країни успіхів не принесли.

⁴ Можна стверджувати, що відбувається зміна поглядів менеджменту на саме використання значення слова «resources» (ресурси) – як «запасів або потужностей будь-якого виду» до «здатності справлятися з будь-якою проблемою або ситуацією» [20, р. 1278], хоча дане трактування також не є кардинальним (згадаймо відомий епifenізм П. Капіці: «Головне завдання керівника – не заважати розумним людям працювати»).

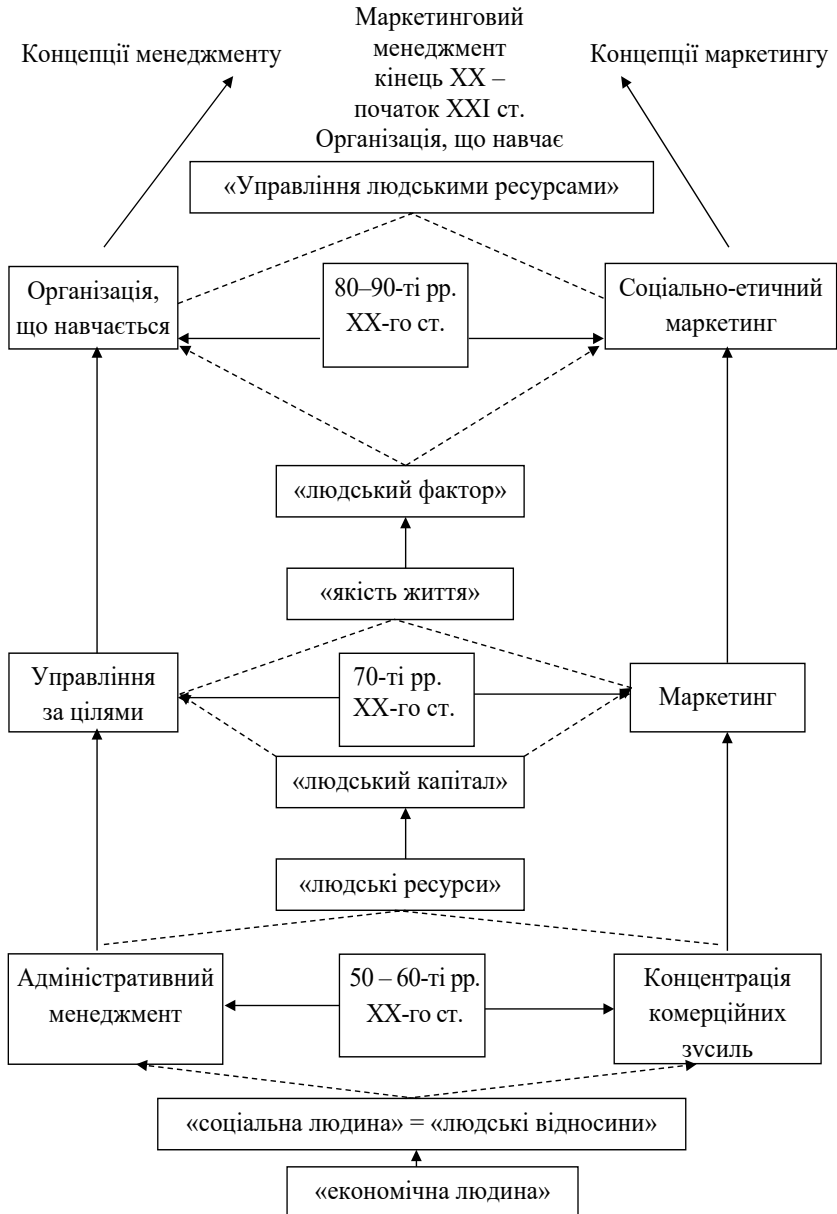


Рис. 2.1. Еволюція концепцій ролі людини в економіці у контексті розвитку менеджменту і маркетингу

наказувати, вказувати на цілі та способи їх досягнення, – натомість він вимушений усілякими способами наштовхувати працівників на ці способи, сприяти тому, щоб вони до них доходили самостійно (а це вже якісно новий рівень менеджменту – фасилітація, про що буде детальніше розглянуто у розд. 5). Іншим прикладом типу поведінки (стратегією) «організації, що навчає» є діяльність корпоративних університетів, в яких навчаються як власні співробітники, так і сторонні особи, розробка організаціями навчальних посібників для різних категорій слухачів – від студентів до школярів початкової школи⁵.

Огляд еволюції поглядів наукової думки на роль людини у суспільному виробництві дозволяє зробити висновок про те, що у своєму розвитку проблема людини як об'єкту дослідження стратегічного менеджменту та теорій організації на протязі ХХ ст. пройшла ряд етапів – від тейлоризму до використання в економічній практиці комплексного вивчення всіма напрямками суспільно-гуманітарних наук (рис. 2.1).

Таким чином, можна зробити висновок, що зміни в парадигмі сучасного менеджменту та маркетингу неможливо розглядати без людського чиннику. Теорія та практика менеджменту на початку ХХІ ст. стоять на порозі нового етапу сфер вивчення, зокрема, у стратегічному менеджменті – феномену «організації, яка навчає» і управління середовищем, і, в цьому контексті – можливого переходу від «human resources management» (управління людськими ресурсами) до «human – human management» (управління людиною). Ці процеси такі чи інакше пов'язані з появою нової галузі наукових досліджень – нейроеконіміки та явищ, пов'язаних з нею. На даний момент зазначений напрям вивчений лише частково і повинен стати предметом подальших досліджень.

⁵ Тут же виявляються основні загрози організації, яка навчає, для соціально-економічної системи – включаючи зовнішню аудиторію до власного середовища, вона не дає їй право вибору – адже, як і будь-якому домогосподарстві, існують «старші» і «молодші», і, відповідно, останні повинні погоджуватися з першими у відношенні до своїх смаків, вподобань, потреб – доки не виростуть і стануть вимогливими і вибагливими – а «старші» будуть цьому перешкоджати, користуючись ідеєю патерналізму.

2.2. Синергетичний ефект стратегічного і міжнародного менеджменту в умовах глобалізації

Поняття «міжнародний менеджмент» виникло у 50-х рр. ХХ ст. з розвитком, перш за все, транснаціональних корпорацій (ТНК) або багатонаціональних підприємств (БНП) у добувних галузях економіки⁶. Вони конкурували між собою на основі доступу до постачальників сировини і ринків збуту. В таких умовах практика міжнародного менеджменту опиралась, спочатку, на класичні погляди теорій зовнішньої торгівлі: «абсолютних переваг» А. Сміта, «порівняльних переваг» Д. Рікардо, «факторів виробництва» Хекшера-Оліна, а потім, впроваджуючи ідеї «внутрішньогалузевої конкуренції» С. Ліндера, «міжнародного життєвого циклу продукту» Р. Вернона, «міжнародної конкуренції» М. Портера.

З середини 60-х років ХХ століття почався процес активного інтересу багатонаціональних підприємств (транснаціональних корпорацій) до стратегічних аспектів розвитку. Це було пов'язане зі змінами, які відбувалися як на геополітичній карті світу (поява світової системи соціалізму, боротьба бувших колоній за незалежність, формування трьох центрів капіталізму – США, Європа, Японія), так і увагою в управлінні до розробки та удосконалюванню механізму зменшення витрат випуску продукції конкретних підприємств за умов зростаючої конкуренції як на внутрішніх, так і міжнародних ринках.

Таким чином, практика міжнародного менеджменту викликала появу і розвитку теорії стратегічного менеджменту. Навіть визначення «багатонаціоналів» за класиками міжнародного менеджменту Р. Вернона і Л. Уеллса, які розкрили поняття БНП (багатонаціонального підприємства – multinational enterprise – MNE) досить чітко зводить міжнародну діяльність до реалізації єдиної стратегії. Згідно їх визначення, БНП – це компанії, що утворені з групи філіалів, які розташовані в різних країнах і відповідають таким ознакам:

1. Вони об'єднані відносинами спільної власності.
2. Вони засновані на спільному використанні ресурсів, таких як гроші і кредит, інформаційна система, торгова марка і патенти.

⁶ Радянська наука у сфері міжнародних економічних відносин розрізняла поняття «Транснаціональна корпорація (ТНК) – підприємство, засноване на капіталі власників однієї країни, яке веде операційну діяльність в інших країнах» і «Міжнародна корпорація (МНК) – підприємство, утворене в результаті об'єднання капіталів власників з різних країн». Проте, з огляду на тему нашого дослідження, така класифікація немає суттєвого значення (про що мова ведеться далі).

3. Вони підпорядковуються певній спільній стратегії” [21, р. 2].

Тобто, теорії міжнародного і стратегічного менеджменту нерозривно пов’язані – практика міжнародного менеджменту викликала появу теорії стратегічного менеджменту, яка, в свою чергу, вплинула на подальший розвиток міжнародного менеджменту. Наприклад, для того, щоб краще зрозуміти вивчення стратегії і управління діяльністю суб’єктів міжнародного бізнесу, в кінці 70-х рр. XX ст. дослідники міжнародного менеджменту ввели на основі стратегії конкурентних переваг категорію «інтерналізація», яка визначала розширення власності фірми з метою охоплення нових ринків, нових джерел ресурсів і нових стадій виробничого процесу. Інтерналізація також включає «зовнішні» фактори, завдяки яким ринок впливає на політику фірми (наприклад, держава намагається збільшити витрати підприємств, які забруднюють оточуюче середовище, на екологію, а у відповідь, вони поглинають конкурентів і встановлюють монополні ціни на ринку). Таким чином, інтерналізація не завжди веде до покращання економічного добробуту і ефективності [22; 23].

Інтерналізація – досить вагоме поняття, яке вказує менеджерам, що приймають організаційні рішення, яким чином досягти максимізації вигід від власних конкурентних переваг. Вона притаманна як внутрішньому, так і міжнародному бізнесу (хоча має особливе значення на транснаціональному рівні) і охоплює широке коло понять, найбільш важливими з яких являються горизонтальна і вертикальна інтеграція (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характерні риси основних форм інтерналізації

Форма інтерналізації	Основні характеристики	Досягнення
Горизонтальна інтеграція	Розширення (ріст) організації з метою діяльності більш, ніж на одному ринку, де вона почала функціонувати	1. Диверсифікований портфель ринків країни походження і країн оперування; 2. Багатосторонні джерела випуску, які можна легко доставити на будь-які необхідні ринки; 3. Нові можливості досягти економії масштабів і вивчити нові ринки
Вертикальна інтеграція	Розширення виробничого процесу організації, зміна початкової технології і сфери діяльності	1. Нові або багатосторонні джерела ресурсів, що дозволяє уникнути оберненої інтеграції (зовнішнього втручання); 2. Вихід на нові ринки, , що виключає залежність економічної діяльності від економічних умов будь-якої країни; 3. Досвід діяльності на нових ринках

Складено за [14, р. 45].

Разом з тим, поняття «інтерналізація» не тотожне «інтеграції». Головними відмінностями між ними є те, що:

1) інтерналізація підкреслює стратегічний вибір фірми у прийнятті рішення про покупку ресурсів чи постачальників; продаж продукції іншим фірмам чи придбання цих фірм і прямий вихід на їх споживачів;

2) інтерналізація охоплює більше операцій, ніж горизонтальна чи вертикальна інтеграції, такі як придбання праці, капіталу і технологій⁷.

У певній мірі, можна зробити припущення, що саме концепція інтерналізації привела до життєвої появи таких напрямів досліджень стратегій міжнародного бізнесу як глобалізація і регіоналізм⁸.

Історичний наголос на торгівлі, який робили багато японських ТНК, полегшив перехід більшості японських компаній до використання глобальних стратегій. Глобальні стратегії можна охарактеризувати як перехресне субсидування «битв» за ринкові частки з метою досягнення світових переваг у сферах виробництва, підтримки торгової марки та репутації. За умов використання глобальної стратегії світове лідерство забезпечується системою жорсткого централізованого контролю та координацією діяльності дочірніх компаній, які знаходяться на території різних країн, причому їх внесок у прийнятті рішень є незначним. Глобальна стратегія є специфічним типом міжнародної стратегії, її не слід плутати з іншими макростратегіями на міжнародних ринках, такими як багатоаспектні підходи до конкуренції. Японська культура, яка підтримує одноманітність мислення та сприяє централізації процесу прийняття рішень, сприяла тому, що японські ТНК стали більш схильними до розвитку глобально стандартизованих підходів до міжнародної конкуренції [24, с. 78–79].

⁷Слід зауважити, що категорія інтерналізації не набула дальшого поширення в сучасних дослідженнях стратегічного і міжнародного менеджменту. Проте, вважається важливим, що саме вона стала «предтечею» появи і подальшому розвитку категорійного апарату глобалізації як загальносвітової тенденції бізнесу до виходу за межі національних кордонів, зокрема, у системі менеджменту продукування, розподілу і споживання знань у міжнародному інтегрованому середовищі.

⁸ Знову ж таки, ці операційні стратегії розглядаються на прикладі японських і американських ТНК згідно двох полярних підходів до менеджменту – американського і японського – широко описаного в літературі з питань менеджменту (Теорія «Х», Теорія «У»), не зважаючи на те, що в сучасному середовищі таке становище залишається лише абстракцією, почерпнутою з минулого. Але, у рамках даного дослідження варто підкреслити співпорядкованість у системі зв'язків: «велике – мале», «зовнішнє – внутрішнє»; «минуле – майбутнє».

Наприклад, з позицій компанії Mathusita, глобалізація являє собою природне продовження історичного наголосу на експортній діяльності з кількома чітко визначеними перевагами:

- шляхом централізації операцій у країні походження можна досягти економії масштабів у таких видах діяльності як розробка товару, виробництво і маркетинг;

- можна досягти додаткових операційних синергій, оскільки управління взаємопов'язаними товарами здійснюється з території країни походження;

- можна зберегти цілісність системи управління, яка залежить від культурних цінностей, за допомогою жорсткого централізованого процесу прийняття рішень;

- можна зберегти гнучкість у відповідь на умови світового попиту та пропозиції Ю, які постійно змінюються (оскільки затрати в країнах перебування змінюються, компанії можуть швидко переносити операції з однієї країни в іншу для зниження доданої вартості);

- здійснюючи мінімальні закордонні інвестиції, ТНК мають значну владу, яка дозволяє їм відстоювати свої власні інтереси у переговорах з урядами країн, які намагаються залучити інвестиції [25, с. 61].

Усвідомлюючи вищевказані переваги, менеджери американських ТНК часто намагалися перейти до аналогічної моделі глобалізації операцій⁹. Однак, на початку 90-х рр. ХХ ст. ставав більш очевидним той факт, що лише невелика кількість американських компаній змогли досягти успіху після впровадження глобальної стратегії. Що стосується невдач, пов'язаних із запровадженням глобальних стратегій американськими ТНК, то з цього приводу існують дві причини: по-перше, незважаючи на прогнози стосовно стандартизації товарів для усіх ринків, переважаючими все-таки залишилися умови внутрішнього попиту (фактично, у кожній галузі стало зрозумілим, що глобалізація має свої межі); по-друге, багато ТНК США зіштовхнулися з проблемами впровадження глобальної стратегії. Тут історична спадщина прямих закордонних інвестицій та культури жорстко обмежили здатність ТНК США реагувати на інтегровані організації зі спільними підходами до світових ринків [26, с. 5].

Крім вищевказаних зовнішніх перешкод, організаційні реалії значно перешкодили здатності ТНК США переслідувати глобальну стратегію. Беручи до уваги той факт, що моделі діяльності дочірніх компаній роблять наголос на унікальності товарів, процесів та робочої сили, процес інтеграції розміщених на значній відстані одна від одної операцій за допомогою системи жорсткого централізованого контролю виявився досить складним. Після багатьох років відносної незалежності багато дочірніх компаній розробили свою власну культуру, організаційні систе-

⁹ Можна згадати вище вказану теорію «Z» У. Оучі.

ми та структури, несумісні з аналогічними компонентами діяльності материнської компанії. Не дивно, що дуже часто інтеграції перешкоджали іноземні дочірні компанії, які прагнули захистити ті зв'язки, які склалися історично. З точки зору дочірніх компаній, стратегія глобалізації, яка бере свій початок з головного офісу, який знаходиться в США, є «страшною» перспективою. Багато менеджерів дочірніх компаній стурбовані тим, що у материнських компаній, які історично займалися проблемами ринку США, не вистачає розуміння та майстерності для того, щоб ефективно інтегрувати операції у міжнародному масштабі.

Крім відчуття того, що головна компанія може бути невідготовленою для того, щоб прямо керувати операціями за кордоном, менеджери дочірніх компаній також з побоюванням ставляться до глобалізації, оскільки вона передбачає значне скорочення їх автономії. Глобалізація вимагає жорсткого контролю за діяльністю дочірніх компаній з метою раціоналізації та координації виробництва, а також стандартизації маркетингової функції. Керівництво даними сферами діяльності найкраще здійснювати з «міцної» штаб-квартири та функціонально зорієнтованих дочірніх компаній. Для багатьох дочірніх компаній автономія стала тим, за що вони боролися, та тим, що вони здатні більш адекватно реагувати на потреби місцевих споживачів. У результаті дуже швидкого переходу до глобалізації материнська компанія ризикує втратити більшу частину управлінського таланту, який допомагав їй визначити найбільш ефективно діючі дочірні компанії. Материнська компанія також ризикує втрати підтримку з боку урядів приймаючих країн, які стурбовані тим, що глобалізація збільшує мінімальні зобов'язання до потреб місцевих ринків [27, с. 68].

Для того, щоб знайти баланс між необхідністю більшої інтеграції та потребою у більш ефективному використанні наявних ресурсів, компанії США почали вивчати можливість використання регіональних стратегій у Європі, Південній Америці і Східній Азії. Регіональні стратегії можна охарактеризувати як диверсифікацію з метою досягнення регіональних конкурентних переваг у сфері виробництва, розробки бренду та розподілу. Будь-яка ТНК, яка дотримується регіональної стратегії, розташовує центри прийняття стратегічних рішень (моделювання «битв» за ринкові частки, їх оцінка та моніторинг здійснюється у межах даного регіону), а операції компанії пристосовуються до регіональних стандартів діяльності фірм [28, с. 150]. Регіональна стратегія дає можливість більш ефективного використання переваг глобалізації, а також більш ефективного реагування на організаційні бар'єри, викликані глобалізацією. Регіоналізація також є джерелом унікальної можливості, пов'язаної з використанням «найсильніших сторін діяльності» дочірніх компаній.

У той же час, регіональна стратегія може стати ідеальним вирішенням проблем конкурентного тиску, пов'язаного з глобальною інтеграцією та організаційною стратегією фірми, а саме:

- виробничі потужності регіонального масштабу являють собою ліміт потенційної економії масштабу;
- регіоналізація дає можливість прискорити доставку продукції, збільшити кількість споживачів даної продукції та зменшити кількість витрат;
- регіоналізація створює передумови для використання конкурентних переваг дочірніх компаній та для вирішення проблем, пов'язаних з організаційною структурою фірми [29, с. 46].

З точки зору теорії стратегічного менеджменту, використання стратегії регіоналізації у міжнародному бізнесі надає можливість досягнення і використання таких конкурентних переваг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Конкурентні переваги стратегії регіоналізації

№ з/п	Конкурентна перевага	Характеристики конкурентної переваги
1	Адекватність змінам конкурентного середовища	Переоцінка «дрейфування» попередньо виробленої політики компанії в сторону «зміни курсу» виробляє стратегічне мислення на всіх організаційних рівнях для адекватного реагування на зміни конкурентного середовища
2	Чітке усвідомлення сильних сторін діяльності дочірніх компаній	Переорієнтація поверхневого формального уявлення менеджерів головного офісу про сильні і слабкі сторони діяльності менеджерів дочірніх компаній на основі періодичних звітів і відряджень до фактичного аналізу конкурентоспроможності на конкретному ринку
3	Адаптація організації до стратегічних змін	Можливість контролю негативних наслідків загально організаційних змін, зважаючи на можливе «викручування рук» материнській компанії завдяки неадекватним діям дочірніх фірм
4	Делегування прийняття рішень регіональним менеджерам	Вертикальна раціоналізація операцій, згідно якої дочірні компанії зосереджують увагу на обмеженій кількості вертикально інтегрованих видів діяльності заради вигоди регіону в цілому. Спеціалізація на обмеженому асортименті товарів, коли дочірня компанія контролює всі аспекти виробництва і розподілу товару у межах даного регіону
5	Ефективне управління організацією	Надання персоналу регіональної штаб-квартири контролю над процесом прийняття стратегічно важливих рішень передбачає встановлення міцної регіональної організації, що веде до більш «поміркованої» координації з боку головної штаб-квартири, яка зменшує витрати на підтримку персоналу

Складено за [30, с. 5; 31, pp. 110–111].

Таким чином, регіоналізація стала оптимальним підходом для покращення конкурентоспроможності на міжнародних ринках, особливо для компаній, які історично робили наголос на автономії дочірніх фірм. Регіоналізація надає багато переваг глобалізації, а також дозволяє організаціям використовувати існуючі конкурентні компетенції. Однак, від материнських компаній регіоналізація вимагає значного ступеню довіри, оскільки контроль над процесом прийняття рішень переміщується з головної штаб-квартири до регіональних менеджерів. Для ефективного ведення діяльності від менеджерів вимагається підвищення міри відповідальності, винахідливості та чутливості до ситуації на конкретному у світовому ринках.

Тут доречно сказати, що на протязі 80–90-х рр. ХХ ст. американські ТНК пробували перейняти досвід японців, які демонстрували більш високі темпи зростання і експансії на світових ринках. В цьому вони отримували допомогу уряду, який активно сприяв залученню японських ПЗІ в американську економіку, а також досліджень методів організації виробництва на японських філіалах в США.

Виявилось, що успіх японських компаній в США полягає саме в менеджменті, методи і засоби якого неможливі для передачі (трансферу). Зокрема, американські теорії лідерства взагалі не підходять до японського способу групового контролювання рішень. Японська практика менеджменту розвинула власну РМ-теорію лідерства (Performance & Maintenance), згідно якої збереження соціальної стабільності набагато важливіше індивідуального успіху – і це неприпустимо для американського способу життя.

У США головним чинником підприємства є клас управлінців, тоді як на японських підприємствах – робоча група, яка відповідає за прийняття рішень і виживання організації у довгостроковому періоді (цікаво зробити застереження, що робочі групи в Японії є постійними, але без участі жінок). Випускники японських університетів стають спочатку членами організаційної групи, а потім займають відповідні позиції, починаючи з лінійних менеджерів і закінчуючи штаб-менеджерами, причому їх доходи не залежать від офіційної посади у рівні ієрархії. Одночасно, контроль діяльності японських працівників здійснюється в більшій мірі членами робочої групи, ніж керівниками.

Американські дослідники, які спробували перейняти досвід японської організації праці, спробували вивчати передумови діяльності людини в організації і, звичайно, робили це на початку соціалізації – у дитячих садках. Їх результати були розповсюджені як в навчальних посібниках, так і відеозаписах в американських коледжах з метою перейняття японського досвіду управління (хоча це виявилось абсолютно неможливим).

Так, наприклад, в японському дитсадку вихователь спілкується з 28 дітьми чотирихлітнього віку. Камера показує, як один з них, Хірокі, заважає іншим дітям працювати, а потім викидає навчальні матеріали через балкон. Коли одна з дівчат групи звертається до вихователя з проською про вжиття заходів, той відповідає: «Чому ти звертаєшся до мене – зроби з ним самі що-небудь». Поруч, в американському дитсадку один вихователь працює з дев'ятьма дітьми. Тут також є проблеми – Глен відмовляється прибрати свої іграшки. Вихователь довго бесідує з ним, а потім ставить у куток, щоб той усвідомив неправильність своєї поведінки. Неважко зрозуміти, що через 30 років управління Гленом буде відрізнятись від управління Хірокі [32, pp. 22–23]¹⁰.

Поруч з цим, практика ведення бізнесу у глобальному середовищі змінила саме ставлення до визначення основних діячів міжнародної економіки. Якщо до 80-х рр. XX ст. теорії міжнародної економіки розглядали у цій якості країни (уряди), міжнародні організації і ТНК (БНП), то сьогодні міжнародним діячем вважається організація, яка веде хоча б одну з форм зовнішньоекономічної діяльності. Сучасні фахівці у сфері стратегічного та міжнародного менеджменту розглядають у якості суб'єкта (діяча) міжнародного бізнесу будь-яку фірму, яка веде міжнародну діяльність, починаючи з експортерів та імпортерів і закінчуючи менеджментом та прямими закордонними інвестиціями (ПЗІ). Таким чином, БНП – фірми, які мають ПЗІ (тобто філіали) у кількох країнах, не являються єдиною формою діяча міжнародного бізнесу. Проведена різниця корисна, тому що вона підкреслює той факт, що навіть невеликі експортери можуть бути задіяними в стратегічних союзах та інших формах бізнесу, які перетинають національні кордони, не будучи такими великими як Еххон або поширеними у світі як Procter & Gamble, що особливо актуально для українських підприємств [14, p. 28; 15, p. 5]¹¹.

¹⁰ Якщо уявити собі картину нашого дитсадку, то у подібних випадках вихователька буде також довго виховувати, ставити у куток, можливо, навіть надавати по сідниці, а потім сама позбирати іграшки. Чи не в цьому криється основна причина неефективності вітчизняного менеджменту, коли менеджер виконує роботу своїх підлеглих, для яких основним принципом є: «не важливо, як зроблено – головне, щоб вчасно».

¹¹ З цієї точки зору, стає очевидним, що національний теоретичний підхід до участі в міжнародному бізнесі не є адекватним глобальному соціуму – адже навіть у системі вищої освіти і професійного навчання зберігається термін «зовнішньоекономічна діяльність», який передбачає певну подальшу закритість економіки і другорядність ведення міжнародного бізнесу вітчизняними організаціями, що зберіглося з часів існування СРСР.

Даний підхід, можливо в певній мірі, був зумовлений появою альтернативних напрямів досліджень в економічній теорії, зокрема, т.зв. «буддійської економіки», започаткованої англійським економістом Ернестом Шумахером. Е. Шумахер у своїй праці «Мале прекрасне. Економічна наука, яка визнає значення людей» звинувачував різні течії «економікс» в ігноруванні людини і закликав до створення «нової системи мислення, заснованої на увазі до людини, а не товарів передусім». «Природа людини, – на думку Шумахера, – повстає проти нелюдських технологічних, організаційних і політичних умов, які сприймаються нею як пригноблення і придушення» [33, р. 68]. Тому будь-яка організація повинна мати людський масштаб (вимір), тобто, визначати розмір колективу, де люди могли би залишатися самі собою, в іншому випадку вона стає антигуманною. Проте, «ми завжди повинні мати на увазі дві одночасні вимоги – порядок і свободу. Порядок необхідний у якості умови високої ефективності, свобода – у якості інтуїтивних дій і оновлення» [33, р. 277]¹².

Вирішення проблеми видавалося Шумахеру у створенні «нового образу життя, яке відповідає потребам людського організму» [33, р. 142]. Він, а потім його послідовники, проводячи в життя ідею «Small is beautiful» (прекрасне – в малому), стверджували, зокрема, що в майбутньому великі корпорації відімруть, як динозаври, а головну роль на міжнародних ринках відіграватимуть невеликі гнучкі фірми, здатні пристосовуватися до будь-яких змін зовнішнього середовища (за головними офісами залишаться функції навчально-методичних центрів) [35; 36].

І хоча сучасна практика ще не підтверджує вказану тезу, але перехід до бізнес-проектної організації менеджменту провідних компаній світу свідчить про життєвість такого підходу.

Наприклад, якщо класична теорія стратегічного менеджменту розділяла можливості аналізу зовнішнього середовища великих і малих фірм, то сучасний інформаційний простір дозволяє (і примушує) навіть невеликі організації сканувати не лише мікро-, а й макросередовище своєї діяльності. Так само, якщо в умовах стабільного середовища 50–70-х рр. ХХ ст. теорія стратегічного менеджменту чітко розмежувала види організаційного планування на стратегічні (3–5 років), тактичні (1–3 роки), оперативні (до 1 року), то в сучасних умовах провідні організації розробляють стратегію на один рік зі щоквартальним її коригуванням. Тобто, теорія ме-

¹² Подібної думки притримувався і лауреат Нобелівської премії М. Фрідман, стверджуючи у книзі «Свобода вибору», що інтерпретація індивідуального інтересу повинна відповідати і сприяти інтересам ефективного економічного розвитку суспільства [34, р. 27].

менеджменту в останній час зазнає значних змін під впливом практики ведення бізнесу і те, що раніше вважалося аксіомою, сьогодні постійно піддається сумніву і перегляду поглядів всесвітньо відомих фахівців з менеджменту.

Такий підхід, як уже зазначалося, у багатьох відношеннях, був зумовлений розвитком теорії стратегічного менеджменту вздовж спіралі «управління – навчання», про що постійно акцентували увагу дослідники науки стратегічного управління кінця ХХ ст. Разом з тим, розвиток теорії та практики міжнародного менеджменту збагатили концепції стратегічного управління, змусивши дослідників звертати все більшу увагу до організаційних знань і корпоративної культури, які поширюються через весь світ.

Тому теорію і практику класичного менеджменту слід постійно переглядати, з огляду не лише на зміни середовища, але й природу самих організацій. В умовах глобалізації жодна організація не може бути «закритою», оскільки міжнародні події впливають, без сумніву, на всіх суб'єктів бізнесу у будь-якій країні.

Як було зазначено, останні дослідження стверджують, що на зміну MBV приходить нова парадигма менеджменту – «Організація, яка навчає – Management By Teaching – MBT». Тобто, в сучасних умовах БНП вимушені навчати весь персонал своїх філій навчатися за єдиною методикою, не зважаючи на культурні відмінності. Це дозволяє скоротити витрати на робочу силу і створити глобальну корпоративну культуру. І професійне навчання стало предметом міжнародного менеджменту, тому що воно змушує кожного працівника відчувати себе частинкою «єдиної великої сім'ї». Саме тому міжнародні корпорації приділяють значну увагу до професійної підготовки персоналу.

Саме міжнародний менеджмент викликав до дійсності появу корпоративних університетів, за допомогою яких БНП створюють необхідний для себе персонал у всіх філіалах, не зважаючи на географічне розташування та культурні відмінності (табл. 2.3).

Вказані аспекти тісно пов'язані з виникненням поняття глобалізації у сфері міжнародного менеджменту. У травні 1983 р. професор гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт (Theodore Levitt) передбачив у своїй статті початок глобалізації. Т. Левітт пророче писав про те, що як тільки нова технологія дозволить розширити охоплення глобальних засобів інформації і знизити вартість комунікацій, смаки споживачів зблизяться, що послужить причиною появи глобальних ринків для стандартних товарів [37, р. 93–94]. У світлі цього в теорії міжнародного менеджменту виникає два майже протилежні напрями – глобалізації виробництва, а потім глобалізації ринків.

Таблиця 2.3

Корпоративні університети світу

Основні риси	Банк Монреаль	General Motors	Motorola	Гамбургер-університет МакДональдса
Загальна характеристика	Організація «метанавчання» – навчання як провідник корпоративної культури, інтеграції співробітників, єдиний стандарт навчання для всіх регіонів	Організація, яка навчається, інструмент для «погляду з пташиного польоту» на проблеми організації; «Розвідувальні центри»	Орієнтація на якість, навчання клієнтів, модифікація навчання для різних регіонів	Орієнтація на жорстку дисципліну виконання, стандартизація навчання для всіх регіонів світу
Структура навчання	Дистанційне і on-line навчання, тренінги, презентації менеджерів, 7,5 днів в рік стаціонарного навчання на особу	Тренінги, лекції, дистанційне навчання	Тренінги і дистанційне навчання, 40 годин на рік тренінгів на особу	Навчання рядових співробітників тренерами «на місцях», стажування в інших філіалах, навчання менеджерів в Центральному офісі (Мюнхен)
Ресурси	Затрати навчання на бізнесах. Продаж послуг всередині корпорації поруч з зовнішніми тренінговими організаціями	Затрати навчання на бізнесах	Бюджет корпоративного університету	Бюджет регіональних підрозділів
Сертифікати		Сертифікат університету, ступінь Doctor of Motors	Сертифікат Motorola University Сертифікат	Сертифікат Hamburger University

* Складено автором за матеріалами Internet.

Термін «глобалізація виробництва» стосується тенденції, яка спостерігається в менеджменті міжнародних підприємств, головним чином, транснаціональних корпорацій, які все в більшій мірі розташовують своє виробництво по всьому світу. По суті, ці БНП з максимальною вигодою використовують фактори виробництва країн перебування для того, що виробити свою власну політику виробництва [38]. Глобалізація ринків складає абсолютну протилежність більш звичним

поглядам глобального маркетингу. Глобалізація ринків припускає, що багато БНП не розглядають індивідуальні національні ринки як окремі економічні об'єкти. Не дивлячись на те, що до останньої третини ХХ ст. багато країн були закритими з тієї причини що там було важко здійснювати торгівельну діяльність, сьогодні, коли торговельні бар'єри подолані, ці національні ринки зливаються і до них можна застосувати однаковий підхід. Проблеми з приводу транспортування, віддаленості і навіть культури БНП відносять до одної категорії по мірі того, як вони все в більшій степені розглядають всі національні ринки однаково.

Т. Левітту не вдалося звести в єдине ціле роль технологічних змін і їх вплив на принципи виробництва. Не дивлячись на те, що глобалізація являється незаперечним фактом дійсності, стандартизація поступилася місцем більш різноманітним і спеціалізованим товарам, які виробляються зараз в результаті вдосконалень технології виробництва.

Ці тенденції сьогодні є предметом дослідження як провідних західних теоретиків менеджменту, так і вітчизняних авторів, які виходять з припущень про розвиток експансивної культури міжнародного менеджменту, яка не тільки (і не стільки) пристосовується до умов зовнішнього середовища, а створює його бажаним для себе, таким чином, зменшуючи витрати завдяки економії масштабів глобального виробництва на глобальних ринках.

Таким чином, можна зробити припущення про те, що сьогодні теорії міжнародного та стратегічного менеджменту стоять перед лицем нових парадигм – на місці міжнародного менеджменту (The International Management) приходить багатонаціональний менеджмент (The Multinational Management), що, в свою чергу, викликає до життя новий етап розвитку теорії стратегічного менеджменту вздовж спіралі «управління – навчання» – «організації, що навчає».

У результаті вказаних процесів теорія і практика менеджменту ХХІ ст. викликали до життя нову модель (ролі) менеджера в сучасній організації як на національному, так і міжнародному рівнях (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика вимог до сучасних менеджерів

Функції менеджера	Національний менеджер	Міжнародний менеджер
Планування	Стратег, здатний на аналіз не тільки економічного, а й правового, політичного, культурного життя країни	Особа з глобальним мисленням, яка розуміє, що світовий бізнес швидко змінюється і стає все більш взаємозалежним
	Діалектик у розумінні того, що зміни і стабільність не суперечать один одному	Аналітик, готовий управляти змінами і транзакціями у глобальному середовищі

Закінчення табл. 2.4

Функції менеджера	Національний менеджер	Міжнародний менеджер
Організація	Громадський діяч, спроможний спілкуватися з політиками будь-якого рангу, достеменно обізнаний з чинними інструкціями, угодами, законами тощо	Діяч, здатний працювати з людьми з різними світоглядом та культурними цінностями
Мотивація (керівництво)	Лідер-мотиватор, котрий веде свою організацію і своїх підлеглих до накреслених цілей, урахувавши стрімкі зміни, що відбуваються у світовій економіці	Організатор, здатний створювати систему навчання та пристосування до змін конкурентного середовища глобальної економіки, залучаючи для цього весь персонал і мотивуючи його вдосконалення
Контроль	Далекоглядний організатор, котрий чудово розуміє, що жити вчорашнім днем – неприпустима розкіш, яка марнує сили, час, ресурси	Далекоглядно-перспективний орієнтувач у комплексних ринках міжнародного середовища
	Уважний дослідник не тільки менеджерських, а й маркетингових функцій, котрий досягає у своїй діяльності обов'язкової їх єдності	Координатор взаємозалежностей бізнесових функцій (маркетингових і виробничих) через національні кордони
Технологія менеджменту (комунікації і прийняття рішень)	Творець власної інформаційної системи	Гнучкий працівник, готовий прийняти закордонне призначення на основі знання інших культур та вміння ведення переговорів
	Активний контрагент незалежних консалтингових служб, співробітництво з якими може компанії досягти успіху	Людина з усвідомленням відмінностей національних культур, яка розуміє, що навіть в умовах глобалізації ринки культурно відмінні

Складено автором за: [2, с. 190–191; 15, pp. 23–24]

З огляду на напрацювання у світовій та вітчизняній науковій думці, а також вищевикладений матеріал, спробуємо представити спіраль розвитку управлінської культури щодо стратегічного менеджменту та міжнародного менеджменту в умовах глобалізації. У взаємозв'язку з його внутрішнім (організаційним) середовищем та зовнішнім оточенням на мікро- та макрорівнях цю класичну спіраль «управління – навчання» можна представити наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Еволюція сучасної управлінської культури

Характеристики середовища	Адміністративний менеджмент (МВН)	Управління за цілями (МВО)	Організація, яка навчається (МВЛ)	Організація, яка навчає (МВТ)
Зовнішнє середовище	Стабільне	Мінливе	Турбулентне	Турбулентне, шокове
Продукт	Простий, стандартизований	Відносно складний, стандартизований	Складний, «під конкретного клієнта»	Комплексний, «мозаичний»
Ринок	Масовий	Масовий, сегментований	Поділений на ніші всередині сегментів	Атомізація ніш усередині сегментів
Взасмовідносини зі споживачем	Купується все, що продається	Широкі зворотні зв'язки: «ти – мені, я – тобі»	Партнерство	«Ми – одна велика сім'я»
Характер праці	Одноманітний, монотонний	Складний, нетворчий	Складний, творчий	Універсальний і творчий
Теорія	А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер	Р. Акоф, П. Друкер, Дж. Одюрне, А. Райа	П. Друкер, Т. Пітерс, П. Сінг	Т. Пітерс, Г. Мінцберг, А. Кредсов, Б. Літовченко
Влада	Централізована	Децентралізована	Розподілена (делегована)	Невизначена, аморфна
Структура	Ієрархія	Неодимірна ієрархія	Гетерархія, проєктно-орієнтована	Чотирирівний простір
Символ	Піраміда	Матриця	Мережа, павутина	Трал, драга
Ставлення до майбутнього	Майбутнє досить визначене і припускає екстраполяцію минулого	Майбутнє в принципі не контролюване	Майбутнє невизначене в принципі – і в цьому джерело розвитку	Траляти слід створювати для себе сьогодні

Продовження табл. 2.5

Характеристики середовища	Адміністративний менеджмент (МВІ)	Управління за цілями (МВО)	Організація, яка навчається (МВЛ)	Організація, яка навчає (МВТ)
Характеристики організації / концепції менеджменту	Концепція стратегічного планування	Концепція стратегічного менеджменту: 1-й етап розвитку	Концепція стратегічного менеджменту: 2-й етап розвитку	Концепція маркетингового менеджменту (управління ринком)
Спосіб забезпечення якості	Військове приймання	Військове приймання в поєднанні з маніпулятивним підходом	Технології, засновані на залученні персоналу до змін способів функціонування	Самоконтроль, заснований на високій якості персоналу
Ефективний тип поведінки	Людина-функція	Людина-маніпулятор	Людина-партнер	Людина-професіонал
Ефективний тип керівника	Авторитарний, технократичний бос	Лідер, здатний побачити майбутній образ і сформулювати його у вигляді ясних і конкретних цілей	Тренер, який турбується про досягнення своєї команди (колег-співробітників) – коуч	Наставник, здатний розвинути потенціал співробітників-підлеглих – фасилітатор
Корпоративна культура	Нормативно-маніпулятивна, низькоадаптивна	Нормативно-процедурна, адаптивна	Високоадаптивна, «гра»	Креативна, експансивна
Термінологія	«Я тримаю це на контролі», «Я володію питанням», «Ситуація під контролем»	«Давайте вирішувати разом», «Пропоную ще раз подивитися на ситуацію»	Системний підхід, креативність, джерела невизначеності, соціотехнічний дизайн	Бізнес-процеси, інформаційні технології, «Дайте ваше бачення»

Закінчення табл. 2.5

Характеристики середовища	Адміністративний менеджмент (МВІ)	Управління за цілями (МВО)	Організація, яка навчається (МВЛ)	Організація, яка навчає (МВТ)
Базовий спосіб реалізації влади	Пряма вказівка і/чи інструкція, закріплені наказом	Процедура і/чи механізм, закріплені наказом	Процедура і/чи партнерство, закріплені у договорі	Процедури і/чи правила на основі затверджених методичних вказівок (рекомендацій)

Джерело: [39, 36–37].

Отже, можна дійти до висновку про неоднозначність розвитку теорії і практики стратегічного і міжнародного менеджменту в сучасних умовах турбулентного середовища. З одного боку, глобалізація виробництва передбачає, передусім, використання стратегії лідерства в ціні, тоді як глобалізація ринків вимагає використання стратегії диференціації. Разом з тим, за межами аналізу залишається третя класична стратегія конкурентних переваг – концентрація на споживача, яка на міжнародних ринках означає застосування крос (між) культурного підходу до стратегічного і міжнародного менеджменту.

2.3. Розвиток кроскультурного менеджменту у стратегіях міжнародного бізнесу: зміна парадигми глобального виробництва і глобального маркетингу

Розвиток концепцій інтерналізації, глобального виробництва і глобального маркетингу призвів до нового напрямку досліджень у сфері менеджменту – вивчення феномену культури в управлінні. В кінці ХХ – початку ХХІ ст. питання важливості культури набули все більшого значення на стратегії бізнесу, з огляду на те, як саме сучасні організації досягають стратегічних цілей – «культура» може сприяти або перешкоджати ефективності бізнесу – що проявляється в тому, які рішення приймає організація, як саме вони приймаються і виконуються. Передумовою вивчення культури у бізнесі стало розуміння того, що саме вона впливає на систему зв'язків менеджменту, що особливо важливо для діячів міжнародного бізнесу, які діють в різних культурних середовищах зі специфічними системами управління і персоналом.

Антропологія як наука про вивчення людини, визначає термін «культура» як складову поведінської практики, цінностей або вірувань, форм мистецтва, інститутів тощо, які передаються від покоління до покоління і характеризують спільність соціальної виразності [40, р. 386; 41, с. 266; 42, с. 268]. Проте, таке визначення не дає повноцінної картини для аналізу культури з точки зору менеджменту.

Е.Т. Холл, один з провідних дослідників питань культури і менеджменту, визначає кілька специфічних особливостей культури, а саме:

- культурі навчаються або її отримують;
- різні аспекти культури, такі як цінності і поведінки, взаємозалежні;

– культура притаманна групам людей і визначає межі між різними групами [43, р. 16].

Таким чином, культура, охоплюючи цінності і практику поведінки, є продуктом умовностей, включає групи людей і відрізняє одну групу від іншої. Культура впливає на те, як ті чи інші люди оцінюють середовище і діють у певній ситуації. Культурні відмінності не обов'язково визначаються кордонами між країнами. Очевидно, що індивіди можуть одночасно належати до різних культурних груп – виходячи з впливу культури на їх формування – в залежності від проблем і часу.

Наприклад, не існує єдиної української культури – покоління соціалістичної системи управління зберігає цінності, які абсолютно не притаманні поколінню, «яке вибрало PEPSI». Разом з тим, на практиці існують діаметрально протилежні підходи до ведення бізнесу в Україні. Якщо в центральних і східних регіонах постачальники являються агресивним (згідно теорії стратегічної конкуренції М. Портера), то в західних областях вони досить «м'яккі», очікуючи, що споживач прийде сам, згідно принципу «свій до свого по своє».

Завдяки практиці міжнародного бізнесу стосовно глобального виробництва і глобального маркетингу, у теорії менеджменту виникли дві школи управління в міжнародному середовищі. Перша з них, практична школа, стверджує, що правильним для менеджменту буде діяльність незалежно від культурного середовища – культурні відмінності не мають реального значення для бізнесу. Друга, міжкультурна школа, доказує, що на управлінську поведінку і ефективність значний вплив має культура, у середовищі якої діють менеджери.

Практична школа називається так тому, що менеджери-практики в США найчастіше обираються для закордонного призначення без відношення до їх культурних усвідомлення і відчуття. Основними критеріями являються успіх менеджера у внутрішній діяльності і, звичайно, готовність прийняти закордонне призначення. З точки зору практичної школи, хороший менеджмент ефективно функціонує повсюди [44, pp. 101–102].

Дослідження американських аналітиків на протязі 70–80-х рр. свідчили про те, що ТНК у більшості випадків дотримувалися практичної орієнтації. Наприклад, близько 70 відсотків американських менеджерів, які підписували закордонні призначення, не мали спеціальної професійної підготовки і навчання. – вони вважали, що попередній успіх управлінської діяльності на внутрішньому ринку забезпечить їм ефективність на новому місці призначення [45; 46; 47].

Проте, практика засвідчила, що основні положення практичної школи не завжди підтверджуються – статистика засвідчила відсутність позитивної кореляції між успіхом управління на внутрішньому

ринку і за межами країни [48]. Це призвело до появи між(крос) культурної школи менеджменту.

Коріння міжкультурної школи менеджменту також можна віднайти в історичній ретроспективі (класично вважається праця Р. Фармера і Б. Річмана «Порівняльний менеджмент і економічний прогрес», в якій вони захищали положення про те, що ефективність управлінської діяльності залежить від культурного середовища, в якому функціонує менеджер – тобто, його поведінка визначається культурою оперування) [49].

Подальші дослідження і практика менеджменту продемонстрували докази на підтримку міжкультурної школи менеджменту. Вони визначали зв'язки між культурою, управлінською поведінкою і конкурентоздатністю організації. Саме тому, в дослідженнях тогочасних аналітиках з питань економіки та менеджменту з'являються протилежні підходи до управління – американського і японського – які потім увійшли в тексти практично всіх наукових праць і навчальних посібників з менеджменту, як закордонних, так і вітчизняних.

Проте, слід зробити застереження, що такий підхід є досить умовним – немає абсолютно протилежних підходів до менеджменту (американського і японського) – вони культурно залежні. Але існують також спільні риси менеджменту, які стосуються ефективності керівництва незалежно від культури. Вони охоплюють риси менеджера, необхідні для досягнення успіху (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні характеристики успішного менеджера

Риси менеджера	Характеристики
Цінності	продуктивність; вміння; обдарованість
Навички	комунікативні; міжособові;
Поведінка	гнучкість; повага; чутливість

Складено за: [50; 51; 52].

Тобто, всі ці складові частини процесу управління являються універсальними для менеджерів. Але, разом з тим, поведінка менеджерів повинна «ув'язуватися» з культурними прерогативами, якщо це необхідно для досягнення успіху (наприклад, недосвідчений американський експортер тракторів тричі знижував ціну на переговорах з японськими замовниками, які не реагували на пропозицію – вони про-

сто обдумували ціну, що є звичайною практикою для японського менеджменту) – і таких прикладів можна знайти безліч [53, pp. 233–255].

Все це підтверджує, що менеджмент:

1) повинен бути впевненим, що культура має значення у веденні бізнесу;

2) мати загальні знання про типи культурних відмінностей і їх вплив на ефективність управління у міжкультурному середовищі;

3) бути здатним приймати рішення в умовах існуючого культурного середовища, незалежно від його прихильного або ворожого ставлення.

Соціально-економічна наука завжди приділяла велику увагу участі людини у суспільному виробництві. Людина, зокрема у менеджменті, розглядалася як трудовий ресурс або капітал – і з розвитком науки менеджменту змінювалися погляди на її роль та місце в організації. Таким чином, існує загально відомий синергетичний ефект впливу економічних та управлінських напрямів знань на людину як фактор виробництва. Однак, на нашу думку, існує і зворотній зв'язок впливу людського чинника на розвиток теорій менеджменту.

Можливо, такий підхід має рацію навіть з огляду на етимологію поняття «менеджмент», яке (так чи інше), пов'язане з людським чинником. (У сучасному розумінні американський термін «manage» походить від французького «manège» – об'їждання диких коней; у фламандській мові (Голландія) це слово трансформувалося в «menage» – домашнє господарство, сім'я; у німецькій мові «managen» означає «орудувати». Навіть у таких близьких культурах, як українська і російська, розуміння управління дещо відрізняється: порівняйте російське слово «руководить» – рукою водити, з українським «керувати» – спрямовувати човна за допомогою керма) [54, с. 367–368]. Тобто, поняття «управління» не має однозначного визначення, які можна знайти у великій кількості джерел. Тому вважається доцільним використати в міру можливостей найпростішу і найширшу дефініцію в тому розумінні, що управління є в основному будь-яка спрямована на організацію відповідальна діяльність у межах її завдань. Типовими вимірами управління є:

– організаційне управління, наприклад, інноваційно орієнтована діяльність, продуктивна діяльність, діяльність, орієнтована на витрати і/або доходи, стратегічна діяльність і діяльність у масштабах організації, керівництво персоналом, представництво організації;

– управління персоналом (як частина управління організації), наприклад, постановка, делегування завдань і компетенцій, інструктування співробітників, контроль, мотивація;

– організаційний розвиток, наприклад, розвиток товарів/послуг, організація процесів, професійна підготовка.

Поняття «управлінський персонал» в такій самій мірі має багато значень, як і управління. У міжнародній практиці підприємництва, як правило, вибираються особливі для компанії характеристики або критерії, наприклад, кількість і кваліфікація персоналу, компетенції щодо прийняття рішень, рівні ієрархії і т.п. Тут знову ж таки треба зазначити, що класичне розуміння управлінця не у всіх культурах має однакове значення. Поняття «менеджер» у Німеччині, наприклад, вказує швидше на відносно високу компетентність у прийнятті рішень на підприємстві, його статус визначається тривалістю служби, досягненнями, кваліфікацією; у США статус менеджера залежить від його таланту, ініціативи, вміння добиватися мети, а поняття «менеджер» має загальне значення для фахової особистої відповідальності – менеджером є також референт або охоронець парковки, тобто особа, яка самостійно організує обсяг свого завдання. У Франції і Великобританії статус менеджера вищої ланки визначається його походженням, елітарною освітою; в Китаї, Японії та Кореї конфуціанський світогляд відображається на веденні бізнесу, тому статус менеджера залежить від освіченості, патерналістського відношення до підлеглих, моральності. Український менеджер має такі характерні риси, як такт, витримка, почуття гумору, твердість у відстоюванні власної точки зору, толерантність. Його статус залежить від освіченості, ділових якостей, підприємливості¹³.

Як уже зазначалося у першому розділі, наукові теорії управління персоналом намагаються пояснити причинно-діючі взаємозв'язки управління (успіх управління), щоб таким чином виявити правила майбутнього успішного менеджменту. З цієї точки зору, прикладами теорій управління являються:

- якісна теорія: результат управління, тобто успіх управлінської ситуації визначається лише якісними характеристиками особи керівника;
- теорія стилю: певна управлінська поведінка впливає завжди і скрізь на бажаний успіх управління;
- ситуаційна теорія: управління, перш за все, визначається ситуацією, вона визначає, хто управляє, ким потрібно управляти, і яким чином досягається управлінський успіх;

¹³ Отже, можна засвідчити, що формально освіта також розглядається в якості культурного чинника. Вона не ціниться в деяких суспільствах, можливо, мало цінується в певних колах всередині суспільства і високо цінується в інших. Системи освіти та методи навчання також широко розрізняються між країнами і культурами (школи бізнесу, наприклад, не отримували поширеннями за межами США і Канади до кінця XX ст., хоча, в глобалізаційному середовищі вони набувають все більшої популярності). Але, можна стверджувати, що грамотність і соціально-технічна компетентність, як правило, мають позитивну кореляцію з освітніми цінностями [14, р. 30; 55, р. 97].

– теорія взаємодії: успіх управління залежить від ситуації і особистого досвіду взаємодії керівника і працівників [54, с. 368].

Залежно від розвитку і «модності» теорій управління, можна простежити, як розвивалися стилі управління та способи, у який відбиралися або навчалися управлінці. Так, до середини минулого століття у багатьох культурах переважав образ співробітника як чинника «*homo oeconomicus*», тому обиралися на ролі керівників люди із «вродженими» або набутими характерними рисами. З розвитком образу працівника – «*social man*» – все більший успіх мала теорія стилю управління і керівники навчалися корпоративній управлінській поведінці, незважаючи на особисті характерні риси. Сучасна організаційна теорія «*complex man*» все більше призводила до розгляду управління ситуативно і як комплексного процесу взаємодії, причому стиль управління та управлінські інструменти повинні гнучко пристосовуватися до індивідуальної ситуації і особистості співробітника.

Типовими постійними ситуаціями управління персоналом є, наприклад, відбіркові розмови з кандидатами на ту чи іншу посаду, знайомство нових працівників з організацією/структурним підрозділом, знайомство з новими завданнями або делегування повноважень, управління конфліктами між працівниками або відділами, мотивація співробітників, підтримка та планування заходів з підвищення кваліфікації.

У міжнародному контексті до цих типових завдань долучаються додатково міжкультурні особливості. Так, у типово «чоловічих» культурах керівники самі приймають рішення і відповідають за їхнє виконання, у «жіночих» культурах управлінські рішення і відповідальність розподіляють між собою керівники і підлеглі. Типовими міжкультурними управлінськими ситуаціями є, наприклад, міжкультурне персональне планування для відділу, відбір та оцінювання персоналу для міжкультурних завдань, інтеграція співробітників у багатокультурні організації (команда, відділ, філія тощо), аналіз та керівництво міжкультурною комунікацією, надання допомоги співробітникам, яких направлено закордон, на місці, підтримка міжкультурної та міжнародної гнучкості у робочих ситуаціях на місці, просування співробітників за виконання міжнародних/міжкультурних завдань.

Вітчизняний стиль керівників стосовно підлеглих дає, з одного боку, можливість оцінити поведінку керівника і результат управління. З іншого боку, він приводить до відносної справедливості у межах організації, що означає, що різних структурних підрозділах у подібних ситуаціях процес управління проходить подібно. Отже, комунікація і співробітництво між собою значною мірою будуть спрощені, і не виникатиме де мотивуюче відчуття несправедливого обходження.

Загальний спектр стилів управління простягається від авторитарного (однобічна вказівка керівника), кооперативного управління (узгодження між керівником і співробітниками) до пасивного або автономного керівництва (рішення переважно або завжди приймають співробітники і вони відповідають за нього). Проте управління завжди залежить від ситуації і умов, в яких воно відбувається (організаційна структура, корпоративна культура, особистість керівника і співробітників, щоденні ситуації, в яких приватно та професійно опиняється персонал). А в міжнародному контексті ще додаються культурні рамкові умови країни перебування та змішані у культурному плані групи співробітників. Відповідно, у підприємницькій практиці не має однозначної визначеної управлінської поведінки, а швидше, є тенденція (управлінський коридор), в якому рухається управлінська поведінка.

У певній мірі, деформація управлінського процесу стосовно технології менеджменту може викликати неадекватні дії вздовж лінії ієрархії – в окремих випадках комунікативні зв'язки розриваються.

Уявімо типову картину спілкування менеджера-професіонала (М.), який опанував теорію управління і хоче використати свої знання на практиці, та кваліфікованого спеціаліста (С.), який не знає положень сучасного менеджменту. Під час видачі завдання між ними може відбутися такий діалог:

Комунікація (усна)	Сприйняття
М.: Скільки Вам необхідно часу для завершення роботи?	М.: Я прошу його взяти участь у вирішенні питання. С.: Його поведінка незрозуміла. Він начальник, що він від мене хоче?
С.: Ну, я не знаю, а коли треба?	М.: Він відмовляється відповідати. С.: Я запитав його про розпорядження.
М.: У Вас більше можливостей для аналізу необхідного часу.	М.: Я намагаюся змусити його взяти відповідальність за свої дії. С.: Дурість яка! Краше відповіді, щоб не чіплявся.
С.: 10 днів.	М.: Так, він слабкий аналітично мислити: цей термін неадекватний роботі.
М.: Ну, добре, нехай буде 15. Домовилися? Через 15 днів Ви дасте мені результат.	М.: Це моє прохання. С.: Це наказ. Хоч помри, але за два тижні зроби!

Фактично, для якісного виконання роботи було потрібно вдвічі більше часу. Співробітник трудився, як бджілка, день і ніч, без вихідних, але йому не вистачило доби для завершення роботи. Отже, через 15 днів знову відбулася зустріч.

М.: Отже, де результат?	М.: Я впевнений, що він виконав замовлення. С.: Він вимагає виконану роботу.
С.: Я віддам Вам роботу завтра.	Обидва мають на увазі, що робота не готова
М.: Але ж ми домовлялися на сьогодні! Я незадоволений вашим ставленням до роботи.	М.: Я повинен навчити його виконувати умови, або ми розстанемося. С.: От послав Бог начальника! Мало того, що сам не поставив грамотно завдання, він навіть не згадав, що я зробив роботу удвічі швидше. Як я можу з ним працювати?

Крім цього, навіть «мова» управління у кожній конкретній організації може вирізняти як відомчу культуру, так і процес прийняття управлінських рішень. Наприклад, розпорядження керівника «виконати до п'ятниці» може означати і «до кінця робочого дня в четвер», і «до кінця робочого дня у п'ятницю», і навіть «на початок робочого дня у понеділок» [56, с. 62].

Моделі культурних вимірів приводять до диференційованого використання стилів управління в інших культурах або під час спільної роботи зі співробітниками з різних культур. Науковці різних країн в основному поділяють думку про те, що мотивація співробітників значною мірою залежить від культури, і відомі мотиваційні моделі (наприклад, піраміда Маслоу) не можуть бути просто перенесені у міжкультурному масштабі.

Так, наприклад, провідний експерт з питань міжкультурного менеджменту Мак Келланд у своїй праці «The Achieving Society» стверджує, що люди діють у відповідності з тим, як вони думають. Якщо люди думають про досягнення, вони мають бажання або потребу в досягненні і будуть шукати можливості досягнення успіху (achievement motivation). Мак Келланд відзначав, що «досягачі успіху» демонструють три характерні риси, а саме:

- 1) беруть особисту відповідальність за вирішення проблем;
- 2) встановлюють поступові цілі і обирають виважений ризик;
- 3) вимагають наявності зворотних зв'язків.

На думку Мак Келланда, конкуренція і підприємницьке бізнесове середовище забезпечують «досягачів успіху» можливостями «приймати командування» шляхом встановлення і виконання стратегій, бути агресивними і використовувати всі можливості ринку, створюючи прибуток – і, в свою чергу, такі умови будуть приваблювати у виробничий сектор висококваліфікованих менеджерів, що сприятиме розвитку суспільства. Мак Келланд вивчав орієнтацію на досягнення в різних типах суспільств і знайшов сильну позитивну кореляцію між високою потребою в досягненнях і економічним ро-

стом. Така кореляція відбувається як в історичному аналізі суспільства, так і в порівнянні різних суспільств на одному історичному проміжку часу [57]¹⁴.

Взаємозв'язок між культурою, комунікацією та мотивацією дає можливість зробити такі висновки:

- у колективістсько-орієнтованих культурах соціальні потреби у повазі мають часто більше значення, ніж особиста самореалізація, в індивідуалістично орієнтованих країнах більше цінують особисту кар'єру;

- у культурах з високим ступенем уникнення непевності високо цінується гарантія робочого місця та групова діяльність; у культурах з низьким ступенем непевності значним мотивуючим чинником є самостійна робота;

- країни зі значним ступенем дистанції влади мають відносно суттєві відмінності в доходах залежно від підприємницької ієрархії порівняно з країнами з низьким ступенем дистанції влади;

- у культурах, де переважає чоловіче начало, підвищення зарплати за досягнення та символи статусу мають вище значення порівняно з культурами з жіночим началом, де мотиваційне значення мають соціальні успіхи, гнучкість робочого часу, зміст роботи.

Вплив управління персоналу на досягнення організації ніколи не піддавався сумніву: жодна школа чи напрямок у менеджменті не зможуть цього заперечувати, оскільки зв'язок між рівнем персоналу та результатами діяльності організації очевидний. Так, наприклад, дослідники концепції «соціальної людини» вказували, що продуктивність праці і підвищення якості продукції у багатьох відношеннях досягається не вдосконаленням робочого місця і матеріальним стимулюванням працівників, а цілим комплексом соціальних факторів, таких як сприятливий клімат в колективі, доброзичливе ставлення адміністрації, почуття відповідальності за виконану роботу. Звідси і виникло поняття «людського ресурсу» як «запасів прихованої енергії і виробничого співробітництва, які, без сумніву, можна «актуалізувати» за умов правильної організації праці людей. «Правильність» – складне питання, яке має багато аспек-

¹⁴ Тут треба зробити застереження щодо імплементації теоретичних висновків Мак Келланда на макро- і мікрорівнях. Наприклад, на протязі 2000–2005 рр. претенденти на посаду керівників ПриватБанку проходили тестування за методикою Мак Келланда. Аналіз свідчує, що серед претендентів на керівні посади 50% мали низький показник мотивації досягнення, а ще 25% – нижче за середній – проте, це не завадило керівнику департаменту(який жодного разу не зміг пройти тест) збільшити кількість банкоматів у тричі за неповні два роки, а ПриватБанк залишається провідною установою у фінансовій системі країни.

тів. Доцільно звернути увагу, зокрема, на цікавий вислів відомого американського спеціаліста в галузі людських відносин К. Девіса: «Ми тільки починаємо розуміти, що хороша робота забезпечується не лише білками та вітамінами, але й необхідністю наділяти їх (людей – Б.Л.) почуттями безпеки, дружби й гідності» [58, р. 43–44].

Поява поняття «людські ресурси» також пов'язана з виникненням і розвитком теорії людського капіталу, до розробки якої звернулися у своїх дослідженнях відомі американські вчені Т. Шульц, Г. Беккер, Л. Туроута, в другій половині минулого століття та отримали визнання за неї як Нобелівські лауреати – Теодор Шульц у 1979 і Генрі Беккер у 1992. В рамках цього теоретичного підходу визнається, що найбільша цінність організації є особа, яка стоїть у центрі внутрішньої політики організації. Такий підхід акцентується на важливості людських ресурсів у формі знань, навичок, умінь для поліпшення результатів діяльності як окремої організації, так і суспільства в цілому. Людські ресурси в такому розумінні набувають форми капіталу, адже внески на відтворенні, підвищенні якості людських ресурсів перестають розглядатися як організаційні витрати, а набувають форми інвестиції. Загалом люди з їх знаннями та навичками в організаціях стають людським капіталом, та займають центральне місце поруч з фінансовим капіталом.

Порівняно більш новим феноменом у теорії та практиці сучасного менеджменту стало вивчення культури як фактору ефективності функціонування та стратегічного розвитку сучасних організацій [1, с. 218–234]. Знову ж таки, виникнення та розвиток «школи культури» у стратегічному менеджменті у багатьох відношеннях спричинилися паралельними дослідженнями у сфері міжнародного (кроскультурного) менеджменту.

Треба зазначити, що становлення українських теоретичних засад організаційної культури розпочалося лише на початку ХХІ ст., що й обумовлює наявність невеликої кількості наукових робіт у порівнянні із західним досвідом [59; 60]. В сучасних умовах більшість існуючих праць являють собою «дороблені» західні дослідження, але з урахуванням національних особливостей [61; 62].

З проблем, що досліджувалися українськими вченими можна навести ті, що пов'язані з роботами голандського аналітика міжкультурного менеджменту Г. Хофстеда, який на протязі довгого часу аналізував культурне середовище компанії ІВМ та її філіалів у різних країнах світу (понад 150 тис. чол.). Г. Хофстед, вивчаючи міжнародні відмінності у цінностях, що належать до праці, визначив чотири величини, які, на його думку, характеризують ці відмінності (дистанція влади; уникнення невизначеності; індивідуалізм/колективізм; чоловічість/

жіночість)¹⁵. На основі аналізу, Г. Хофстед запропонував певні критерії, які визначають особливості культури [63, pp. 309–331].

Відповідно до цих критеріїв, Г. Хофстед ранжував культури за величиною впливу. На основі аналізу, він та його послідовники розглядають культури як на макро-(країн), так і на мікрорівнях (організацій). Внаслідок цих даних була побудована т.зв. «матриця культур» (див. Рис. 2.2), яку використовують практично всі вітчизняні (і не лише) спеціалісти з міжкультурного менеджменту [15, p. 55–65; 62, с. 29; 64, с. 120].

Якщо поєднати два розглянутих аспекти національної організаційної культури в різних країнах стосовно ведення бізнесу, а саме дистанцію влади та уникнення невизначеності, що зробив, наприклад, П. Шеремет, вийде «матриця» з чотирьох площин, куди ми можемо «розписати» суспільства, а отже і національні організації. Виходять чотири моделі організаційних культур країн: «Сім'я» – з великою дистанцією влади та слабким уникненням невизначеності, «Піраміда людей» – з великою дистанцією влади та сильним уникненням невизначеності, «Добре змащений механізм» – з малою владною дистанцією та сильним уникненням ризику та «Сільський ринок» – з малою владною дистанцією та слабким уникненням невизначеності.



Рис. 2.2. Матриця моделей культурних цінностей

¹⁵ Дещо пізніше, вивчаючи особливості китайської культури, яка не «вписувалася» в систему показників, Г. Хофстед ввів ще один критерій – конфуціанський динамізм, який відображає співвідношення довго- і короткострокової орієнтації в діловій культурі (висока ступінь показника в національній культурі означає роботу і життя, орієнтовані на майбутнє, заощадження і схильні сит до довгостроковим інвестиціям, намагання стабільності та передбачуваності у гармонічному суспільстві) [65, 5–7; 66, 111–114]. Проте, даний критерій не є важливим для нашого дослідження, оскільки показники орієнтації практично не змінювалися в національній культурі.

Практично всі прихильники концепції міжкультурного менеджменту і організаційної культури погоджуються зі вказаним вище постулатом Е. Холла про те, що культура, охоплюючи цінності і практику поведінки, є продуктом умовностей, включає групи людей і відрізняє одну групу від іншої; і у відповідності з цим, виходять з припущень, що культура, по-перше, виникає із соціалізації, і по-друге, що вона є стабільною.

Що стосується першого припущення, то можна заперечити дане твердження думками медиків та психологів, які вважають, що людина починає соціалізуватися ще в період вагітності матері. Наш предмет дослідження в більшій мірі стосується вірогідності другого припущення – про стабільність культури у певному часовому періоді.

На нашу думку, очевидний факт, що можна говорити лише про відносну стабільність культури. Проведений нами аналіз за 15 років показує, що культурні цінності поколінь в Україні поступово змінювалися. Звичайно, це дослідження не було таким масштабним, як у Г. Хофстеда, але, починаючи з 1995 р. ми проводили опитування за його методикою людей, які вже працюють, і студентів (спочатку в Тернополі, а потім у Дніпропетровську). Загалом, кількість опитуваних щорічно складала 100 осіб. Можливо, така вибірка не є занадто великою, але, виходячи з того, що, починаючи з 1998 р. опитування проводилося серед слухачів підвищення кваліфікації (керівників середньої і нижчої ланки управління митної служби) і курсантів Академії митної служби України, які репрезентували всі регіони країни, результати видаються достатньо адекватними. Відповідні результати відображені на рис. 2.3–2.6. Розглянемо динаміку основних показники системи культурних цінностей за Г. Хофстедом на теренах України (за точку відліку ми беремо його оціночні дані початку 90-х рр. минулого століття, оскільки в той час у нас не було філій IBM, проте, деякі інші соціологічні опитування підтверджують коректність цифр) [67, 144–150].

«**Дистанція влади**» (*Power distance – PD*) – міра причетності людей до характеру розподілу влади в організації, до ступеня нерівності між керівниками та підлеглими. Вимірює нерівність людей в організації, розглядаючи стиль керівництва у прийнятті рішень, страх викликати «нерозуміння у керівництва, і як підлеглі краще сприймають прийняті керівником рішення до виконання. PD оцінює міжособову владу або вплив нижчих і вищих у піраміді ієрархії працівників з позиції менш владних. По суті, PD розглядає, як люди з меншою владою фактично відносяться до структури влади в організації. Низький рівень оцінки означає тенденцію до поваги особистостей, боротьбу за рівність і цінність щастя, а високий – спрямованість на залежність і тактовність підлеглих та одночасний дозвіл на привілеї тим, хто має

владу. Іншими характеристиками низької оцінки у культурі є ті, що менеджери намагаються консультиватися з підлеглими, приймаючи рішення, відчутний сильний вплив трудової етики, прискіпливий контроль оцінюється підлеглими негативно, і працівники співпрацюють (кооперуються) Висока оцінка означає, що менеджери не консультиються з підлеглими, і працівники не схильні довіряти один одному. На рис. 2.3 ми бачимо дві тенденції для двох періодів часу: зниження показника та його подальшу стабілізацію у 2000-х рр.

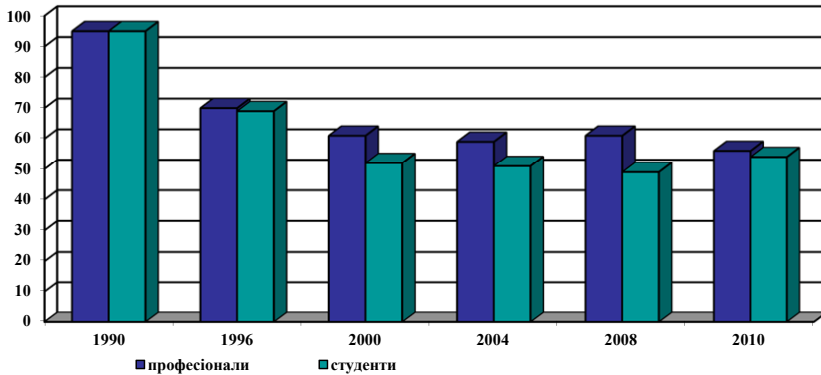


Рис. 2.3. Динаміка показника «дистанція влади»

1. «Уникнення невизначеності» (*Uncertainty avoidance – UA*) – міра, якою спільнота сприймає невизначені ситуації та намагається відійти від них встановленням формальних норм поведінки, несхвальним ставленням до відхилення від певних зразків та стандартів, вірою в абсолютну силу експертних знань. Пояснює пошук правди і тривогу (турботу), яку відчують люди в ситуації, коли конфліктують цінності або за наявності неструктованих результатів. Культури з високим UA намагаються мінімізувати тривогу шляхом повних, досконалих механізмів прямих законів і норм поведінки. Для зменшення дискомфорту на філософському рівні існує віра тільки в одну істину – один вихід. Низький рівень UA означає, що культура намагається мати меншу кількість правил і приймає розбіжність думок та поведінок. Організації також намагаються зменшити UA за допомогою створення правил, ритуалів і технологій, які дають ілюзію передбачуваності. Проте, кожне групове рішення є засобом «розподілу» ризику, тому що в даному випадку «розмивається» відповідальність. Люди в країнах з низьким UA намагаються чинити менший емоційний опір змінам, посилювати мотивацію успіху, надавати перевагу кар’єри менедже-

ра перед спеціалістами. З іншого боку, країни з високою УА мають тенденцію до більш емоційного опору змінам, слабшою мотивацією успіху, перевагою фахової підготовки спеціаліста над управлінською і страху перед невдачею. На рис. 2.4 можна побачити поступову тенденцію синхронізації відповідних показників «професіоналів» і «студентів».

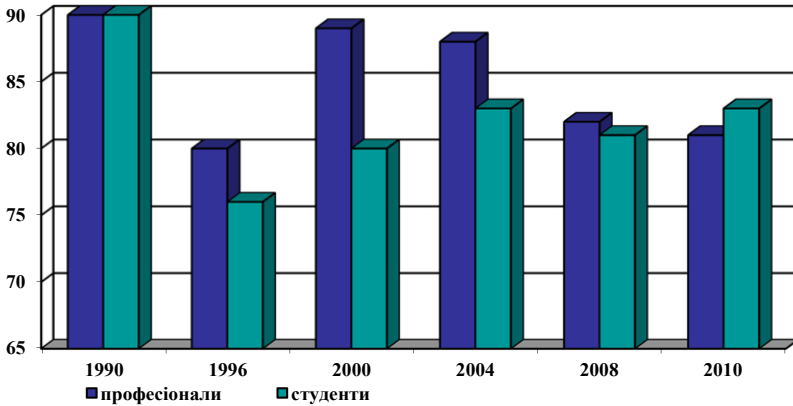


Рис. 2.4. Динаміка показника «унікнення невизначеності»

2. «Індивідуалізм» (*Individualism – I*) – система відносин, в якій люди турбуються передовсім про себе та свої сім'ї, водночас колективізм характеризується тісними соціальними зв'язками, взаємодопомогою та лояльністю щодо організації. Оцінює ступінь сприйняття людиною себе як частини групи і як окремої особи. У «колективному суспільстві» кожен народжується і соціалізується у певному оточенні (досить сильному клані дядьків, тіток, двоюрідних чи троюрідних родичів, які є частиною єдиного цілого). Кожна особа вносить свій внесок у групу і певний час користується увагою з боку групи – вірність для групи понад усе. В «індивідуалістичному суспільстві» люди більш належать самі собі, самостійні, й очікується, що вони самі дбають про себе і свою сім'ю. У «колективних країнах» часто існує емоційна залежність від організації, намагання досягти підпорядкованості й дисциплінованості, групові рішення вважаються кращими за особисті, і менеджери цінують, перш за все, безпеку у своїй роботі. У суспільствах з високою оцінкою, навпаки, існує більша емоційна незалежність від компанії, менеджери намагаються бути лідерами і виконувати різноманітні функції; вони очікують внеску від інших, але

особисті рішення все-таки вважаються кращими; і менеджери цінують автономність у своїй роботі. На рис. 2.5 ми бачимо тенденцію до поступового формування «індивідуалістського» типу світогляду.

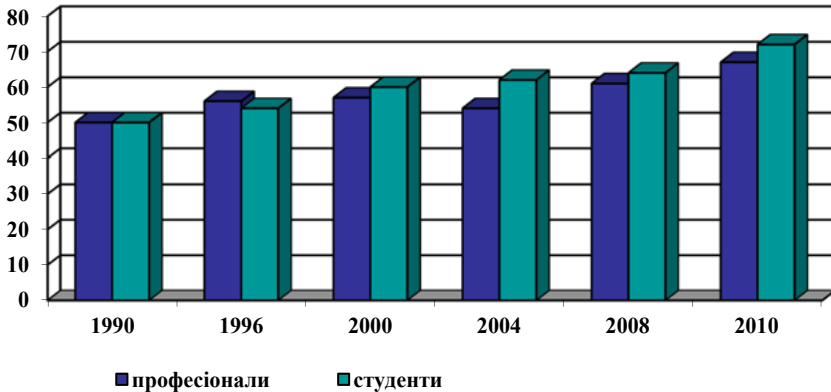


Рис. 2.5. Динаміка показника «індивідуалізм»

3. «Чоловіче начало» (*Masculinity – MA*) – «Чоловічими» цінностями вважаються добування, прагнення до володіння речами та грошми, культ героїв, незалежність, ризик тощо («жити, щоб працювати»). «Жіноче» начало включає такі цінності, як якість життя, взаємозалежність, співчуття невдахам, рівність чоловіків та жінок тощо («працювати для того, щоб жити»). На противагу протилежній рисі – жіночості – вивчає, як суспільні ролі розподіляються між статтями. Переважаючим взірцем соціалізації в усьому світі для чоловіків є наполегливість (настирливість), а для жінок – виховання (виношування). У країнах з високим рівнем МА успішними вважаються менеджери переважанням «чоловічих рис»: агресивності, конкурентності, точності й жорсткості, і менш вираженими «жіночими» рисами, як-от: м'якість поступливості, інтуїтивність та емоційність (як вони визначаються стереотипами). У країнах з високим рівнем МА доходи, визнання та успіх (кар'єрне просування) важливі для працівників, робота в центрі життя більшості людей, успіх (досягнення) визначається через матеріальний добробут і професійне зростання, люди надають перевагу вищим доходам перед меншим обсягом робочого часу, теорія «Х» отримує певне визнання, існує спрямованість на роботу. У суспільствах з низькою оцінкою МА, з іншого боку, працівники цінують співробітництво і безпеку, праця займає менше місце в житті людини, досягнення визначаються через людські взаємовідносини,

люди надають перевагу меншій кількості робочих годин перед оплатою праці, теорія «Х» не має широкого визнання, і тут існує менший наголос на роботу. На рис. 2.6 видно тенденцію зростання показника як для «професіоналів», та і для «студентів». На нашу думку, пояснити цю тенденцію можна так: по-перше, в Україні складні соціально-економічні умови, в багатьох випадках необхідно забезпечити «виживання»; по-друге, виявлена схильність до «споживання», в тому числі до показного «споживання».

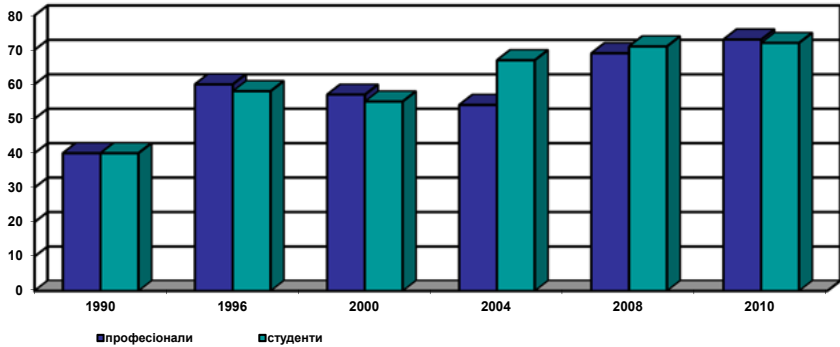


Рис. 2.6. Динаміка показника «чоловічість»

Наведені результати дослідження цікаві насамперед тим, що дають можливість виявити тенденції, стан важливих компонентів світоглядних, культурних та трудових цінностей людей, зокрема, молоді. Показники «студентів» такі: PD = 52, UA = 83, I = 71, MA = 71. Для порівняння відповідні показники окремих країн світу подані в табл. 2.7.

Таким чином, можна зробити припущення про те, що за останні десятиліття цінності молоді (студентів) поступово наближаються до європейських стандартів культури (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники цінностей окремих культур (за Г. Хофстедом)

Країна	UA	ID	PD	MA
США	46 L	91 H	40 L	62 H
Німеччина	65 M	67 H	35 L	66 H
Японія	92 H	46 M	54 M	95 H
Франція	86 H	71 H	68 H	43 M
Голландія	53 M	80 H	38 L	14 L
Китай	60 M	20 L	80 H	50 M
Росія*	90 H	50 M	95 H	40 L

*Оціночні показники соціологічних обстежень населення Радянського Союзу.

Тобто, явно існує тенденція переходу України у відомій моделі з «Піраміди людей» до «Добре змащеного механізму». Очевидно, що подібні результати аналізу мають досить умовний характер, проте, на їхній основі можна прогнозувати майбутній вектор розвитку національної економіки з огляду на цінності сучасної молоді, яка відображає, не зважаючи на всі політичні перипетії сьогодення, майбутню модель розвитку українського менеджменту у міжнародному контексті глобалізації і (можливо) постглобалізації.

У результаті порівняльного аналізу теорій стратегічного менеджменту, мотивацій та стилів управління організаційним розвитком ми спробували розробити дещо відмінну від класичних моделей ділових культур, базуючись на тих же двох параметрах «дистанції влади» та «уникнення невизначеності» (хоча з ними, якщо уважно простежити, також кореспондуються показники «індивідуалізму» і «чоловічого начала»). Можливо, це допоможе, в певній мірі, розвитку нового етапу теорії та практики національного менеджменту у контексті кроскультурності та участі України в європейському економічному просторі (рис. 2.7).

		Дистанція влади	
		Низька	Висока
Н е п р и й н я т т я	В и с о к е	Основна конфігурація – машинна організація координація досягається стандартизацією робочих процесів	Управління – “гігієна”/ “мотиватор” (Східно-азійська культура)
	С е р е д н е	<i>Безпека та повага</i> <i>Наявність формально призначеного керівника</i>	Координаційний механізм – пряме управління <i>Безпека та приналежність</i>
н е в и з н а ч е н о с т і	Підприємницька конфігурація		Основна конфігурація – ad hoc-кратія координаційний механізм взаємної адаптації (ситуаційне управління) Досягнення і приналежність Управління – “мотиватор” (Англосаксонська культура)

Рис. 2.7. Авторська матриця моделей культурних цінностей

Таким чином, можна стверджувати, що сучасні теорії стратегічного і міжнародного менеджменту розвиваються у чіткій аналогії з

тенденціями глобального ринку і глобального виробництва. Разом з тим, міжнародний менеджмент намагається, згідно з підходом «організації, яка навчає», спрямувати ці тенденції у вигідний для себе напрям (про що мова йтиме далі).

Список літератури до розділу 2

1. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпед. – СПб: Питер, 2000. – 621 с.
2. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / А.І. Кредісов. – К.: Знання України, 2009.
3. Шашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента / О.Н. Шашкевич. – Минск: Наука и техника, 1979.
4. International Management. – 1986. – № 8.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: уч. пос. / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.
6. Technological Forecasting and Social Change. – 1973. – № 3.
7. Qualities of Life. Critical Choices of American. – Toronto, L., 1976.
8. Liebowitz N. Daniel Bell and the Agony of Modern Liberalism / N. Liebowitz. – L., 1985. – 211 p.
9. Etzioni A. An Immodest Agenda: Rebuilding America before the 21st Century / A. Etzioni. – N.Y., 1983. – 698 p.
10. Eckhardt W. International Quality of Life / W. Eckhardt. – Buffalou, 1975. – 354 p.
11. Eppler E. Alternativen fur Sine Humane Gessellschaft / E. Eppler // Beitroegesur Theoridis Russion II. Herg van Znhrag. – Berlin, Bonn, 1974. – 135 s.
12. Bell D. The Cultural Contradictions of Capitalism / D. Bell. – L., 1976. – 530 p.
13. Burton F.N. Contemporary trade. – (Industrial studies series) / F.N. Burton. – Oxford: Philip Allan, 1984, – 187 p.
14. Grosse R. International Business: Theory and Managerial Applications / R. Grosse, D. Kujava. – Boston: Irwin, 1992. – 733 p.
15. Cullen J.B. Multinational Management: A Strategic Approach / J.B. Cullen. – Washington State University, 2002. – 664 p.
16. Попов С.А. Стратегическое управление. Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: Инфра, 1998. – 262 с.
17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
18. Холл Р. Организации: структуры, процеси, результати / Р. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 653 с.

19. Літовченко Б.В. Проблеми професійної підготовки персоналу митної служби / Б. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. 2002. – №1. – С. 91–94.
20. New Webster's Dictionary of the English Language. – Surgeet Publication, 1988. – 1824 p.
21. Vernon R. Manager in the International Economy, 5th. ed. – Englewood Cliffs / Vernon R., Wells L. T., N.J.: Prentice Hall, 1986.
22. Buckley P. The Future Multinational Enterprise / P. Buckley, M. Casson. – N.Y.: Holmes & Meier, 1976.
23. Rugman A. Inside the Multinationals / A. Rugman. – L.: Groom Helm, 1981.
24. Владимірова И.Г. Компанії майбутнього: організаційний аспект / И.Г. Владимірова // Менеджмент в Росії і за кордоном. – № 3. – 1999. – С. 78–80.
25. Мовсесян А. Сучасні тенденції в розвитку і управлінні ТНК / А. Мовсесян, А. Лібман // Проблеми теорії і практики управління. – № 1. – 2001. – С. 60–63.
26. Бринь Р. Глобальна економіка в руках США [Електронний ресурс] / Р. Бринь // Інвестиційна газета. – 29 червня 2001 г. – Режим доступу: [http // www.investgazeta.net](http://www.investgazeta.net)
27. Зименков Р. Зарубіжна діяльність американських ТНК: стратегія, напрямки, форми / Р. Зименков // Російський економічний журнал. – № 5. – 2001. – С. 67–68.
28. Мировая экономика в XX веке: Потрясающие достижения и серьезные проблемы / Пер. с англ. Глава V доклада МВФ «Обзор мировой экономики» (World Economic Outlook, May 2000. – P. 149–180). – М.: Наука, 2001.
29. Шиман М. Роль и влияние транснациональных корпораций в глобальных сдвигах в конце XX столетия / М. Шиман // Проблеми теорії і практики управління. – 1999. – № 3. – С. 45–47.
30. Самофонов В. Транснаціональні корпорації: данина моді чи вимога часу / В. Самофонов // Урядовий кур'єр. – № 107. – 13 червня 2002 року. – С. 5.
31. Gray Y. Dawn False: The Delusions of Global Capitalism / Y. Gray. – L., 1998. – 220 p.
32. Marcic D. Management International / D. Marcic, S. Puffer. – West Publishing, 1994. – 460 p.
33. Schumacher E.P. Small is Beautiful. A Study of Economics as if People Mattered / E.P. Schumacher. – L., 1973. – XIX, 322 p.
34. Friedman M. Free to Choose. A Personal Statement / M. Friedman. – N.Y.; L., 1980. – XVII, 297 p.
35. Schumacher E.F. Small is Beautiful: Economics As of People Mattered, 1973 [Електронний ресурс] / E.P. Schumacher. – Режим доступу: [http // smallisbeautiful. org / about / decentralism](http://smallisbeautiful.org/about/decentralism)

36. Korten D. Creating a Post-Corporate World, 2001 [Електронний ресурс] / D. Korten. – Режим доступу: [http // smallisbeautiful. org / publications. html](http://smallisbeautiful.org/publications.html)
37. Levitt Theodor. The Globalization of Markets / Theodor Levitt. – Harvard Business Report, May-June, 1988. – P. 92–102.
38. Weiss J. Industrialization and Globalization: Theory and Evidence from Developing Countries / J. Weiss. – London: Routledge, 2002.
39. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку XXI-го ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – № 2. – 2011. – С. 28–37.
40. New Webster's Dictionary of English Language, Surjeet Publications, 1988. – 1824 p.
41. Словарь иностранных слов. – 14-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1987. – 608 с.
42. Український Радянський Енциклопедичний Словник. В трьох томах. – Академія наук Української РСР. Т. 2., 1967. – 854 с.
43. Hall E.T. Beyond Culture / E.T. Hall. – Garden City, N.Y.: Doubleday, 1977.
44. Black S.J. Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Cong / S.J. Black, L.W. Porter // Journal of International Business Studies, First Quarter, 1991. – P. 99–113.
45. Miller E.L. The Selection Decision for an International Assignment: A Study of the Decision Maker's Behavior / E.L. Miller // Journal of International Business Studies. – Spring, 1973. – P. 49–65.
46. Tung R. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments / R. Tung // Columbia Journal of World Business. – Vol. 16, 1988. – P. 68–78.
47. Black S.J. Workrole Transition: A Study of American Expatriate Managers in Japan: Journal of International Business Studies / S.J. Black. – Summer, 1988. – P. 274–291.
48. Black S.J. Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Cong / S.J. Black, L.W. Porter // Journal of International Business Studies, First Quarter, 1991. – PP. 99–113.
49. Farmer M. Comparative Management and Economic Progress / M. Farmer, B. Richman. – Homewood, ILL: IRWIN, 1965.
50. Farmer W., Lee R. The Relationship between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia / W. England, R. Lee // Journal of Applied Psychology. Vol. 59, 1974. – P. 411–419.
51. Hawes F. An Empirical Study of Canadian Technical Assistance / F. Hawes, D. Kealey // International Journal of Intercultural Relations. – Vol. 5, 1981. – P. 239–258.

52. Ruben B. Behavioral Assessment of Communication Competency and the Prediction of Cross-Cultural Adoption / B. Ruben, D. Kealey // *International Journal of Intercultural Relations*. – Vol. 3, 1979. – P. 15–47.
53. Axtell R. The Do's and Taboos of International Trade / R. Axtell. – John Wiley & Sons, Inc., 1994. – 312 p.
54. Літовченко Б.В. Трансформація факторів культури у національних системах менеджменту / Б.В. Літовченко, В.Є. Куриляк // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – Вип. 5-1, 2010. – С. 367–376.
55. Ronen S. Comparative and Multinational Management / S. Ronen. – N.Y.: John Wiley & Sons, 1986.
56. Літовченко Б.В. «Язик» управління / Б.В. Літовченко // *Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка»*. – № 2 (42), 2009. – С. 60–68.
57. McClelland D.C. The Achieving Society / D.C. McClelland. – Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.
58. Davis K. Human Relations in Business / K. Davis. – N.Y., 1957.
59. Куриляк В.Є. Міжкультурний менеджмент / В.Є. Куриляк. – Тернопіль: Астон, 2004. – 239 с.
60. Приятельчук О.А. Формування та розвиток крос-культурного менеджменту (на прикладі міжнародних корпорацій) / О.А. Приятельчук. – К., 2006.
61. Петрушенко Ю.М. Когнітивна концепція крос культурного менеджменту / Ю.М. Петрушенко, Т.А. Голець // *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. – № 1. – 2008. – С. 120–128.
62. Шеремет П. Особливості української національної бізнес-культури і лідерства / П. Шеремет // *Отдел кадров*. – 2003. – № 8 (95). – С. 28–31.
63. Hofstede G. Managing Differences in the Multicultural Organization / G. Hofstede // *Organizational Psychology* / ed. by Kolb D. – N.J.: Prentice Hall, Inc. – 1984.
64. Ноздрева Р.Б. Организация и управление внешнеэкономической деятельностью: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 10 / Р.Б. Ноздрева. – М.: ИНФРА-М, 1999.
65. Hofstede G. / Bond M. The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. – *Organizational Dynamics* / G. Hofstede. – Spring, 1988. – P. 4–21.
66. Мясоедов С.П. Основы кроскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие / С.П. Мясоедов. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
67. Shiller R. Hunting for Homo Sovieticus: Situational versus Attitudinal Factors in Economic Behavior / R. Shiller, M. Boycko, V. Korobov // *Brooking Papers on Economic Activity*. – 1992. – № 1. – PP. 127–194.

Розділ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: «ПРОНИКНЕННЯ ЧЕРЕЗ ЗНАННЯ»

3.1. Теорія конкурентних переваг у стратегіях проникнення і функціонування міжнародного бізнесу

Теорія конкурентних переваг (її розробником на мікро- і макро-економічному рівнях вважається М. Портер) визначає перспективи стратегії бізнесу й окремих країн у міжнародному розподілі праці. За цією теорією, стратегія фірми є процесом, у якому вона має:

- виявити свої конкурентні переваги і недоліки, а також проаналізувати значення кожного з них у конкуренції зі своїми суперниками на ринку;
- визначити способи досягнення своїх переваг у конкретному конкурентному середовищі (а також, яким чином зменшити вплив тих недоліків, які неможливо усунути);
- вирішити, як розвивати конкурентні переваги у міжнародній діяльності, такої як експорт, прямі закордонні інвестиції чи стратегічний союз [1; 2, 40–41].

Як відзначалося вище, міжнародний бізнес (а саме: БНП) почав розвиватися на початку ХХ ст., в основному, в добувних галузях економіки. Вони конкурували між собою на основі доступу до постачальників сировини і ринків збуту. Після Другої світової війни більшість з цих переваг зникла, а фірми почали змагатися, опираючись на підтримку урядів держав. Аналіз конкурентних переваг великих фірм ґрунтувався навколо ідеї «подолання перешкод для проникнення» на основі:

- *абсолютних переваг у витратах*, таких як власна технологія і контроль над обмеженими ресурсами;
- *переваг у диференціації продукту*, тобто встановленні власної торговельної марки чи патентування продукту;
- *економії масштабів* у сфері виробництва, доставки, фінансування, маркетингу завдяки зростанню фірми і обсягів її діяльності;
- *урядової протекції*, яка давала б змогу фірмі отримувати тимчасовий або постійний захист від конкурентів з боку держави (пільги в оподаткуванні, державні замовлення та ін.);

– *управління людськими ресурсами*, що дає змогу менеджерам створити робочу атмосферу, яка стимулює продуктивність праці і підвищує якість продукції.

Ці переваги можуть використовуватися як на міжнародному, так і національному рівнях. Проте, існують специфічні конкурентні переваги, притаманні саме багатонаціональним підприємствам, хоча деякі з них можуть використовувати національні фірми, які контактують з іноземними. Основні види конкурентних переваг наведено нами узагальнено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Конкурентні переваги БНП

Перевага	Опис
Загальні конкурентні переваги	
Власна технологія	Продукт, процес або технологія менеджменту, які використовує підприємство. Інші можуть отримати їх через власні дослідження (R&D), або контактуючи з власником
Ціна (вартість) фірми	Репутація якості, сервісу, ділових зв'язків завдяки досвіду
Економія масштабів у сфері виробництва	Широкомасштабна виробнича орієнтація і умови, які знижують витрати на одиницю продукції
Економія масштабів у закупівлях	Менші витрати при придбанні ресурсів завдяки замовленню у великих кількостях
Економія масштабів у фінансуванні	Доступ до фінансових засобів з нижчими витратами завдяки величині підприємства
Економія масштабів у розподілі	Зниження транспортних витрат. Доставка великої кількості товару
Економія масштабів у рекламі	Продаж товарів на багатьох ринках, що дозволяє певною мірою стандартизувати рекламу
Урядова протекція	Вільний або преференційний доступ до ринку, обмеженого державним регулюванням
Управління людськими ресурсами	Кваліфікація працівників, технологія менеджменту персоналу й оптимізація продуктивності при роботі в команді
Специфічні конкурентні переваги	
Багатонаціональна маркетингова можливість	Знання про ринки і доступ до них у кількох країнах, що зменшує час і витрати проникнення
Багатонаціональна ресурсна можливість	Доступ до сировини, напівфабрикатів у кількох країнах, що знижує витрати на ресурси
Багатонаціональна диверсифікація	Діяльність у кількох країнах, що забезпечує зниження ризику
Управлінський досвід	Навички управління в кількох країнах, що веде сприяє ефективному менеджменту

Складено автором за [3; 4; 5].

Найбільш функціонально значимою є багатонаціональна маркетингова можливість, яка дає змогу просувати цим підприємствам свою продукцію одночасно на багатьох національних ринках. Завдяки існуванню широкої мережі філіалів, які збирають інформацію про попит на ринку, умови регулювання та інші знання бізнесу, фірма має можливість реагувати на зміни ринку при продажу продукції. Чим ширша мережа філій фірми, тим більші її можливості максимізувати доходи. З іншого боку, короткострокове падіння попиту в одній країні може бути нейтралізоване надлишковим попитом в іншій, де філії не встигають його забезпечувати (таку стратегію, наприклад, використовує «Nestle»).

Іншою фундаментальною перевагою БНП є міжнародний доступ до ресурсів, який дає змогу звести до мінімуму виробничі витрати завдяки використанню потужностей країн з дешевшими чинниками виробництва. Така перевага дозволяє цим підприємствам успішно конкурувати навіть з місцевими виробниками у будь-якій країні (наприклад, на аграрному ринку України). Інколи вони реалізують цю перевагу, укладаючи контракти з місцевими фірмами про складання або переробку без прямих іноземних інвестицій (закупки хмелю, олії, цукру та ін.).

Третьою за важливістю перевагою БНП є обмеження ризику діяльності завдяки міжнародній диверсифікації. Більшість підприємств використовують потужності кількох країн для виробництва певного продукту для різних ринків. Подібним чином вони намагаються отримати багатосторонній доступ до сировини та інших ресурсів, таких як праця, з метою позбутися залежності від постачальників з однієї країни. Отже, оперуючи багатогранними ресурсними й маркетинговими можливостями, фірма обмежує ризик своєї діяльності (наприклад, підприємства «Фольксваген» в Іспанії, Чехії).

Четвертою за важливістю конкурентною перевагою БНП є досвід управління у кількох країнах, який є ноу-хау функціонування бізнесу в різних культурних середовищах. Ця перевага допомагає підприємствам, які володіють технологією менеджменту, здебільшого випередити суперників, які не мають в штаті організації досвідчених менеджерів. «Гонитва за головами» дає можливість випереджати навіть місцеві фірми у країнах, де розміщуються їхні філії, оскільки навички з міжнародного менеджменту самі по собі є дефіцитним чинником виробництва. Фірми, менеджери яких мають міжнародний досвід, отримують переваги порівняно з тими, де такі спеціалісти відсутні (до речі, більшість висококваліфікованих кадрів в Україні є об'єктами пильної уваги з боку менеджерів багатонаціоналів).

Зрозуміло, що БНП у своїй діяльності використовують всі можливі види переваг (абсолютні, порівняльні, технологічні, конкурент-

ні) залежно від суб'єктів міжнародної економіки, в умовах якої вони оперують. Тому доцільно розглянути їхні стратегії залежно від різних урядів і типів економіки, визначених у сучасній економічній теорії та практиці господарювання.

Усі високорозвинені країни тією чи іншою мірою використовують систему ринку як засіб економічної діяльності (з певним ступенем державного втручання). Цим вони відрізняються від решти країн – суб'єктів світової економіки. Як відомо, економічна діяльність може організовуватися ринковими силами, урядами і великими фірмами, які інтерналізують ділову активність

Отже, БНП за своєю природою є засобом організації на міжнародному рівні, оскільки беруть участь у всьому спектрі виробничого процесу (виробництво, трансфер ресурсів, розподіл і споживання). Оскільки вони можуть діяти ефективніше, ніж малі фірми, їхня діяльність не розглядається як загроза для ринку з боку розвинених країн (на відміну від країн, що розвиваються). Тому ці підприємства діють на ринках індустріальних країн з більшим ступенем свободи. Проте, рівні свободи навіть у цих країнах для БНП різні. Так, наприклад, для Франції характерні сильне державне втручання в економіку та існування державних транснаціональних корпорацій, чого практично немає в США. Західноєвропейські уряди, як правило, вітають злиття і поглинання компаній з метою протистояння з боку США, а в США, навпаки, сильно розвинене антимонопольне законодавство.

Також потрібно пам'ятати про культурні відмінності, адже саме вони відрізняють окремі економічні системи. Хоча жителі США, Європи та Японії мають приблизно однаковий рівень споживання й освіти, але у них існують величезні розбіжності у смаках, структурі попиту, практиці бізнесу тощо. Тому часто БНП, розпочинаючи закордонну діяльність, шукають «внутрішнього помічника» з числа місцевих фірм, які володіють каналами розподілу і можуть доставляти продукти кінцевому споживачу. Крім цього, потрібно враховувати інші фактори культури (мова, цінності, діяльність профспілок тощо), які можуть стати перепоною для бізнесової діяльності в індустріальних країнах. Ці країни не можна розглядати як гомогенні ринки, не зважаючи на їх подібність. З іншого боку, важливим чинником діяльності БНП у розвинених країнах є участь держави у бізнесі, як безпосередня (зокрема, володіння компаніями, особливо у таких галузях, як-от: теле-радіокомунікації, банківська справа, нафтопереробна промисловість), так і непряма участь – у підтримці національних фірм і обмеження діяльності закордонних компаній. Найважливішою проблемою участі держави є природа конкуренції між державними і приватними фірмами, і якщо приватна фірма повинна лише дотримуватися «правил гри»

уряду, то для державної компанії, крім економічних, існують ще й політичні цілі, які часто стають жертвою ефективності.

Отже, головним чинником визначення стратегії проникнення БНП в індустріальних країнах є конкуренція. Тобто, вибір країни, продукту і способу проникнення залежать від типу конкуренції, з якою фірма стикається у певній країні. Наприклад, ринок телевізорів у Бельгії характеризується практичною відсутністю місцевих виробників через даровизну процесу виробництва. Тому великі компанії, такі як «Sony» і «Panasonic» продукують телевізори у країнах з низькими затратами і продають їх під своєю торговельною маркою через систему торговельних представництв і компаній.

Інша проблема проникнення – вибір між формами діяльності, тобто, створення філії або контрактна угода з іншою фірмою. Наприклад, якщо транснаціональні корпорації США чи Японії приймають рішення про створення виробничого підрозділу у Франції, це означає проникнення на ринок всієї Західної Європи, що може призвести до обмеження інших шляхів проникнення і створення загрози глобальній стратегії фірми.

Крім того, стратегія проникнення залежить від тенденцій до регіоналізації ринків (через чинники транспорту, часу і культури), що спричиняє створення різних типів ринків індустріальних країн (США – Канада; Західна Європа; Австралія, Нова Зеландія, Японія). Фірма конкурує зі своїми суперниками на основі затрат, диференціації продукту, сегментації ринку. В основі затратного підходу лежить переміщення виробничого процесу з більш розвинутих регіонів у менш розвинуті, де чинники виробництва дешевші (американські компанії просуваються з півночі на південь США, німецькі – у Португалію, Іспанію, Грецію, нові члени ЄС та ін.). Особливу роль у стратегії БНП в індустріальних країнах відіграє диференціація продукту, оскільки споживачі мають достатній рівень доходів, щоб задовольняти свої смаки, купуючи бажані товари і предмети розкоші (наприклад, «General Motors» не продає «Opel» і «Voxholl» на ринку США, а «Ford» виходить на всі ринки з типовими моделями). В основі сегментації лежить положення про те, що ринки індустріальних країн значно ширші за інші, отже завжди можна знайти нішу для успішної діяльності [6; 7].

У країнах, що розвиваються, як правило, БНП здійснюють практично всі види економічної діяльності – експортно-імпортні операції, прямі закордонні інвестиції (ПЗІ), ліцензійні угоди, франчайзинг, міжнародні банківські послуги та ін. Проте слід відзначити, проте, що на міжнародний бізнес у цих країнах впливає специфіка ринкового середовища. По-перше, рівень державного регулювання та економічні обмеження значно вищі, ніж в індустріальних країнах, і, по-друге, поле діяльності міжнародного бізнесу в цій групі країн значно вуж-

че. Основні напрями діяльності БНП у цих країнах пов'язані з ПЗІ, особливо – закордонним складанням і банківською сферою – через зміни у джерелах фінансування економічного розвитку (сьогодні на зміну державним надходженням у країни, що розвиваються, приходять приватний фінансовий капітал). Особливістю країн, що розвиваються, є вагома частка урядового сектору в національній економіці. І хоча частка державних підприємств у валовому національному продукті менша, ніж в індустріальних країнах, державне регулювання значно жорсткіше, включаючи не лише монопольне володіння провідними галузями, а й засоби обмеження економічної свободи приватних підприємств з метою керування бізнесом у бажаному для держави напрямку. Тобто БНП повинні пристосовуватися до нового для себе середовища:

- в монополізованих державою галузях закордонні фірми можуть діяти лише на контрактній основі з урядом;
- в галузях, де конкурують державні й приватні фірми, правила конкуренції відрізняються від «чистої конкуренції» на користь державних фірм;
- в інших галузях необхідні значні зусилля у балансуванні між регулюванням ринку й отриманням прибутку (тобто, з одного боку – зберегти бажаність діяльності фірми для уряду, а з іншого – проводити у життя генеральну лінію материнської компанії.

Іншою особливістю, яка впливає на міжнародний бізнес БНП у країнах, що розвиваються, є двоїстість їх економік. Двоїста економіка – специфіка країн, що розвиваються, яка полягає у тому, що деякі фірми і домогосподарства (наприклад, у містах) беруть участь у ринковому секторі й міжнародних зв'язках, а інша частина економіки (традиційний сектор) ізольована від міжнародної економіки і часто діє у вигляді натурального господарства (у сільських районах). БНП мають справу лише з ринковим сектором двоїстої економіки, тобто, з урбанізованим центром і середніми та вищими прошарками населення, які мають купівельну спроможність для іноземних товарів або достатню освіту, щоб обслуговувати міжнародний бізнес. Це створює проблеми для їх діяльності, адже урядовці, які визначають економічну політику – вихідці з центру, а великий відсоток населення – вихідці з периферії. Таким чином детально розроблений і схвалений урядом інвестиційний проект може виявитися невдалим у конкретному середовищі традиційної економіки (наприклад, невдача текстильних фірм США у розташуванні виробничих потужностей у внутрішніх районах Колумбії, де за підрахунками експертів була значна кількість незайомих жінок, але чоловіки забороняли їм працювати і отримувати більші доходи, ніж вони). З іншого боку, БНП часто піддаються нищівній критиці з боку політиків саме за те, що вони оперують виключно у

ринковому секторі, залишаючи тягар традиційної економіки уряду країни перебування.

Третьою особливістю країн, що розвиваються, є високий ступінь політичного ризику. Урядова політика у цих країнах змінюється набагато частіше, ніж в індустріальних країнах, а ще частіше – ставлення урядів до діяльності багатонаціональних підприємств. Часті зміни в економічній і політичній верхівці – від лівих до консерваторів і центристів – призводять до змін в економічній політиці – від націоналізації іноземної власності до податкових пільг учасникам міжнародної діяльності.

Саме ці особливості визначають стратегії БНП у країнах, що розвиваються. В загальному стратегія проникнення не відрізняється від індустріальних країн (конкуренція і форми економічної діяльності). Проте, через часті зміни уряду та інші чинники «правил гри» у країнах, що розвиваються, можуть змінюватися набагато швидше і різкіше, ніж в ринкових економіках. Тому менеджери цих підприємств повинні вживати заходи з уникнення ризиків на кожній стадії інвестиційного проекту. Крім цього, урядова політика, спрямована на зменшення дефіциту платіжного балансу, загальноприйнята у країнах, що розвиваються, може привести до скорочення імпорту закордонної філії цих підприємств на місцевому ринку – саме тому стратегія проникнення направлена на ПЗІ.

З іншого боку, у стратегії проникнення необхідно враховувати «старіння правил», тобто зміну ставлення до багатонаціональних підприємств з боку місцевого уряду «до» і «після» проникнення. Звичайно, спочатку міжнародний бізнес вітають, йому надають податкові пільги, протекцію уряду, а з часом, після реалізації ПЗІ, їх змушують грати за місцевими правилами або взагалі покинути країну перебування. У зв'язку з цим, стратегія функціонування полягає у збереженні початкового ставлення уряду шляхом максимального використання конкурентних переваг фірми у технології, розподілі, міжнародній інформації. Чим більшу кількість зв'язків зберігає фірма з ресурсами та ринками інших країн, тим менша можливість країни перебування обмежити діяльність цих підприємств щодо скорочення прибутків від їхнього бізнесу на місцевому ринку.

Як і в індустріальних країнах, стратегія БНП може концентруватися навколо мінімізації затрат, диференціації продукту і ринкової сегментації. Зокрема, у країнах, що розвиваються, часто існує набагато більша можливість сегментації ринку через урядову протекцію. Тобто на ринках, де уряд відіграє значну роль в економіці, фірми можуть здобути захищену позицію за допомогою урядових контрактів або захисту від конкурентів в обмін на ПЗІ. Крім цього, фірми часто використовують стратегію хеджування (страхування) від ризику з боку уряду [1; 8].

Стратегії проникнення і функціонування БНП на ринках країн з перехідною економікою (Countries In Transition – СІТ), що являли (і до сьогодні в певній мірі) представляють собою групу специфічних суб'єктів світової економіки, мають свої особливості, адже більшість з них за своїми економічними показниками не відрізнялися від індустріальних країн і одночасно, належали до протилежної системи централізованої економіки. До кінця 80-х років ХХ ст. діяльність БНП в СІТ була зовсім окремим видом міжнародного бізнесу порівняно з іншими країнами (він приносив не лише очікувані прибутки чи втрати окремим фірмам, але й політичні вигоди урядам країн походження БНП).

Нині ставлення до цих країн дещо змінилося (деякі з них розпалися, стали членами Європейського Союзу, Митного союзу), основними формами діяльності БНП в них залишаються:

- експортно-імпортні операції;
- ліцензійні угоди;
- бартерна торгівля;
- угоди про технологічний обмін;
- створення спільних підприємств (СП).

Основною особливістю цих країн, з точки зору міжнародного бізнесу, є те, що вони довгий час залишалися (і навіть сьогодні залишаються) у значній мірі централізованими: більша частина зв'язків відбувається через державні підприємства з високим рівнем бюрократичного контролю за веденням бізнесу. Але навіть під час ідеологічного протистояння ці країни не могли ігнорувати сигнали ринку. Контрактуючи з західними партнерами, вони змушені були функціонувати у ринковій системі як експортери чи імпортери, кредитори і позичальники та ін. Тобто, можливості для ведення бізнесу БНП існували задовго до внутрішніх змін в економіках країн з перехідною економікою.

Інша особливість – соціальні та культурні відмінності, які відіграють головну роль в бізнесі країн з перехідною економікою з іншими країнами з розвинутою економікою як основними партнерами. Практика бізнесу в країнах з перехідною економікою залишається високобюрократичною у зв'язку з набутим менеджером у цих країнах досвідом, а держава все ще залишається центральним діячем бізнесу. Додаткові проблеми створюють непорозуміння у мові (як засобі комунікацій), соціальній практиці, етиці. БНП стикаються з необхідністю подолання мовних відмінностей (не лише лінгвістичних, а й у управлінському виконанні), стереотипів споживачів без достатнього досвіду ринкових операцій, етнічним різноманіттям (наприклад, Росія – не гомогенний, а кілька гетерогенних ринків).

Найскладнішим аспектом ведення міжнародного бізнесу в країнах з перехідною економікою є отримання доступу до ринків цих країн. Через час і гроші, необхідні для такого бізнесу, у найгіршому

становищі опиняються малі фірми і компанії, які розраховують на швидкий ефект. Тому бізнес у цих країнах став прерогативою великих, досвідчених багатонаціональних підприємств, які були здатними вести виснажливі довготривалі перемовини, здійснювати доконтрактні витрати, а потім забезпечувати значні обсяги продажу або масштабні інвестиційні проекти в цих країнах.

Стратегії проникнення в значній мірі залежать, по-перше, від конкретної країни, і, по-друге, часу проникнення. Звичайно, доступ до ринку легший у тій країні, чії валютні резерви менш обмежені (як це було у випадку Угорщини, Чехії, Польщі). Оскільки закордонна власність обмежена, як правило, меншою часткою у спільних підприємствах, у більшості випадків, можливі стратегії проникнення БНП спочатку не охоплювали отримання повної власності, а розглядали інші види бізнесу. Найчастішим способом проникнення до цього часу залишається експорт, хоча в кінці ХХ ст. зросла роль угод про виробничу кооперацію, ліцензування, спільне підприємництво, бартер (наприклад, «Volkswagen» – «Skoda»). Діючи в країнах з перехідною економікою, фірми, як правило, використовують такі конкурентні переваги: власну технологію, досвід менеджменту, маркетингову мережу. Саме тому як стратегії функціонування на перший план виступають контрактні угоди, а не процес виробництва. Слід зауважити, що в країнах з перехідною економікою традиційно розвивають міжнародний бізнес БНП («Coca-Cola», «American Express», «General Motors» тощо), які використовують прями закордонні інвестиції для виробництва своїх традиційних, стандартизованих товарів та послуг для обслуговування нових ринків, а також фірми зі сталими сімейними зв'язками.

Значну увагу в операційних стратегіях БНП приділяють проблемі політичного ризику, адже процес ринкових перетворень у країнах з перехідною економікою не зайшов настільки далеко, щоб його не можна було повернути назад (особливо з огляду на політичне протистояння). Тому, розглядаючи шляхи уникнення ризику діяльності в цих країнах, БНП можуть згортати чи не проводити бізнес; займатися пошуком страхових компаній, форфейторів, урядового захисту; диверсифікувати діяльність у кількох країнах.

Новою тенденцією у реалізації стратегії БНП в кінці ХХ ст. можна назвати бартер (до нього західні автори відносять вітчизняні операції з давальницькою сировиною) як метод ведення справ не лише у торгівлі, а й інших видах міжнародного бізнесу в країнах з перехідною економікою [9, 12; 10, 8; 11, 256-268]. Бартер (або ширше розуміння цього слова – *countertrade*) як найстаріша форма міжнародної торгівлі здобув інноваційний характер у сучасному міжнародному бізнесі завдяки подоланню урядових перешкод та інших бар'єрів (наприклад валютних) у міжнародних контрактах.

Отже, проникаючи й оперуючи на різних ринках, БНП, з одного боку, вимушені пристосовуватися до місцевого середовища і «правил гри» на конкретному ринку, а з іншого – здебільшого створюють необхідне і бажане для себе середовище ведення міжнародного бізнесу.

БНП постійно відчують ворожість і негативне ставлення до власної діяльності у всіх країнах перебування. Звичайно, можна у всьому підтримувати міжнародний бізнес цих підприємств або відкидати саму ідею закордонного втручання в національну економіку – проте, і в тому, і в іншому випадках необхідне розуміння впливу продаж, виробництва та інших операцій на економіки країн, де відбувається їхня діяльність. Саме тому слід уважно аналізувати й оцінювати найважливіші економічні втрати і вигоди країн від їх діяльності, звертаючи увагу на розуміння взаємодії фірми з органами державного регулювання, конкурентами в країні походження і перебування та іншими учасниками ринку, які чинять тиск на БНП.

Хоча, безперечно основним критерієм наслідків діяльності БНП виступає економічний фактор, наше дослідження підтвердило значну роль політичних і соціальних чинників. Таким чином, вищевикладене дає змогу стверджувати, що аналіз міжнародного менеджменту має охоплювати всі три аспекти впливу багатонаціональних підприємств на економіку.

БНП, власне, є методом організації економічної діяльності. Якщо країна бажане отримати продукт ззовні, вона може досягти це шляхом торгівлі між урядовими агенціями, приватними підприємствами або шляхом бізнесу в рамках БНП (тобто ПЗІ, внутрішньо фірмового експорту). Дозволяючи діяльність БНП, уряд приймаючої країни оцінює ефективність операцій (збільшення економічного добробуту, викликане завдяки їхнім конкурентним перевагам порівняно з національними та малими фірмами), якщо вони мають доступ до низько затратних чинників виробництва, міжнародних каналів розподілу і сучасної технології. З іншого боку, уряд повинен зважати на монопольну владу (економічну міць, якою володіють БНП порівняно з іншими фірмами та урядами, завдяки величині, багатонаціональності, інформованості та менеджменту), яка дає змогу БНП, використовуючи конкурентні переваги, отримувати надприбутки або знищувати місцевих конкурентів, які не можуть змагатися з високоефективною організацією цих підприємств.

Отже, оцінюючи економічний вплив БНП на економіку країн перебування, слід брати до уваги два фундаментальні чинники: вигоди від операційної діяльності цих підприємств та втрати від їхньої монопольної влади.

Необхідно з'ясувати (за допомогою кількісних чи аналітичних показників), наскільки операційна діяльність БНП на ринку перевищує втрати від використання ними своєї монопольної влади. Оскільки

ці підприємства впливають на уряди, виробників і споживачів у більш, ніж одній країні, виникає питання: чию позицію слід брати до уваги для оцінки їхньої діяльності? В науковому та академічному дискурсах існують думки, що в міжнародній діяльності БНП зацікавлені як країна походження, так і перебування, бо вони отримують вигоди [12, 94–96; 13, 173–179; 14, 280–290]. Але показники вигоди кожної з них відрізняються. Наприклад, свого часу, експорт українських автомобілів IVECO-КрАЗ у Францію покращував торговий баланс України з Францією і, одночасно, погіршував торговий баланс Франції. IVECO отримував прибутки і в Україні, і у Франції і, переказуючи частину доходів до «материнської фірми» в Італію, покращував її платіжний баланс. Вплив БНП на економіку кожної країни різний, а, отже, і політика кожного з урядів щодо їхньої діяльності буде відрізнятися.

Країна перебування (host country) розглядає БНП, по-перше, як джерело забезпечення товарами і послугами, які не в змозі виробляти з тими самими затратами (через їхню ефективність); а, по-друге, як загрозу цих підприємств національній економіці з монопольною владою (зростання цін, переказ інвестицій, знищення місцевих конкурентів).

Країна походження (home country) сприяє розширенню міжнародного бізнесу ТНК (це спричиняє збільшення обсягів експорту й отримання додаткових валютних надходжень), проте негативно ставиться до «експорту праці», оскільки міжнародний бізнес БНП зменшує зайнятість у країні. Розглядаючи конкурентні переваги, можна відмітити, що ті з них, які знижують витрати, забезпечують прибутки, які можуть розподілятися між БНП і країною перебування. Наприклад, економія масштабів виробництва (через ПЗІ) приводить до зниження затрат на одиницю продукції, що дає змогу збільшити прибуток фірми. Цей прибуток може бути розподілений з країною перебування завдяки нижчим цінам для споживачів і податків. Так само відкритість практики менеджменту може бути використана цими підприємствами для розвитку місцевої ефективності використання ресурсів, яке може бути розділене з країною перебування в різних формах, включаючи людські ресурси і податки. З іншого боку, будь-яке використання конкурентних переваг, які дають змогу БНП подолати конкуренцію інших фірм, може призвести до знищення місцевих виробників і їхнього панування на ринку. Загрозу для уряду країни перебування становить також здатність цих підприємств переміщати свої ресурси в інші країни, якщо у конкретній країні справи йдуть погано. Вплив цих підприємств на економіку країни походження і перебування важко оцінити без розгляду особливостей їх діяльності на різних ринках (експорт, контрактні угоди, ПЗІ та ін.)

Вплив ПЗІ на економіку приймаючої країни неоднозначний, оскільки їх природа викликана різними причинами: по-перше, існу-

ють ПЗІ у добувної галузі промисловості з метою доступу до сировини (добувні ПЗІ) (нафта, метали, сільське господарство), які спричиняють переважання експорту над імпортом країни перебування; по-друге, ПЗІ запроваджуються для отримання ресурсів (факторні ПЗІ), коли місцеве виробництво пов'язане з закордонним продажем – знову співвідношення експорту та імпорту також на користь країни перебування; по-третє, одною з причин ПЗІ (сервісні ПЗІ) є обслуговування місцевого ринку – коли імпорт основних складових значно переважає експорт, оскільки продукція призначена для споживання на місцевому ринку. Тому вплив різних видів ПЗІ багатонаціональних підприємств на платіжний баланс країни перебування протилежний. І хоча перші два з них покращують платіжний баланс країни, частка останніх у загальному обсязі інвестицій найбільша.

З огляду на це, розглянемо стратегії проникнення і діяльності конкретних БНП на національному ринку.

Стратегія проникнення на ринок компанії Procter & Gamble

Загальна характеристика компанії. У 1837 році два європейці, які емігрували до США, – свічкарь-англієць Уільям Проктер та миловар з Ірландії Джеймс Гембл – заснували компанію Проктер енд Гембл, якій судилося стати одним з провідних світових виробників товарів широкого вжитку.

Штаб-квартира компанії розташована в місті Цинциннаті (штат Огайо, США). Штат співробітників Проктер енд Гембл, враховуючи всі світові філіали, налічує 98000 чоловік, а мережа розповсюдження товарів компанії охоплює 160 країн світу. Політикою компанії є постійне вдосконалення якості продукції та ретельне вивчення попиту споживчого ринку.

Завдяки новим програмам досліджень та перспективним розробкам, на які лише у 2003 році компанія Проктер енд Гембл виділила 1.7 мільярди доларів, та зусиллям 8000 спеціалістів, що працюють в цій галузі, обсяги продажу товарів компанії постійно збільшуються. Так у 2003 році товарообіг продукції склав більш ніж 43 мільярдів доларів, з прибутком у 5.2 мільярди.

До Європи компанія Проктер енд Гембл прийшла у 1930 році, а її першу європейську штаб-квартиру були відкрито в Брюсселі у 1961 році. Відтоді вона контролює діяльність європейської мережі компанії Проктер енд Гембл, яка охоплює майже всі країни Європи, Близького Сходу та Африки.

Компанія Проктер енд Гембл розпочала свою роботу в Україні у 1993 році.

Компанія «Проктер енд Гембл» пропонує своїм споживачам понад 250 найменувань продукції. Серед них найбільш відомих на Україні такі торгові марки, як: шампуні Pantene ProV і Head & Shoulders,

прокладки Always, пральні порошки Ariel і Tide, мило Camay, Safeguard, дитячі підгузки Pampers та інші.

Виробництво продукції, яка постачається в Україну відбувається в 9-ти Європейських країнах та США разом з продукцією для всіх інших країн Європи. Також в Європі розташовані 6 науково-дослідницьких центрів компанії.

Діяльність компанії зосереджена в галузі виробництва товарів широкого вжитку. Це визначення є дуже широким і охоплює велику кількість конкурентних ринків. Кожен з цих ринків є предметом окремого дослідження, яке базується перш за все на принципі окремого управління кожною торговою маркою. Тобто визначити, хто є конкурентами компанії взагалі можна лише умовно. Можливо навести приклади міжнародних компаній, які також пропонують широкий вибір товарів повсякденного вжитку і їх фінансові показники та географічне охоплення співставимі з Проктер енд Гембл. Це Unilever, Colgate-Palmolive, Smithkline Beecham.

Ще одним з підходів, який також розглядає компанію в цілому, є аналіз найбільших рекламодавців. Витрати на рекламу – це інформація умовно доступна (якщо брати за базу аналізу відкриті тарифи засобів масової інформації). І маючи на увазі, що витрати на рекламу здебільшого визначаються як процент від загальних продажів, можна також окреслити конкурентну ситуацію на ринку. Крім того говорячи про корпоративну конкуренцію слід розглядати ситуацію на кожному локальному ринку окремо, адже ринок складається не тільки з міжнародних корпорацій, але й з місцевих виробників, і в деяких випадках саме вони є головними конкурентами Проктер енд Гембл. Незважаючи на те, що компанія з'явилась на українському ринку набагато пізніше своїх головних конкурентів, таких лідерів світового товарного ринку, як Johnson&Johnson, Uniliver, Benckiser, Проктер енд Гембл швидко захопила лідерство у багатьох товарних категоріях. Звісно, що головну роль тут відіграє висока якість товарів, що компанія пропонує своїм споживачам. Велика заслуга компанії у її здібності до пристосування до місцевих умов ведення бізнесу – адже працюючи у більш ніж 160 країнах світу компанія у кожній країні поводить ся з урахування місцевих особливостей, традицій та звичок.

Відділи компанії та їх функції. Компанія Проктер енд Гембл Україна організаційно представлена наступними підрозділами: маркетинг, фінансово-аналітичний відділ, відділ кадрів, відділ по роботі з дистриб'юторами, відділ постачання, відділ продажів, відділ інформаційних систем, відділ сертифікації та технічної регуляції, юридичний відділ. Порівняно з українською організацією, представництва компанії в інших країнах мають ту ж саму структуру, але додатково ще відділ маркетингових досліджень та відділ розробки нових товарів. Від-

сутність таких підрозділів на Україні зумовлена тим, що українська організація ще мала і лише розвивається.

Відділ маркетингу. Основна функція – управління торговими марками, які є власністю компанії. Під управлінням торговою маркою розуміється управління всіма складовими маркетингу міксу: ціна, упаковка, система реклами та просування, окрім каналів розповсюдження, що є функцією відділу продажів. Менеджер торгової марки несе повну відповідальність за продажі, прибутковість та долю ринку цієї торгової марки. При цьому в управлінні торговою маркою використовується так званий «схоластичний підхід», коли торгова марка розглядається як система, що складається з наступних підсистем: саме продукт, всі асоціації, які виникають у зв'язку з цим товаром і «характер» продукту або імідж продукту. Позиція бренд-менеджера в компанії є однією з найперспективніших, адже бренд-менеджери, працюючи у відділі маркетингу та реклами не лише відповідають за розробку та втілення рекламної політики компанії, а повністю відповідають за свій товар. Це означає, що бренд-менеджер, працюючи у багатофункціональній команді Проктер енд Гембл, відіграє роль лідера, він тісно співпрацює майже з усіма підрозділами компанії, і він несе відповідальність за проведення маркетингових досліджень та досліджень ринку щодо свого товару, за виведення певного товару або його різновиду на ринок у певний час, правильне позиціонування товару та встановлення конкурентоспроможної ціни на товар, проведення маркетингових комунікацій із споживачами та своєчасне реагування на дії конкурентів, і багато іншого.

Звичайно, що одна людина не впорається зі всім цим і тому він звертається за інформацією до відділів продаж та до фінансистів, до тих, хто працює у відділі постачання та дистриб'юторів, але бренд-менеджер відіграє у компанії роль процесингового центру, який акумулює інформацію, аналізує її та приймає рішення щодо подальших дій. Переваги такої системи управління полягають у тому, що працюючи певний час над товарами з різних категорій, менеджер має прекрасну можливість вивчити ринок, вивчити свого споживача, і як наслідок приймати вірні стратегічні управлінські рішення. До того ж це є прекрасною школою для молодих керівників, адже на цій роботі вони залучаються майже в усі сфери оперативної діяльності компанії.

Фінансово-аналітичний відділ займається розробкою фінансових планів, економічним аналізом проектів та прогнозуванням фінансового стану підприємства. А також працівники цього підрозділу контролюють грошові потоки підприємства.

Відділ кадрів займається набором персоналу, а також розвитком та навчанням працюючих в компанії. Компанії притаманна дуже специфічна політика в напрямку підбору кадрів. По-перше, Проктер енд

Гембл переважно наймає на роботу студентів, які тільки закінчили учбовий заклад і не мають ніякого професійного досвіду. Головним критерієм відбору є особисті здібності людини: аналітичне мислення, лідерство, вміння працювати в команді. Всі ж знання, необхідні для виконання функціональних обов'язків працівники отримують безпосередньо в процесі роботи через систему тренінгів. По-друге, в компанії велике значення має принцип «просування з середини». Тобто керівні посади в компанії отримують лише працівники, які почали свою кар'єру в Проктер енд Гембл.

Управління торговою маркою в компанії Проктер енд Гембл, як основа конкурентної переваги.

1. Основні підходи в управлінні торговою маркою в компанії Проктер енд Гембл. Основа конкурентного аналізу Проктер енд Гембл – це торгова марка або категорія товару. Як вже було зазначено вище, менеджер торгової марки в компанії повністю відповідає за весь комплекс маркетингу, або «маркетинг мікс» цієї торгової марки – продукт як такий, ціна продукту, засоби просування та стимулювання збуту. Найчастіше менеджер співпрацює та спрямовує зусилля деяких різних підрозділів, включаючи також відділ продажу.

Менеджер кожної торгової марки певної країни тісно співпрацює з менеджером цієї ж торгової марки, який знаходиться в одному з регіональних центрів компанії. Розглянемо таку співпрацю на прикладі України.

Регіональний центр з керування торговою маркою знаходиться в Німеччині, в невеликому місті поряд з Франкфуртом. Тут знаходиться ціла група фахівців, які повністю розробляють сам продукт (відділ Розробки та Дослідження) та засоби його просування на ринках Західної, Центральної та Східної Європи. Саме з усіма цими фахівцями працює менеджер торгової марки по Центральній та Східній Європі, одночасно він є ключовою контактною особою менеджера торгової марки на Україні. Таким чином менеджер торгової марки на Україні завжди може отримати необхідну інформацію щодо аналогічних ситуацій або проблем в інших країнах регіону і світу взагалі. Менеджер торгової марки по Центральній та Східній Європі є своєрідним інформаційним та консультативним центром для менеджерів торгових марок всіх країн регіону. Ця система себе виправдовує тому, що при розробці регіональної стратегії завжди приймається до уваги точка зору різних країн, декілька разів на рік менеджери торгових марок з різних країн зустрічаються для обговорення планів на майбутнє, певних стратегічних елементів та для того, щоб поділитися досвідом. Розглянемо процес розробки кожного з елементів маркетингового комплексу окремо.

Розробка продукту. Продукцію як таку «створює» відділ розробки продукції на базі одного з технічних центрів компанії після того,

як була розроблена загальна концепція нового товару або певного поліпшення. Розробці концепції передують довгий період вивчення звичок покупців, їх потреб, продукції конкурентів, її недоліків та успіхів. В цьому процесі найбільше задіяний менеджер торгової марки регіону (наприклад, регіону Центральної та Східної Європи).

У багатьох випадках, після розробки справжнього технологічного винаходження, воно використовується в інших товарах. Наприклад, вперше запропонований в дитячих підгузках Pampers абсорбуючий порошок, який при зіткненні з вологою перетворюється на гель, потім був успішно використаний в прокладках Always Ultra та Alldays.

Після того, як був розроблений новий продукт, були проведені його дослідження методом «сліпого тестування» (групи споживачів пропонуються вживати новий товар та аналогічний товар конкурентної марки, всі однаково запаковані без назви торгової марки, та поділитися своїми спостереженнями), починається етап розробки пакування – до цього процесу залучаються менеджери торгових марок тих країн, для яких ця марка призначена. У зв'язку з тим, що продукт з одним видом пакування найчастіше пропонується на ринках декількох країн, пакування неодмінно повинно відповідати особливостям законодавства, сприйманню споживачів в усіх цих країнах.

Формування цінової політики. Цінова стратегія кожної окремої торгової марки розроблюється залежно від її позиціонування та маркетингових завдань. В маркетинговому завданні вказується рівень продажу, якого має досягти торгова марка за певний вказаний період часу, частка ринку якої потрібно досягти також за певний період часу та рівень прибутку.

Завданням менеджера торгової марки є регулювати процес створення таким чином, щоб споживач реально відчував цю різницю в особливостях різних марок пральних порошоків, стежити за тим, щоб при цінових знижках на інший пральний порошок залишалася певна різниця в ціні між різними торговими марками. Таким чином, Проктер енд Гембл маючи в своєму портфелі три різних марки пральних порошоків вимушує їх конкурувати не між собою, а в трьох різних сегментах: дешевих, середніх та дорогих порошоків.

В деяких випадках цінова стратегія базується на співставленні цін між конкурентами. Наприклад, той же Ariel повинен коштувати стільки, скільки коштує, наприклад, Ото, а жіночі прокладки Always – на х% дорожче за марки конкурентів, таких, як Carefree та Libresse тому, що Always пропонує рівень менструального захисту вищий, ніж у конкурентних марок завдяки інноваційній технології верхнього шару прокладки «драй вів», яка притаманна лише прокладкам марки Always.

Засоби розподілу. Питання просування, збуту товарів в різних каналах розподілення в більший мірі визначається відділом збуту спіль-

но з менеджером торгової марки залежно від загальної стратегії збуту торгової марки. Наприклад, менеджери торгових марок Always, Tatraх, Pampers, проаналізувавши данні досліджень про об'єм продажів в різних каналах збуту роблять висновок, що аптечній мережі, яка є стратегічно важливою для категорії засобів жіночої гігієни та дитячих підгузків, приділяється недостатньо уваги в Проктер енд Гембл на відміну від конкурентів. Разом з представниками відділу продажу менеджер торгової марки розробляє окрему схему стимулювання збуту саме в цьому каналі. В цю схему залучаються такі методи, як спеціальна система знижок для аптечних роздрібників, умови кредитування та доставки.

Взагалі в Проктер енд Гембл існує так звана програма Van Sales – «продажі з машини», коли кожного тижня навіть найменші торгові точки, незалежно від обігу, відвідуються невеликим грузовичком. Водій цього транспортного засобу є представником дистриб'ютора компанії Проктер енд Гембл, він приймає замовлення та зразу ж відвантажує товар покупцю. Транспортний засіб повністю комп'ютеризований, має касовий апарат – інформація про всі замовлення зберігається та завжди доступна представникам компанії як база даних. Завдяки цій програмі значно покращується розповсюдження продукції, це однаково зручно і власнику маленької торгової точки та споживачу – значна конкурентна перевага Проктер енд Гембл. Програма Van sales була спеціально розроблена спеціально для країн Центральної та Східної Європи, вперше була впроваджена в Польщі. Зараз на території України працює вже близько 400 таких транспортних засобів. Необхідність створення такої програми полягала в тому, що структура торгівлі на Україні та в країнах Східної Європи базується на дрібних торгових точках, лотках, базарах, чим значно відрізняється від структури на Заході де існують великі гіпермаркети та розгалужені мережі магазинів.

Щодо механізмів стимулювання, то Проктер енд Гембл Україна ще недостатньо широко використовує його в своїй діяльності і більшість зусиль направлена в сторону стимулювання збуту серед споживачів, а не торгових посередників.

У відношенні стимулювання серед торгових посередників, то компанія не дуже охоче впроваджує подібні механізми. Можливо, єдине, що компанія Проктер енд Гембл на сьогодні робить для своїх торгових посередників – це навчання їх торгового персоналу. Такі навчальні сесії є абсолютно необхідними, оскільки торгові представники дистриб'юторів часто мають менше навичок щодо підготовки та проведення презентацій, і до того ж вони не завжди добре підготовлені для того, щоб відповідати на численні запитання про товари, які вони пропонують.

Для вирішення цих проблем Проктер енд Гембл Україна ввела практику щонайменш 6 разів на рік проводити коледжі для дистриб'ю-

торів, коли представники дистриб'юторів мають можливість отримати вичерпну інформацію про новинки компанії, до того ж у супроводі посібників та зразків. Окрім того, торгові представники програють в ділових іграх різні ситуації, з якими вони можуть зустрітися на практиці.

В Україні, як і в усьому світі, Проктер енд Гембл об'явила війну постійним знижкам, що надаються дистриб'юторам і роздрібній торгівлі. Для України це особливо актуально, оскільки «заповнивши» складські приміщення товарами, що були придбані по «дисконтній» ціні, дистриб'ютори і торговці не в змозі реагувати належним чином на зміни в товарній номенклатурі компанії, товари «старіють» на складах, що врешті-решт має негативний вплив як на торгового посередника, так й на виробника.

Неодноразово молоді компанії-дистриб'ютори бажають отримати «пільгові» тарифи на період становлення бізнесу, але досвід показує, що ставлячи своїх посередників в рівні умови, компанія та її дистриб'ютори лише виграють.

Public relations (зв'язки з громадськістю). Компанія активно працює в сфері формування громадської думки щодо себе та своїх товарів. З липня по жовтень 1997 року Проктер енд Гембл Україна провела презентації своїх нових товарів – вдосконаленого шампуню Pantene Pro-V, прального порошку Ariel з новою формулою (з присутністю хімічної речовини під назвою керазаїм) та шкільних програм для учнів молодших та середніх шкіл. На презентації запрошувались представники засобів масової інформації, спеціалісти-професіонали (перукарі, хіміки, лікарі, вчителі, відповідно), а також представники всесвітньо відомих компаній Puma та Whirlpool.

Отже, як бачимо в теперішній час реклама залишається пріоритетним засобом маркетингових комунікацій в політиці компанії Проктер енд Гембл Україна. Однак компанія застосовує все більше нових для українського ринку підходів у підтримці своїх товарів спираючись на успішний досвід діяльності в інших країнах.

Засоби стимулювання та реклама. Незважаючи на досить великий асортимент товарної номенклатури, представлений на українському ринку (адже компанія виробляє та займається маркетингом більш ніж 300 брендів, в Україні поки що є присутніми лише 15), компанія дуже багато уваги приділяє визначенню своєї цільової аудиторії. Якщо мова йде про новий пральний засіб, новий шампунь або різновид дитячих серветок, перш ніж запропонувати цей товар споживачам, буде проведено не одне дослідження звичок та традицій використання товарів з цієї категорії споживачами, що мешкають у даному регіоні, будуть проведенні дослідження щодо загального рівню життя в регіоні, компанія проведе сотні індивідуальних інтерв'ю із споживачами

різних соціальних, вікових, демографічних груп, аби з'ясувати потреби споживачів, які ще не є задоволеними, або дізнатися про можливі бар'єри, які запобігатимуть нормальному просуванню та розвитку того чи іншого товару на ринку.

Аналізуючи діяльність компанії на сьогоднішній день, хотілось би зауважити, що незважаючи на значні успіхи в організації та проведенні своєї рекламної політики, компанія має в своєму запасі ще великий невикористаний потенціал.

Дуже велике значення Проктер енд Гембл приділяє розробці так званої «демонстраційної» частини своїх рекламних повідомлень. Проводячи попереднє опитування компанія з'ясувала, що споживачів цікавить не лише *що* робить той чи інший товар, а насамперед для них важливо *як* він це робить. Таким чином застосовувати західні формати демонстраційних частин виявилось неможливим, оскільки вони не достатньо пояснювали механізм роботи певних товарів і компанія разом з агентствами мусила розробляти окремі демонстрації для українського ринку. Це торкалося таких товарів як Always, Pantene, Pampers. Пізніше, розробивши декілька варіантів, компанія запропонувала їх споживачам під час фокус-груп тестуючи їх на різні показники, а потім за результатами фокус-груп була відібрана лише одна версія, якій було віддано максимальну кількість голосів.

В цілому, працюючи над рекламою, бренд-менеджери компанії та агентства не відступають від принципу 4W's (Who? What? Where? When?/ укр.: Хто? Що? Де? Коли?).

Які цілі ставить перед собою компанія у проведенні своєї рекламної політики в Україні? На даному етапі виведення своїх товарів на ринок, рекламний відділ компанії переслідує ціль проінформувати споживача про наявність товару на ринку, зацікавити його, спробувати свій товар.

Отже, рекламна кампанія побудована виходячи з чіткої ієрархії ефектів:

- 1) споживача інформують про наявність товару,
- 2) його зацікавлюють цим товаром, що призводить до
- 3) першої спроби та оцінки товару споживачем.

Щодо розміщення своїх рекламних повідомлень, то Проктер енд Гембл Україна знову ж таки орієнтується на свого споживача. Маючи у своєму торговому арсеналі товари для задоволення потреб споживачів, починаючи з першого дня їх життя і аж до похилого віку, виходячи із принципу розповсюдження «100% товарного асортименту у 100% торговельного простору протягом 100% часу», компанія Проктер енд Гембл Україна обирає інформаційні канали, які можуть забезпечити максимальне досягання максимально великої аудиторії, і до того ж зробити це враховуючи принципи політики ефективності затрат.

В багатьох випадках рекламні компанії на Україні відрізняються від подібних в Західній Європі. Справа в тому, що споживачі на Україні та в Східній Європі більш чутливі до коливань відношення ціна/якість=цінність товару для споживача. Тому часто споживачам пропонується звернути більше уваги на те, скільки можна витратити грошей за ту ж саму якість. Звідси виникають рекламні кампанії Воних, пропонування великих упаковок продукту – шампуню Pantene, зубної пасти Blend-a-med, або навпаки маленькі пакунки Pantene для одноразового використання.

Головним інформаційним каналом компанії по всьому світу є телебачення. Україна не є винятком. Відносно низька вартість ефірного часу та необхідність мати в ефірі довгі рекламні ролики, щоб донести необхідну інформацію до споживача утворюють оптимальне рівняння. По результатам досліджень компанії Ukrainian Media Panel, компанія Проктер енд Гембл Україна посідає перше місце в десятці найбільших рекламодавців на телебаченні.

У своїй роботі щодо проведення маркетингових досліджень, допомоги в організації будь-яких рекламних кампаній або подібних акцій P&G тісно співпрацює з рекламними агентствами. Працюючи у багатьох країнах, компанія намагається працювати з якомога більшою кількістю локальних агентств, адже це з одного боку, сприяє розвитку вітчизняного бізнесу, а з іншого – значно зменшує витрати товаровиробника.

Компанія, наймаючи на роботу агенції приділяє багато уваги навчанню персоналу агентств, для того, щоб навчити їх проводити подібні дослідження або кампанії. В Україні Проктер енд Гембл тісно співпрацює з такими маркетинговими агентствами як USM (Ukrainian Survey Marketing), SG SocisGallup), AC Nielsen Research. За допомогою цих агентств Проктер енд Гембл проводить кількісні та якісні маркетингові дослідження споживачів, також спостерігає за тенденціями на ринку, отримує данні про долі ринку.

Працюючи з мега-брендами, які є однаково великими та важливими в усіх країнах, де є продукція компанії, Проктер енд Гембл разом з регіональними представництвами своїх агентств проводить вивчення споживачів, їх потреб, традицій та звичок, які є характерними саме для даного регіону. Таким чином компанія має можливість одночасно розробляти та втілювати глобальні концепції та формати, та адаптувати їх до конкретних регіонів, де ці формати використовуються.

В Україні Проктер енд Гембл працює з представництвами рекламних агентств D'Arcy Masius Benton & Bowles (DMB&B), Bates Adel Saatchi&Saatchi, Leo Burnett, Grey. В основному, всі ці агентства молоді, їх представництва відкрились в Києві лише в 1996 році, але

вони повністю представляють інтереси компанії в тому обсязі, в якому це є необхідним.

Головними напрямками діяльності цих агентств в Україні є вивчення ринку та споживачів, розробка творчих стратегій для Клієнта, адаптація реклами та місцеві зйомки, виробництво друкованих рекламних матеріалів та поліграфії, розміщення рекламних матеріалів у засобах масової інформації.

Незважаючи на молодий вік співпрацівників агентств, вони добре знають свої ринки та своїх споживачів та здатні адекватно реагувати на їх потреби. Звісно, що працівники бренд-агентств постійно знаходяться у курсі стратегічних планів компанії Проктер енд Гембл, та постійно приймають участь у навчальних програмах, які організує компанія та регіональні штаб-квартири агентств.

Особливу увагу компанія приділяє шкільним програмам. Для кожної людини існує час, коли вона починає користуватися тим або іншим товаром, або змінює товар, яким вона користується на альтернативний. Отже, споживачі, які вперше починають користуватися тим або іншим товаром представляють групу, яка потребує особливої уваги. Коли споживач починає користуватися товарами з одної або іншої товарної категорії, в нього відбувається процес формування прихильності до товару. Якщо товар сподобався споживачеві, він користуватиметься ним дуже і дуже довго.

Співробітники відділу маркетингу компанії Проктер енд Гембл Україна розробили дві освітні програми:

1. Програма «Blend-A-Med» для учнів молодших класів. Розроблена у тісному співробітництві з Асоціацією Стоматологів України, програма має за мету допомогти дітям семи-восьми років набути гарних звичок по догляду за зубами, з тим, щоб ці звички залишились з ними та допомогли їм зберегти здорові зуби протягом всього життя. В ході даної програми діти отримали безкоштовні підручники та зразки продукції компанії.

2. Програма «Про тебе», орієнтована на учнів 7-8 та 9-10 класів. Основна мета програми «Про тебе» – тактовно, раціонально й зрозуміло пояснити учням у школах питання, пов'язані з важливим для підлітків періодом статевого визрівання. Маркетологи Проктер енд Гембл Україна підготували програму «Про тебе» разом з колективом викладачів, фахівців – медиків та шкільних медичних сестер у тісному співробітництві з Українською Асоціацією Гінекологів. У підготовці матеріалів Програми приймали активну участь батьки та учні.

Проводячи такі акції, компанія не тільки допомагає дітям та взагалі освітнім закладам, не тільки будує позитивний імідж в очах споживачів, але й робила перші кроки у встановленні тісних довгострокових

відносин із своїми молодими споживачами, на практиці даючи ним можливість випробувати свою продукцію.

Отже, серед конкурентних переваг компанії Проктер енд Гембл головними є:

- вплив на споживацьку аудиторію завдяки ефективним рекламним повідомленням, а саме – використання рекламного формату, що інформує споживача про переваги даного товару;

- поєднання стандартних та не стандартних підходів у розробці маркетингових кампаній впливу на цільову споживацьку аудиторію: освітні програми для підлітків, отримання схваленень на товари від професійних асоціацій та державних установ;

- навчання дистриб'юторів, торгових представників, ретельна робота з роздрібними торговцями, а також програма продажу з вантажівок, завдяки чому компанія досягла високих рівнів розповсюдження товарів.

Операційні стратегії БНП на національному ринку (на прикладі діяльності корпорації Макдональдс в Дніпропетровській області)

Корпорація Макдональдс (мережа ресторанів швидкого обслуговування) – досвідчений діяч міжнародного ринку. За 40 років свого порівняно довгого існування корпорація стала символом світової глобалізації. В її склад входять понад 6000 торгових точок (1200 – за межами США), які за час існування продали понад 40 млрд. порцій біфштексів, Макдональдс міцно утримує 20% ринку громадського харчування швидкого обслуговування.

У 1955 р. Рей Крок, 52-річний продавець міксерів для приготування молочних коктейлів, зацікавився мережею із семи ресторанчиків, яка належала Річарду і Морісу Макдональдам. Короку сподобалася їх ідея підприємств швидкого харчування, і він домовився про придбання всієї мережі разом з назвою за 2,7 млн. дол.

Крок вирішив розширити мережу за рахунок продажу права на використання назви «Макдональдс» підприємствами інших власників. За 150 тис. дол. пошукачу торгової привілеї видається ліцензія строком на 20 років., і він повинен пройти обов'язковий курс навчання в корпоративному «Університеті Гамбурології».

Стратегія маркетингу компанії – QCC (quality – якість, culture – культура, cleanness – чистота). Відвідувачі заходять у бездоганне чисте приміщення, підходять до привітного співробітника, замовляють, і, не пізніше 5 хвилин отримують смачний біфштекс, який з'їдають тут же або забирають з собою. Щоб закусочна не перетворилася в місце збіговисько підлітків, у ній немає ні музичних автоматів, ні телефонів. Тут також відсутні автомат з продажу сигарет і газетні стійки. Макдональдси стали місцями сімейного харчування, причому їх особливо люблять діти.

З часом ресторани Макдональдс стали змінюватися: в них збільшилася кількість сидячих місць, стало більш привабливим оформлення залу, з'явився більш широкий вибір страв. Відкрилися нові заклади у багатолюдних місцях.

Корпорація Макдональдс майстерно опанувала майстерство маркетингу послуг на основі надання торгових привілеїв. Вона ретельно обирає місця для розміщення нових підприємств, відбирає кандидатів на отримання своїх ліцензій серед найбільш кваліфікованих підприємців, дає фундаментальну підготовку персоналу в корпоративному університеті, підтримує тримачів ліцензій високоякісною загальнонаціональною рекламою і програмами стимулювання збуту, за допомогою постійних опитувань відвідувачів стежить за якістю страв і сервісу, намагається постійно вдосконалювати технологію виробництва за рахунок спрощення виробничого процесу, зниження затрат і часу обслуговування.

В Україні у 2000 р. працювали 52 ресторани Макдональдс, в яких працювали близько 4000 співробітників. Дніпропетровськ, одним з перших в Україні після Києва, почав створювати мережу ресторанів і кафе швидкого обслуговування Макдональдс. Перший відкрився у березні 1997 р. на площі Островського, і одразу ж почалося будівництво нового на масиві «Перемога». Заключне рішення про створення мережі Макдональдс було прийняте після зсуву на житловому масиві «Тополь-1». Компанія швидко і з розумінням відреагувала: з «Макдональдс Юкрейн ЛТД» був заключений спеціальний договір, згідно з яким 500 тис. дол. Одразу ж поступили від компанії на відселення постраждалих, вирішення їх житлових проблем. З часом ресторани Макдональдс з'явилися у всіх мікрорайонах міста.

Оцінка діяльності з точки зору Масдональдс

Щодо *постачальників*, то Макдональдс працює загалом з закордонними постачальниками, а не з місцевими виробниками. Але він жорстко стежить за якістю продуктів, починаючи з того, де їх вирощують, і закінчуючи транспортуванням готової продукції. Це відрегульована, чітка система відстежування якості відділами постачання і якості, загальна для роботи Макдональдс у всіх країнах. Менеджери Макдональдсу спеціально цьому навчаються. Існує навіть особлива книга якості, де описані всі стандарти, які діють у всіх Макдональдсах світа.

Макдональдс хотів би працювати з місцевими постачальниками, але для цього їм прийдеється вкласти у своє виробництво достатньо великі інвестиції для досягнення необхідного рівня якості продукції. У кінцевому результаті продукти місцевих виробників дешевші, а отже і продукція Макдональдса також буде дешевшою.

Але Макдональдс стежить і за стандартами – що гамбургер був гамбургером, незалежно від того, робиться він в Токію, Лондоні, Москві чи деінде. І Макдональдс вимагає, щоб персонал також дотримувався стандартів QCC.

На *ціни* Макдональдс в Україні вплинули кілька факторів. До того, як відкрилися перші ресторани, були проведені ретельні маркетингові дослідження: по-перше, опитування відвідувачів ресторанів Макдональдс, які ціни їх влаштовують, і, по-друге, аналіз цін конкурентів. Порівнювати ринкові ціни Макдональдс в різних країнах надзвичайно важко. У всіх країнах абсолютно різна ситуація. І цінова політики проводиться так само, як в Україні – через маркетингові дослідження.

Що стосується *асортименту*, то він відповідає тому, що зробив ім'я Макдональдс знайомим у всьому світі – гамбургери, чізбургери, холодна кока-кола, пиріжки з яблуками, морозиво, картопля. І в залежності від того, як компанія розширює свою діяльність у кожній з більше 100 країн світу, так само і розширюється меню Макдональдс – з'являються риба, курка, свинина та інші продукти. А коли меню заповнюється всіма тими продуктами, які є у всіх Макдональдсах, через тривалий час (5–10 років) можуть бути добавлені якісь інші продукти, які відповідають місцевим смакам.

Особливу увагу Макдональдс приділяє *утилізації* відходів. Відходи Макдональдс ділить на три категорії. Перша – це харчові відходи. Їх забирають свиноферми. Друга категорія – це паперові відходи. З цього приводу у Макдональдс існують угоди з картонно-паперовими підприємствами. Макдональдс віддає весь картон, отримуючи замість нього серветки та іншу необхідну паперову продукцію. Що стосується третьої категорії – одноразового пластикового посуду, то в Україні поки що немає підприємства, яке б переробляло такий вид продукції. Тому Макдональдс заключив договір з Міністерством охорони оточуючого середовища, згідно з яким всі ці відходи у Макдональдс забирають і знищують.

Оцінка діяльності з місцевої точки зору

По-перше, стосовно низьких *цін*. Середня ціна покупки в ресторані Макдональдс складала 15 гривень. Це не так уже й дешево – середня зарплата жителя Дніпропетровська складала 450 гривень (рівень 2000 р.).

Що стосується *швидкості і якості* обслуговування – то до того часу, поки Макдональдс не завоює солідного сегменту на українському ринку, йому необхідно постійно підтримувати імідж, і з цим буде усе гаразд. Але через кілька років і швидкість, і якість обслуговування, цілком ймовірно, будуть на рівні Амстердаму, Брюсселю, чи того ж Нью-Йорку, де сервіс розрахований на туристів, бідняків та негрів.

Третє – *чистота*. У нас в ресторанах вона підтримується на високому рівні за рахунок безупинного миття підлоги. На заході у кожному окремому випадку своя ситуація, але загалом Макдональдс справді славиться своєю чистотою.

Четверте – *постачальники і якість* продуктів Макдональдс. Якість підтримується відомими закордонними фірмами «Каргілл», «Кемпбелл», «Кока-кола», «Пармалат» та багатьма іншими, які постачають закордонні продукти для ресторанів Макдональдс в Україні. Макдональдс поки що лише обіцяє надавати підтримку національним товаровиробникам. До цього часу в Україні не налагоджений повний виробничий цикл – від сировини до кінцевого продукту. А імпорт не тільки робить продукцію більш дорогою для споживача, а й негативно відображається на макроекономічних показниках. Без відповіді залишається також питання *утилізації відходів* виробництва. Основна маса харчових інгредієнтів Макдональдсу постачається з країн Європи у поліетиленових упаковках, які неможливо переробляти, так само, як і одноразовий посуд. Це негативно впливає на стан оточуючого середовища.

Особливе місце в оцінці займає *менеджмент персоналу*. Коли корпорація у 1995 р. прийняла рішення про проникнення на ринок України, впровадження почалося з підготовки до майбутньої роботи місцевого персоналу. Кадрова політика зводилася до відбору молодих, талановитих, енергійних людей і їх навчання за фірмовою системою Макдональдс. Майбутні менеджери проходили підготовку спочатку у Польщі, а потім в Румунії. Майбутні менеджери, поруч з вивченням технології виробництва, опановували неписані постулати професійної та корпоративної етики, і через рік поверталися додому.

У цей же час компанія набирала рядових співробітників («Крю» (від англ. *Crue – член екіпажу*) – загалом студентів і непрацюючу молодь – з приємною зовнішністю, які проходили співбесіду і спеціальну двотижневу підготовку. «Крю» повинен уміти все: мити туалети, стояти за касою, готувати страви, посміхатися на протязі цілого робочого дня та багато іншого. Сьогодні регіональна мережа самостійно виховує таких спеціалістів. В Україні компанія отримала дозвіл Міністерства освіти і науки здійснювати навчання за цією спеціальністю за рівнем освіти молодого спеціаліста. Проте, що стосується більш високих щаблів у ієрархії управління, то з 1997 р. в корпоративному університеті Макдональдсу побували лише 85 працівників з відділу виробництва з України. В системі управління Макдональдса в Україні лише 3 місцевих представника є т.зв. окс-менеджерами (керівниками у Головному офісі в Києві).

Інша складова менеджменту – гарантія високої дисципліни – підтримується завдяки страху перед безпосереднім керівником: на «Крю» чинить тиск менеджер, на того, в свою чергу, менеджер ресторану (еквівалент директора), на останнього – окс-менеджер. Звичайно, таку організацію витримують не всі, і плинність кадрів досить висока (хоча один з менеджерів якось похваستився, що в нього на столі лежить 2,5 тис. заяв тих, хто стоїть у черзі на роботу, і він може одним розчерком пера звільнити весь молодший персонал ресторану, а другим – набрати іншу партію людей, не відчуваючи жодного видимого дефіциту кадрів).

Ще одна риса менеджменту – суцільна американізація. Цього тут ніхто не приховує, а навпаки – вітає.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку швидкого харчування і змін на ринку праці (нове покоління молоді вже не відчуває колективізму і не бажає працювати під жорстким контролем, а бажає певного рівня «соціального комфорту») Макдональдс стикається з певними проблемами і починає згортати свою інвестиційну діяльність (наприклад, в Дніпропетровську).

В підсумку, можна сказати, що діяльність Макдональдс в Україні є яскравим прикладом сервісного БНП, ефект якої описаний вище. Українським підприємствам необхідно проводити більш агресивну постачальницьку політику по відношенню до неї як власноруч, так і через державну протекцію. Доцільно також звернутися до вивчення досвіду Макдональдс у процесі професійної підготовки персоналу (хоча заклади, подібного типу – ПТУ – існували на великих промислових підприємствах в Радянському Союзі).

Таким чином, стає очевидним, що в стратегіях проникнення й оперування багатонаціоналів на ринках приймаючих економік питання знань набувають вирішального значення. Традиційні теорії міжнародної економіки, припускаючи вільне поширення інформації, не звертали увагу на перешкоди на шляху потенційного суб'єкта міжнародного бізнесу, таких як отримання достовірної інформації про незнайомий ринок, визначення смаків споживачів, силу конкурентів, ворожість та інші аспекти міжнародного економічного середовища – вони базувалися на відомому евфемізмі «trade follows flag» (торгівля слідує за прапором), а надалі «export follows experts» (експорт слідує за експертами) [15, 2; 16, 191].

У сучасних умовах відкритості ринків і глобалізації міжнародний бізнес обирає новий принцип функціонування – «business follows knowledge» (бізнес слідує за знаннями) – згідно з яким на допомогу багатонаціоналам приходить менеджмент міжнародних організацій (про що мова буде йти далі).

3.2. Міжнародні підходи до управління розвитком персоналу – приклад Всесвітньої митної організації

Сучасний етап науково-технічної революції призвів до якісних змін ролі людини в організації, перетворив її на головний фактор успіху і ефективності діяльності організації. Сьогодні розвиток людських ресурсів – стратегічна задача української держави, одна з основних умов стійкого економічного зростання та підвищення економічного добробуту її громадян. Якість людських ресурсів значною мірою визначається рівнем професіоналізму.

Планомірне формування професіоналізму персоналу в умовах трудової діяльності, управління цим процесом – важливий фактор підвищення ефективності діяльності організації, який досягається за рахунок системи розвитку персоналу, зокрема, його професійної підготовки як складового елементу кадрової політики організації [17, 217]. Під час динамічних змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах (зокрема, для митної служби (сьогодні Державна фіскальна служба України) саме виважена політика у сфері професійної підготовки персоналу здатна не лише сприяти реалізації організаційних цілей, але й бути каталізатором прогресивних зрушень у майбутньому (див. рис. 3.1).

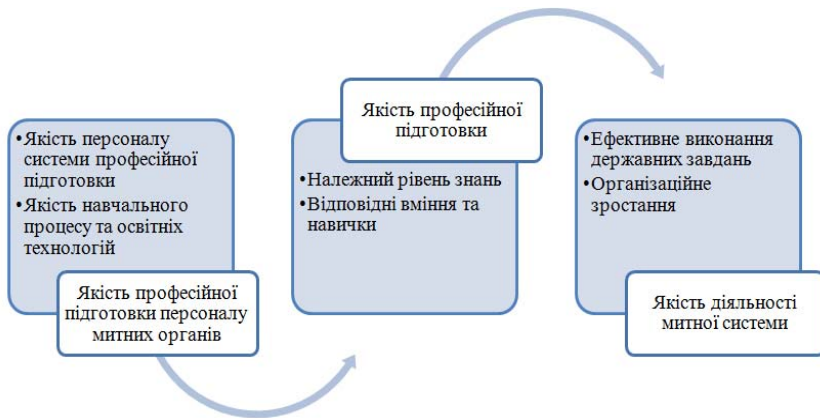


Рис. 3.1. «Ланцюг якості» у системі управління митною справою України

Як уже зазначалося, сучасні теорії управління, на відміну від класичних, розглядають організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії з динамічним зовнішнім середовищем. Разом з

тим, в умовах шокового середовища і невизначеності організації нового типу («знаннєві організації»), як правило, не лише створюють механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі, але й намагаються впливати на характер цих змін.

Поступовий рух України у напрямку світового співтовариства ставить перед митною службою, а отже, і перед національною системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників митних органів нові виклики, пов'язані з модернізацією та реформуванням засад функціонування даної інституції у відповідності до вимог, стандартів та принципів світової спільноти. У цьому аспекті постає ряд нагальних проблем загальнодержавного, міжгалузевого та відомчого характеру (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура середовища митної служби України (2010 р.)

Як видно з рис. 3.2, міжнародні організації (інституції), митні адміністрації світу як суб'єкти зовнішнього середовища мають прямий вплив на діяльність митної служби України.

На сьогоднішній день одним з прогресивних кроків реформування митної служби України є її орієнтація на дотримання не лише національних, але й міжнародних стандартів та підходів в управлінні митною справою. Таким чином, процес організації професійної підготовки персоналу митних органів як складова частина управління митною справою в Україні не може залишатися осторонь світових тенденцій.

Одним з стратегічних напрямів співробітництва митної служби України з міжнародними інституціями й митними службами (за класифікацією ВМО – митними адміністраціями) світу визначено удосконалення системи розвитку персоналу шляхом підвищення ефективності формування та реалізації кадрової політики митної служби України. Проте митні служби (адміністрації) світу, на відміну від міжнародних інституцій, виявляють опосередкований інтерес до стратегії розвитку кадрового потенціалу національних митних органів. Їх вплив у даній сфері полягає у тому, що створення довгострокових, міцних і прозорих робочих відносин між національними митними службами вимагає підвищення професіональних здібностей та моральних якостей їх співробітників. Таким чином, у сфері кадрової політики створюється відповідне конкурентне середовище, що стимулює до розвитку кадрів.

В рамках міжнародного співробітництва, спрямованого на реалізацію зовнішньополітичного курсу України та підтримання тісних партнерських стосунків з міжнародними організаціями, митна служба України почала здійснювати взаємодію з наступними міжнародними організаціями та інституціями: Всесвітньою митною організацією, Світовою організацією торгівлі, Європейською Комісією, Місією Європейської Комісії з питань прикордонної допомоги Молдові та Україні (EUBAM), Асоціацією міжнародних дорожніх перевезень (IRU), Організацією Об'єднаних Націй, Організацією чорноморського економічного співробітництва (ОЧЕС), ГУАМ (Грузія-Україна-Азербайджан-Молдова), ПРООН (Програма розвитку ООН (UNDP)), а також з Співдружністю незалежних держав (рис. 3.3).

Згідно з положенням про те, що якісне управління людськими ресурсами є тим єдиним вагомим елементом, який впливає на ефективність та продуктивність праці митних органів, незалежно від їх організаційної структури більшість митних адміністрацій визнають той факт, що:

- по-перше, митна система функціонує настільки добре, наскільки їй це «дозволяє» її персонал;
- по-друге, у центрі проведення митних реформ має бути політика у сфері людських ресурсів [18–20].

Всі аспекти митного менеджменту потребують того, щоб персонал був навчений продуктивно використовувати наявні системи та був готовий до впровадження у діяльність служби нових процесів і мето-

дів. Для виконання цих задач персонал має бути сприйнятливим до нововведень як у логістиці міжнародної торгівлі, так і до змін у акцентах в роботі митних органів.

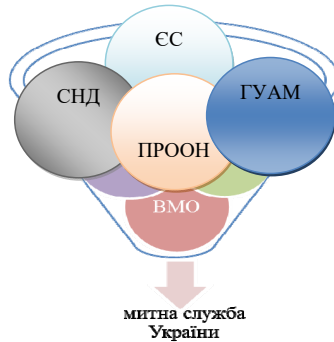


Рис. 3.3. Вплив міжнародних інституцій на роботу митної служби України

У ХХІ столітті світовій митниці належить вирішення складних задач, викликаних як глобалізацією, так і багаточисельними ініціативами в галузі сприяння торгівлі, що потребує оновлення професійних підходів до проблем управління та функціонування митних служб світу.

Більшість митних адміністрацій та навчальних закладів визнали, що існує спеціальний набір знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання Митницею функцій спеціально уповноваженого урядового органу, регулюючого міжнародну торгівлю з урахуванням національних інтересів, який може бути застосований при більш професійному підході до управління розвитком та кар'єрним ростом на Митниці.

Деякі країни розробили спеціальні навчальні плани, проте до недавнього часу не існувало координації або стандартизації цих окремих зусиль. На початку ХХІ ст. глобальне бізнесове середовище змусило міжнародний менеджмент звернути увагу на управління розвитком персоналу митних адміністрацій, і в 2005 році він в особі Всесвітньої митної організації (ВМО) приступив до систематизації багаточисельних індивідуальних інтересів і процесів у цій галузі з метою створення системи загальних міжнародних стандартів для професійного розвитку персоналу митних органів.

На сьогодні членами ВМО є 176 країн з 6 регіонів світу. Головною метою ВМО є гармонізація та спрощення митної справи для забезпечення розвитку міжнародної (глобальної) торгівлі. Глобальне завдання ВМО – сприяння в створенні і розвитку сучасних ефективних багатофункціональних митних служб у всіх країнах світу, особли-

во в тих, де відбуваються серйозні економічні перетворення. ВМО, в цілому, сприяє забезпеченню більш високого рівня узгодженості й однаковості митних систем країн-учасниць, вивченню проблем, що виникають під час розвитку і покращенню митних технологій і митного законодавства. Вона готує проекти конвенцій і поправки до них, рекомендації щодо їх однакового тлумачення, поширює серед країн-учасниць інформацію що стосується митного регулювання і процедур, співпрацює з іншими міжнародними і міжурядовими організаціями.

ВМО сприяє національному економічному розвитку й соціальному захисту своїх членів шляхом забезпечення справжнього, ясного і єдиного митного середовища. Це дає можливість процвітання законної міжнародної торгівлі й прийняття ефективних дій проти незаконної діяльності. ВМО покликана вирішувати всі технічні проблеми, пов'язані з організацією митної справи: розробляти й поширювати єдині митні правила для прискорення світового товарообігу й забезпечення переміщення товарів через митні кордони.

У 2005 р. ВМО прийняла Рамкові стандарти безпеки та спрощення світової торгівлі («SAFE»), які є міжнародним інструментом, що містить 17 стандартів. Виходячи з того, що роль митниці у XXI сторіччі вимагає поновлення професійного підходу до управління та функціонування митних адміністрацій по всьому світу, в цих Стандартах регламентується безпека, спрощення торгівлі, боротьба з корупцією та збір податків.

З цією метою ВМО започаткувала дві програми: COLUMBUS (WCO Columbus Programme) та PICARD (Partnership in Customs Research and Academic Development) [21].

COLUMBUS (WCO Columbus Programme) – це програма модернізації митних адміністрацій (Capacity building programme), яка була започаткована для надання допомоги при роботі з Рамковими стандартами та методологічного забезпечення розвитку кадрового потенціалу.

PICARD (Partnership in Customs Research and Academic Development) є програмою партнерства в галузі митних досліджень та академічного розвитку, головне завдання якої – розробка стандартів професійного навчання й перепідготовки митників та імплементація Рамкових стандартів Всесвітньої митної організації.

У травні 2008 року ВМО у рамках програми PICARD та у співпраці з Міжнародною мережею митних університетів завершила розробку Професійних рамок стандартів підготовки кадрів для митних служб.

Дані Стандарти були розроблені для досягнення трьох головних цілей:

– розробка критеріїв, які можуть бути використані для опису посадових вимог у процесі підбору кадрів для митних служб;

- розробка критеріїв, на основі яких можна оцінити рівень навчальної підготовки на місцях;
- підготовка стандартів для оцінки рівня розроблених або придбаних навчальних програм [22].

У стратегії діяльності ВМО використовує дворівневий аналіз (усвідомлення і розуміння) зростаючої ролі менеджерів (керівників) в роботі митних органів та кваліфікаційні вимоги до них. Менеджером у митній установі вважається людина, яка керує певним процесом щодо рішення митним органом своїх завдань, а саме захисту економічних інтересів держави. Тобто, по суті, менеджером на митниці виступає як начальник митниці, так й інспектор. Кожен з менеджерів повинен мати певний рівень знань щодо виконання своїх функціональних обов'язків.

Сучасний митний менеджер повинен мати підвищене розуміння політичного, економічного та торгового середовища, в яких зараз функціонує митниця, та бути здатним застосовувати прогресивне управління та технологічні інструменти і відповідати міжнародним принципам чесності. Деякі зарубіжні митні органи та відповідні навчальні заклади визнають, що існує особлива множина знань, вмінь та поведінки, які є необхідними для того, щоб Митниця виконувала унікальну роль в уряді, здійснюючи врегулювання міжнародної торгівлі для задоволення національних цілей, які можуть бути задоволені лише завдяки більш професійному підходу до управління розвитком та кар'єрним ростом. Для цього необхідно розробити спеціальні навчальні плани, але, попередньо, для цього доцільно розробити стандарти освіти.

Метою розробки Професійних рамкових стандартів ВМО є формування стандартів:

- які можуть бути впроваджені в професійні профілі для найму працівників митних органів;
- по відношенню до яких може вимірятись навчання на місцях;
- у відношенні до яких здійснюється академічний розвиток.

У відповідності до вимог рамкових стандартів ВМО в Україні змінюється зміст роботи та, відповідно, необхідні професійні якості менеджера. Виділяються дві категорії менеджерів: *стратегічні та оперативні*.

Стратегічний менеджер – це людина, яка наглядає за справою та здійснює управління організацією (митними органами). Його завдання полягають в тому, щоб мати справу з урядом та іноземними зацікавленими органами з метою впливу, встановлення та інформування його стратегії, за якою діє митна організація та відповідати за її виконання.

Оперативний менеджер – це особа, яка щоденно несе відповідальність за функціонування організації. Менеджер даного рівня повинен

мати глибокі знання стосовно митних операцій не менш, ніж з однієї спеціальності. Слід зазначити що оперативний менеджер здійснює координацію певних операцій та оптимізацію операційних процесів, що являється його головною задачею.

До кола операцій, які постають перед митною службою слід віднести: оформлення вантажів, надання інформації суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, контроль за переміщенням товарів чи майна, боротьба з контрабандою, ведення статистики зовнішньоекономічної діяльності, перевірка відповідності існуючим вимогам оформлення документів щодо перевезення товарів та послуг.

Всі ці операції пов'язані між собою та повинні ґрунтуватися на певних принципах, які відповідають вимогам ринку та держави.

У відповідності до професійних стандартів розробляється опис необхідних знань та вмінь оперативних та стратегічних менеджерів. Вимоги до вмінь стратегічних менеджерів включають: управління, здатність до мотивації, прогнозування, вплив, оцінка розумових здібностей, аналітичні здібності, прийняття рішення, вирішення проблем, передача інформації, здатність до саморозвитку, політичний досвід, мережа внутрішніх (зовнішніх) клієнтів, вміння вести переговори, проектування, управління внесенням змін, програмний менеджмент, базове знання комп'ютера, методологія дослідження, творчі здібності. Щодо вмінь оперативних менеджерів відносять, то вони можуть бути визначені так: вплив, збір та обробка інформації, аналітичні здібності, прийняття рішення, вирішення проблем передачі інформації, вміння взаємодіяти з усіма рівнями управління, вміння робити самооцінку, вести переговори, розробляти проекти, базові комп'ютерні вміння, гарантія керівної цілісності, управління часом, вміння витримати стрес та тиск, контроль продуктивності, управління персоналом, відповідні іноземні мови, врегулювання конфліктів, технічні вміння.

При аналізі вимог ВМО до рівня знань та вмінь стратегічних та оперативних менеджерів слід відзначити певну схожість. Але, як показує аналіз, стратегічний менеджер повинен мати більшу ерудицію та відповідно виконувати більш важливу та відповідальну роль при управлінні митним органом. Тобто додаткові знання стратегічний менеджер повинен одержувати при зарахуванні його в резерв на певну управлінську посаду на курсах підвищення кваліфікації. Операційних менеджерів доцільно готувати на базі спеціального вищого навчального закладу, але при цьому давати елементи знань та вмінь стратегічного менеджера з метою розвитку особистості.

Аналіз сучасної діяльності ВМО у сфері розвитку персоналу митних адміністрацій дозволяє виокремити її основні завдання:

– розробка міжнародних стандартів підготовки митників, митних посередників (митних брокерів, декларантів, перевізників);

- організація та проведення семінарів для керівного складу митних органів з метою ознайомлення з новими управлінськими підходами;
- вжиття заходів із розбудови та координація роботи Регіональних навчальних центрів ВМО;
- розробка навчальних програм, орієнтованих на потреби та специфіку конкретного регіону;
- визначення навчальних потреб та впливу навчання на стратегічному рівні митної адміністрації;
- створення та актуалізація баз даних акредитованих тренерів (вузькоспеціалізованих експертів) ВМО;
- забезпечення спеціалізованого митного навчання в регіонах;
- розвиток та підтримка навчальних програм, розроблених ВМО [23].

Україна приєдналася до Всесвітньої митної організації у 1992 році шляхом приєднання до Конвенції про створення Ради митного співробітництва. У 2005 р. на сесії Всесвітньої митної організації Україна прийняла нововведені Рамкові стандарти безпеки і спрощення світової торгівлі та Професійні рамкові стандарти, а також приєдналася до Протоколу про внесення змін до Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур (Закон України від 05.10.2006 р. № 227-V (227-16), який набрав чинність 01.11.2006 р.). Таким чином, Україна, по-суті, зобов'язалася працювати над уніфікацією міжнародних Стандартів безпеки, модернізацією митної служби, зміцнення її кадрового потенціалу.

Державна митна служба України підписала Декларацію про наміри щодо впровадження Рамкових стандартів ВМО на національному рівні. Це формує завдання щодо адаптації міжнародних стандартів у національній митній системі. Їх реалізація має забезпечити погодженість національних пріоритетів у митній сфері з міжнародними стандартами і створить додаткові шанси для більш ефективного захисту національних інтересів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, митна адміністрація України підтримала стратегічну ініціативу ВМО з усталеного інституційного розвитку. Це означає прийняття виваженого довгострокового курсу на організаційні зміни відповідно до вимог оточуючого середовища. Зміцнення та розвиток кадрового потенціалу у даному процесі виступає основою такого роду змін.

ВМО заклала методологічні основи формування кадрів для митних адміністрацій (служб) світу. Основними принципами підготовки кадрів для них за стандартами ВМО є такі:

- встановлення партнерства між митними органами, навчальними закладами та науковими установами в галузі актуальних досліджень з митної справи та навчання;

- формалізація партнерства між Всесвітньою митною організацією та світовою науковою спільнотою;
- підтримки Міжнародної мережі митних університетів шляхом залучення нових членів з метою обміну академічним досвідом, передовими технологіями та найновішими методиками в галузі наукових досліджень та підготовки митників;
- розробка обґрунтованих стандартів професійної підготовки та перепідготовки митників;
- уніфікація підготовки митників та представників економічних операторів;
- розробка критеріїв та кваліфікаційних характеристик прийняття на роботу в митні органи і просування по службі;
- видання Всесвітнього митного журналу, в якому представлені досягнення та результати наукових досліджень у галузі митної справи.

У 2007 році основна робота з удосконалення Професійних рамкових стандартів ВМО була в цілому завершена. Академічні заклади мають можливість вводити зазначені стандарти в навчальні плани, одночасно задовольняючи міжнародні та національні акредитаційні критерії. На сьогодні існує декілька навчальних закладів в світі, які вже ініціювали імплементацію цих Стандартів. Серед них і Академія митної служби України (сьогодні Університет митної справи та фінансів), яка входить до Міжнародної мережі митних університетів і є ВНЗ-партнером проекту ВМО PICARD з імплементації Професійних Рамкових стандартів ВМО.

Проведений порівняльний аналіз навчальних планів Академії та професійних стандартів ВМО призвів до висновку, що було можливим абсолютно реально реалізувати у навчальному процесі АМСУ Пілотний проект, в якому може бути використаний найкращий досвід Всесвітньої митної організації у рамках проекту PICARD.

Згідно стратегічного розвитку Академії у напрямі міжнародних стосунків щодо кореляції контентів Професійних Рамкових Стандартів ВМО та навчальних програм Академії митної служби України, Академія почала реалізувати Пілотний проект з імплементації Професійних рамкових стандартів Всесвітньої митної організації у навчальний процес у двох напрямках: навчання (цільова аудиторія – студенти II–V курсів) та підвищення кваліфікації (цільова аудиторія – митники).

У процесі дослідження автором у рамках наукових тем «Удосконалення системи розвитку персоналу» (номер державної реєстрації 0110U004385) і «Удосконалення системи безперервної професійної підготовки персоналу митних органів» (номер державної реєстрації 0108U009116) було проведено порівняння контентів Професійних рамкових стандартів ВМО і навчальних програм Академії за визначеними ВМО тематичними пріоритетами для блоку «Знання» (державна

і міжнародна політика, роль митниці у державі і взаємодія з іншими державними органами, стратегічне планування, розвиток і впровадження стратегії, управління ризиками, міжнародний канал поставок, принципи етики, належності і порядності вищої ланки управління, управління взаємодії з клієнтами) та «Вміння» (управління внесеннями змін, програмний/проектний менеджмент), результати якого наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо імплементації стандартів ВМО
в навчальний процес АМСУ**

Стратегічні менеджери / Лідери		
Загальні вимоги до знань		
Стандарт ВМО	Можливості АМСУ (дисципліни і модулі)	Пропозиції щодо імплементації
1. Державна і міжнародна політика		
<ul style="list-style-type: none"> - визначення на національному та міжнародному рівнях головних суб'єктів, які впливають на політику та ресурси митної служби - створення проактивної системи збору інформації - здатність надавати інформацію уряду щодо розвитку - міжнародне митне законодавство 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Макроекономіка; Державне регулювання економіки 2. Міжнародні економічні відносини 3. Міжнародні конвенції і угоди по торгівлі 4. Міжнародне митне право 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Включити до програми тему «Державне митне регулювання» 2. Включити тему «ВМО у системі МЕВ» 3. Включити тему «Міжнародні митні конвенції» <p>З ліцензуванням магістратури спеціальності «Міжнародна економіка» ввести</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. у програму дисципліни «Міжнародні стратегії економічного розвитку»
2. Роль митниці у державі і взаємодія з іншими державними органами		
<ul style="list-style-type: none"> - визначення головних органів державної влади (прикордонних, торгових, податкових), які безпосередньо або опосередковано взаємодіють з митною службою - встановлення ефективної консультативної мережі і спільних підходів до управління зовнішньою діяльністю - знання місії та всіх завдань митної служби для себе та для інших адміністрацій (охорона здоров'я, безпека тощо) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управління в митній службі 2. Основи ЗЕД (модуль «державне регулювання ЗЕД») 3. Стратегічний менеджмент (модуль «Стратегічне планування») 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Включити модуль «Митна служба в системі органів державного управління» <p>З відкриттям магістратури «Державна справа» ввести таку дисципліну у навчальний план</p>

Стратегічні менеджери / Лідери		
Загальні вимоги до знань		
Стандарт ВМО	Можливості АМСУ (дисципліни і модулі)	Пропозиції щодо імплементації
6. Стратегічне планування		
- перевірення бачення у досяжні цілі	1. Стратегічний менеджмент (модуль «Стратегічне планування»)	
- розвиток стратегій для досягнення державних цілей	1. Стратегічний менеджмент (модуль «Формування стратегії»)	Включити до модулю робочої навчальної програми дисципліни дану тему
- визначення якості і ефективності роботи (митних органів)	1. Стратегічний менеджмент (модуль «Стратегічне планування») 2. Операційний менеджмент	Включити до модулю робочої навчальної програми дисципліни дану тему
- управління людськими ресурсами	1. Управління персоналу 2. Менеджмент персоналу 3. Організація праці менеджера	Адаптувати тем робочих навчальних програм до специфіки діяльності митних органів
7. Розвиток і реалізація (митної) політики		
	Практично відсутні	
10. Управління ризиками		
	Теоретичні питання розглядаються у дисципліні «Стратегічний менеджмент»	Ввести до навчальних планів спеціалістів (магістрів) дисципліну «Управління ризиками у митній справі» замість дисципліни «Економічні ризики у митній справі»
12. Міжнародний канал поставок		
	Практично відсутні	
16. Принципи етики, належної і порядності вищої ланки управління		
- Арушська декларація чесності (порядності)	1. Міжнародний менеджмент (модуль «Культура і етика у міжнародному бізнесі») 2. Менеджмент ЗЕД (модуль «Технологія менеджменту ЗЕД»)	Виділити в окрему тему робочої навчальної програми дисципліни
- національні антикорупційні закони і правила у сфері громадської (державної) служби	1. Кримінальне право 2. Митне право 3. Трудове право	

Стратегічні менеджери / Лідери		
Загальні вимоги до знань		
Стандарт ВМО	Можливості АМСУ (дисципліни і модулі)	Пропозиції щодо імплементації
Реагувати на ставлення приватного сектору до корупції (двосторонні проблеми)	1. Паблік рілейшнз 2. Правоохоронна діяльність митних органів	Виділити в окрему тему робочої навчальної програми дисциплін
17. Управління взаємодії з клієнтами		
- розуміння ділових потреб клієнтів - встановлення (відносин) комунікацій, консультування і партнерства - правила залучення (до співпраці)	1. Маркетинг 2. Організація праці менеджера 3. Паблік рілейшнз	Можливе введення окремої навчальної дисципліни «Маркетинг митної діяльності»
Загальні вимоги до вмінь		
15. Управління змінами		
- митна реформа і модернізація	1. Управління в митній службі	З відкриттям магістратури «Державна справа» ввести таку дисципліну у навчальний план
- виконання зовнішніх переглядів (поглядів на діяльність) - впровадження внутрішніх змін	1. Основи менеджменту (модуль «Функції менеджменту») 2. Інноваційні зміни в організації (модуль ІПО)	
16. Програмний / Проектний менеджмент		
- митна реформа і модернізація	1. Управління в митній службі	
- реформування структурних (внутрішніх) програм - реформування урядових (зовнішніх) програм	2. Стратегічний менеджмент (модуль формулювання стратегії)	Вести до модулю тему «Інжиніринг та реінжиніринг менеджменту»

Реалізація Пілотного проекту дозволила впровадити процес імплементації Професійних Рамкових стандартів ВМО у навчальний процес Академії. Акредитаційний процес, протягом якого було проведено повне співставлення навчальних планів за всіма спеціальностями із міжнародними стандартами підготовки митників, дав змогу керівникам проекту ВМО PICARD запропонувати висновки та пропозиції щодо системи безперервної підготовки працівників митних органів (митних адміністрацій) у системі ВМО.

Досліджується певний взаємозв'язок між знаннями та вміннями, визначеними програмою PICARD ВМО та навчальними планами

АМСУ. У цілому програми загальної вищої освіти націлені на вміння, яких потребують Оперативні Менеджери у той час, коли програми з підвищення кваліфікації є найбільш пристосованими до Стратегічних Менеджерів.

Кожен із зазначених навчальних модулів згідно навчальних програм Академії та Професійних рамкових стандартів Всесвітньої митної організації був розроблений таким чином, щоб якомога повніше відповідати вимогам до сучасних керівників митних органів, працівників митниць, а також тих, хто працює з митними органами (декларантів, митних брокерів) та інших членів міжнародної торговельної спільноти.

Запропоновані навчальні модулі сприяли розвитку знань та вмінь, яких потребують Стратегічні та Оперативні Менеджери (за термінологією проекту ВМО PICARD). У цілому, програми загальної вищої освіти націлені на вміння, яких потребують Оперативні Менеджери. Програми з підвищення кваліфікації є найбільш відповідними до знань й вмінь Стратегічних Менеджерів. У більшості випадків спеціалізовані предмети АМСУ без сторонньої допомоги забезпечували необхідний хід роботи у напрямку досягнення відповідності Стандартам ВМО. Навчальні програмами АМСУ відповідали Професійним рамковим стандартам ВМО на величину близько 70 %, програми підвищення кваліфікації АМСУ – на 80 %.

Внесення певних змін в систему підготовки, перепідготовки та оцінки керівників митних установ дозволило привести роль менеджерів у відповідність до міжнародних вимог та збільшити значення менеджменту в роботі митних органів. Таким чином, виникли міцні зв'язки між вміннями, визначеними програмою ВМО PICARD, та навчальними планами Академії митної служби України.

В процесі реалізації пропозицій до Пілотного проекту з імплементації Професійних стандартів ВМО та підготовки пакету акредитаційних документів у 2010 р. між Всесвітньою митною організацією та Академією митної служби України був підписаний Меморандум про взаєморозуміння. Дана подія стала унікальною у практиці ВМО, оскільки вперше був підписаний Меморандум з вищим навчальним закладом.

В результаті Академія отримала підґрунтя для розвитку стратегії підготовки менеджерів для митних служб світу. Для того, щоб бути на крок попереду інших вищих навчальних закладів митного спрямування, підвищити свою конкурентоспроможність та отримати надійні довгострокові конкурентні переваги на майбутнє, на базі Академії було розпочато роботу з розбудови Регіонального навчального центру ВМО (далі – РНЦ ВМО).

ВМО визнало важливу роль Академії у розробці міжнародних стандартів митників, і під час щорічного засідання Ради ВМО, яке від-

булось 24-26 червня 2010 року було прийнято рішення про створення Регіонального навчального центру ВМО на базі Академії митної служби України. Офіційне відкриття цього Центру відбулося 01 вересня 2010 року Генеральним Секретарем ВМО паном Мікурією. Секретаріат ВМО визнав високий потенціал Академії, її забезпеченість науковими кадрами, які здатні реалізовувати регіональну стратегію розвитку інституційних спроможностей ВМО. Організація розглядає Академію як Центр передових знань Європейського регіону, який буде розробляти стандарти для базової митної освіти.

Стратегію РНЦ ВМО визначено як поєднання практичної реалізації навчального плану Регіонального центру модернізації та розповсюдження навчальних інструментів та стандартів ВМО відповідно до специфічних регіональних потреб.

Метою РНЦ ВМО є просування та підтримка впровадження політики ВМО на регіональному рівні; проведення навчальної експертизи через розвиток регіональної навчальної експертизи та розширення змішаної навчальної мережі для створення інтегрованої системи підготовки та підвищення кваліфікації митників під егідою ВМО, проведення наукових досліджень в галузі митної справи.

Завершивши роботу над Професійними рамковими стандартами, Всесвітня митна організація, таким чином, формалізувала та уніфіковані єдині підходи до того, якими знаннями, вміннями та навичками мають володіти стратегічні й оперативні менеджери митних служб (адміністрацій). Необхідно також зазначити, що підвищення ефективності від впровадження Професійних рамкових стандартів досягається за рахунок підготовки митних посередників (брокерів, декларантів, перевізників) з урахуванням положень зазначених стандартів.

Виходячи з вищезазначеного, в аналізі ключових міжнародних підходів до організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів ми виокремимо два структурно-логічних блоки:

1) організаційні моделі професійної підготовки персоналу митних органів (тобто способи організаційного оформлення процесу професійної підготовки);

2) концептуальні підходи до організації навчального процесу (тобто яким чином визначається мінімально необхідний рівень знань, вмінь та навичок, за яким принципом добирається цільова аудиторія, чи існують вимоги до викладачів (тренерів) системи, які методи і технології використовуються у навчальному процесі тощо) [24].

Щодо концептуальних підходів до організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів у міжнародній практиці можна виділити ряд ключових принципів та особливостей.

У світі, який швидко змінюється, митні адміністрації змушені безперервно та швидко реагувати на зміни соціального, економічного та

політичного характеру. Їм необхідно адаптувати та актуалізувати принципи своєї роботи з урахуванням отриманого досвіду відповідно до результатів моніторингу діяльності, рівня інфраструктури та умов роботи їх партнерів. Все це є запорукою ефективного виконання покладених на митні адміністрації функцій та досягнення необхідного результату.

Якщо митні адміністрації хочуть зберегти необхідний рівень компетенції та ефективності, вони повинні засвоїти новий підхід до знань та навчального процесу. У зв'язку з цим дуже важливо розглядати знання як засіб для розширення можливостей, оскільки останні є найважливішим ресурсом митної системи. Через це даний ресурс необхідно використовувати та адмініструвати вкрай раціонально та максимально ефективно з метою забезпечення безперервного процесу інституціонального розвитку митних адміністрацій на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

Персоналу митних адміністрацій, відповідальному за організацію процесів митного адміністрування, необхідні емпірично обґрунтовані та стимулюючі до проведення подальшого аналізу результати комплексних досліджень інформаційних масивів, отриманих з надійних джерел. На основі вищезазначених результатів приймаються стратегічно важливі рішення, а також розробляється загальна концепція керівництва, яка дозволяє оптимізувати процеси актуалізації принципів управління та взаємодії всередині організації.

Таким чином, постійне підвищення рівня компетенції є основоположним фактором для персоналу митних органів, який має забезпечувати необхідний рівень ефективності діяльності.

Саме тому більшість концептуальних документів, прийнятих міжнародною митною спільнотою протягом останніх років, містить положення про те, що митниця XXI ст. виступає, у тому числі, й освітньою установою, має надавати послуги професійно, підтримувати культуру сервісу, засновану на знаннях [25]. Так, Програма дій для митних адміністрацій Європейського Союзу на 2008–2013 роки – «Митниця 2013» – підкреслювала, що держави-учасниці європейського співтовариства мають гарантувати, що персонал їхніх митних адміністрацій отримають початкову та подальшу освіту [26].

Додаємо також, що у міжнародній практиці організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів навчання персоналу є головним завданням відділу по роботі з кадрами. Вимоги, висунуті глобалізацією, швидко впровадження інформаційних технологій роблять регулярні тренінги (навчальні програми) абсолютно необхідними. Для реалізації цього, в митних адміністраціях зазвичай поєднують зусилля досвідчених працівників та професійних наставників.

У сучасних митних адміністраціях багато просувань по службі залежать саме від успішного завершення добре сформованих тренінгів

гових програм та весь персонал має проходити щорічний курс навчання, узгоджений з управлінням кадрами при центральному апараті та безпосереднім керівництвом. Останні оцінюються за здатністю забезпечити обумовлене навчання свого персоналу. До процесу професійної підготовки можуть бути залучені різні академічні інституції, міжнародні гуманітарні місії, міжнародні наглядові організації, на кшталт ВМО тощо [18, Р. 32–33].

Проте, незважаючи на вагомі кроки у напрямку стандартизації професійної освіти персоналу митних органів, в Україні на даний час не існує державного освітнього стандарту вищої професійної освіти у цій галузі, а тому спеціальність «Митна справа» не відкрита. У той же самий час в Російській Федерації розроблено та успішно впроваджено Федеральний державний освітній стандарт вищої професійної освіти за спеціальністю «Митна справа» [27, с. 89].

Як було зазначено вище, сьогодні знання є невід'ємною складовою успішної політики, яка проводиться у різних сферах. Такі поняття, як «суспільство, засноване на знаннях», «знаннева економіка», «управління знаннями» отримали широке розповсюдження у сучасному світі. Виходячи з цього, логічно, що для митних адміністрацій знання стають настільки ж важливими, як і для учасників міжнародної торгівельної спільноти.

В умовах значної інтенсифікації міжнародних відносин, збільшення обсягів міжнародної торгівлі, активізації діяльності галузевих міжнародних організацій і впровадження курсу соціально-економічних реформ інформаційне навантаження на персонал митних органів постійно збільшується, а сфера їхньої відповідальності розширюється та ускладнюються. Виникає об'єктивна потреба в удосконаленні професійних знань, вмінь та навичок митників. Проте, враховуючи їх географічну відокремленість, різномірний рівень базових знань та вікову структуру персоналу митної служби, а також підвищені вимоги з боку митної служби та світової спільноти щодо якості знань, важко задовольнити дану вимогу без застосування сучасних методів і технологій у процесі професійної підготовки. Тобто, щоб отримати вищий рівень професіоналізму та знань, необхідно забезпечити персонал митних органів відповідними навчальними інструментами, які дозволять їм розвиватися та бути більш ефективними.

Всесвітня митна організація визнає існування широкого кола кадрових проблем, які стоять перед деякими митними адміністраціями, і те, що більшості національним митним службам часто доводиться виконувати постійно зростаючий обсяг роботи у більш високому темпі, проте з тією ж або навіть меншою кількістю співробітників. Для забезпечення потреб у підготовці персоналу для митних адміністрацій ВМО пропонує своїм членам комплексну освітню програму, яка вклю-

час у себе підготовку митних спеціалістів за допомогою профільного тренінгу, модулів електронного навчання, глобальної мережі центрів регіональної підготовки [28].

Для ефективного забезпечення великої контактної аудиторії знаннями та навичками з митної проблематики при ВМО було створено Всесвітній митний навчальний центр (World Customs Centre of Learning) (далі – Навчальний центр). В своїй діяльності Навчальний центр використовує новітні освітні технології, які однаково підходять як для того, щоб передати первинні знання, так і для актуалізації вже набутих. Організаційною формою передачі знань та навичок в Навчальному центрі є ВМО-тренінги – динамічні, найбільш пристосовані до потреб замовника пакети інноваційних методів навчання, підкріплені залученням до процесу навчання міжнародних експертів-тренерів. Окремо слід зазначити, що при Навчальному центрі зібрані найбільш досвідчені експерти з усього світу.

Навчальний центр пропонує широку платформу курсів:

1). контактне (очне) навчання (on-site training): безпосередня робота тренерів з групами навчання. Передбачає теоретичні курси та практичні заняття під керівництвом міжнародних тренерів-експертів ВМО;

2). Е-навчання (e-learning): використання можливостей сучасних інформаційних технологій для досягнення якісної освіти при великій контактній аудиторії;

3). курси на замовлення (tailor-made courses): Навчальний центр розробляє на замовлення навчальні курси, які найбільшою мірою задовольняють потреби замовника;

4). змішане навчання (Blended learning): новий популярний метод навчання, який комбінує можливості контактного та дистанційного навчання.

Навчальний центр при ВМО є піонером в галузі прогресивних освітніх технологій мультимедійного дистанційного навчання, завдяки яким досягається якість освіти в умовах надання послуги великим контактним аудиторіям. Програма ВМО «e-learning» була започаткована в ще у червні 2003 року, увібрала у себе найкращий світовий досвід з митної справи, який поєднала з сучасними методами викладання навчального матеріалу [29].

Платформа модулів «e-learning» ВМО складається з двох компонентів: системи он-лайн управління навчанням та діалогових мультимедійних модулів. Технологія доступу до модулів має два варіанти: через Інтернет та Інтранет.

Структурними компонентами кожного модулю є:

- теоретичний курс;
- дослідження конкретного прикладу (Case Study);

– контрольний тест та практичне завдання [30].

У деяких модулях дистанційного навчання ВМО, створених для персоналу митних адміністрацій та приватного сектору, задіяного в ЗЕД, широко використовується метод Case Study для аналізу реальних життєвих ситуацій, що відбулися у світовій митній практиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Поєднання сучасних методів і технологій в освітній діяльності ВМО

Назва модулю	Кількість занять у межах модулю, всього	Кількість занять у межах модулю з використанням методу Case Studies
Митний контроль	20	17
Визначення митної вартості товарів	16	6
Гармонізована система опису та кодування товарів	37	0
Поправки до Гармонізованої системи опису та кодування товарів	1	0
Тимчасове ввезення	5	0
Право інтелектуальної власності	7	5
Добросовісність	1	0
Конвенція з міжнародної торгівлі видами, що знаходяться під загрозою (CITES)	6	2
Рамкові стандарти ВМО SAFE	1	0
Трансфертне ціноутворення	4	0
Правила визначення країни походження товарів	1	0
Конвенція Carnet TIR	15	0

*Складено автором за [30].

Інтерактивне мультимедійне навчання є доступним і для початкового (базового), і для подальшого навчання. З метою залучення широкої контактної аудиторії курси доступні на англійській та французькій мовах, розробляються курси іспанською.

Перевагами системи дистанційного навчання (e-learning) є: гнучкість, зручність, стимулювання процесу навчання, інтерактивність, врахування потреб користувача, прогресивна система оцінки.

Численні відгуки учасників E-learning курсів свідчать про корисність і ефективність такої форми передачі знань та вмінь (http://www.wcoomd.org/learning_homeaboutus_hometestimonies_testimonieselearning.htm).

Сьогодні у людей з'явилася можливість використовувати сучасні інформаційні технології для того, щоб спілкуватися, обмінюватися

інформацією та досвідом у галузі митного адміністрування, міжнародної торгівлі тощо. ВМО скористалася цією можливістю та створила власний сайт, в рамках якого буде відбуватися обмін між профільними експертами.

ВМО доклала багато зусиль для створення абсолютно нової платформи для навчання, яка має назву КЛіК! – Митна Спільнота Знань та Навчання (CLiCK! – Customs Learning and Knowledge Community). Дана платформа забезпечує доступ до різних інтерактивних курсів навчання та відкриває світ нових можливостей для членів ВМО, дозволяючи їм в індивідуальному темпі оволодіти профільними знаннями та підвищити свій професійний рівень [28].

Ретельний відбір викладачів (тренерів), які залучаються до організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів, з урахуванням їх особистих та ділових якостей виступає однією з головних передумов ефективності зазначеного процесу у міжнародній практиці.

Великі капіталовкладення у систему професійної підготовки, і особливо у людський фактор, вимагає від останнього належних якостей та характеристик. Найпоширенішим вимогами до викладачів / тренерів стають не лише досконалі професійні знання, вміння, навички або досвід у певній сфері, але й здатність до сприйняття нового, здатність навчатися протягом життя, до саморозвитку, широкий кругозір, неупередженість, мультикультуризм тощо.

З урахуванням посилення глобалізаційних процесів та інтенсифікації міжнародного обміну досвідом великого значення набуває володіння іноземними мовами спілкування, знання правил міжнародного етикету. Не менш важливим фактором іноді виступає поєднання у претендентові на посаду викладача (тренера) зовнішньої та внутрішньої атракції, яка долає певні психологічні бар'єри у міжнародному спілкуванні.

Вагомим чинником у процесі добору персоналу до системи професійної підготовки може виступати наявність міжнародного сертифікату, акредитації при певній організації, рекомендації з певних інституцій тощо.

У результаті потрапляння до системи професійної підготовки персоналу митних органів ретельно відібраних викладачів (тренерів) (з широким професійним кругозором, активною життєвою та громадською позицією, з високими діловими й особистими якостями), у тому числі залучених «ззовні», стає можливим при розробці навчальних курсів та програм використовувати окрім традиційних джерел інформації (спеціальної літератури, періодичних видань тощо), нові нетрадиційні (публікації в Інтернеті, електронні БД, веб-форуми, оповіді в блогах колег і т. д.) для надання курсу більш прикладного характеру.

У міжнародній практиці професійної підготовки персоналу митних органів визнають, що наукові дослідження є головним джерелом нових знань. ВМО встановила партнерські відносини з університетами з метою сприяння проведенню дослідницьких робіт з ряду тем, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з проблемами митного адміністрування та питаннями торговельних взаємовідносин, і тепер активно пропонує комплексні програми навчання за різними спеціалізаціями митного адміністрування [28].

Окрім цього, у 2009 році ВМО була створена дослідницька група, яка є частиною проекту зі створення центру передового досвіду ВМО та у даний час проводить ряд фундаментальних досліджень, результати яких оприлюднюються на сайті ВМО та у спеціалізованих журналах.

Беручи до уваги вищезазначене, вкрай важлива плідна взаємодія митних адміністрацій з представниками профільних національних академічних кіл. Даного роду взаємодія може стати відправною крапкою проведення фундаментальних досліджень, результати яких будуть безпосередньо сприяти підвищенню професійного рівня співробітників учасників даної взаємодії. Такі дії також будуть сприяти підвищенню рівня культури освіти у митних адміністраціях.

Таким чином, таке свідоме управління «спіраллю знань» є характерною особливістю міжнародних підходів до організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів. Найважливішими витками даної «спіралі знань» є екстерналізація (перетворення неформалізованого знання у формалізоване) й інтерналізація (застосування цього формалізованого знання для збільшення бази неформалізованих знань). Обидва ці процеси потребують безпосередньої активної участі менеджменту організації.

За сучасних умов інтенсифікації змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах організації, великого інформаційного навантаження й пришвидшених темпах «зношення» професійних знань в організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів вкрай важливим стає створення інститутів постійної методичної підтримки викладачів (тренерів). Мова йде про створення реально-діючої професійної спільноти, яка не лише дозволяє швидко транслювати нові знання серед її членів, але й значно нарощувати потенціал системи.

Відсуття постійної підтримки, у тому числі в плані оновлення професійних знань (реінжиніринг знань), створення команди однодумців є запорукою не лише психологічного комфорту учасників процесу професійної підготовки персоналу митних органів, але й ефективного підвищення їх професійного рівня та педагогічної майстерності.

Міжнародний досвід свідчить, що підбір цільової аудиторії в процесі професійної підготовки персоналу митних органів повинен базуватися на таких принципах:

– **випередження потреби:** тобто залучення до навчального процесу або процесу підвищення кваліфікації чи будь-яких інших форм отримання додаткових знань та вмінь (семінари, тренінги) осіб, які потенційно можуть зіштовхнутися з необхідністю вирішення певного кола проблем у майбутньому. Для цього необхідно оперативно реагувати на потреби певної митної адміністрації, або навіть окремого митного органу в умовах нових викликів, які постають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах (наприклад, проведення Чемпіонату з футболу Євро–2012). Такі заходи мають бути спрямовані на підтримку діючої програми підвищення кваліфікації, а не замінювати її і не навпаки: жодна наперед затверджена програма підвищення кваліфікації персоналу митних органів не може передбачити зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі митної системи на майбутнє.

Прийняття рішення про необхідність вжиття заходів з підвищення кваліфікації персоналу митних органів з певного кола проблем має ґрунтуватися на комплексному та постійному моніторингу, який ґрунтується на таких методичних рекомендаціях, як: Митні прототипи ЄС або контрольні листи, розроблені на основі передового досвіду з митного адміністрування;

– **вчасного усунення недоліків у знаннях та вміннях персоналу митних органів:** даний принцип тісно пов'язаний з попереднім, проте мова йде про те, що на основі вищезгаданих міжнародних рекомендацій досліджуються не лише потенційно можливі виклики перед митною системою та персоналом митних органів, а вивчається ретроспектива за певний проміжок часу та існуючий стан справ, з метою виявлення проблем та недоліків, які вже існують у системі;

– **вивчення цільової аудиторії з метою виявлення потреб у зростанні або осіб, які потребують невідкладних заходів з професійного реінжинірингу:** необхідно чітко усвідомлювати, що в системі професійної підготовки персоналу митних органів учасники процесу мають різний рівень знань, вмінь та навичок, різну силу мотивації та різні потреби. Таким чином, від того, наскільки грамотно буде підібрана цільова аудиторія для кожного конкретного заходу, буде залежати рівень його ефективності. Відповідно мають підбиратися й адекватні методи і форми передачі знань та формування навичок. І, навпаки, для кожної виявленої цільової аудиторії має розроблятися окремий захід. Універсальні семінари, тренінги, лекції мають стати виключенням з правил, аніж традиційною практикою в організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів.

– *забезпечення зворотного зв'язку*: зворотній зв'язок – міра належного реагування об'єкта управління на певний захід або дію з боку суб'єкта управління. Вкрай важливо під час організації процесу професійної підготовки персоналу митних органів необхідно встановити зворотній зв'язок не лише між учасниками даного процесу, але й з суб'єктами зовнішнього середовища (суб'єкти ЗЕД, органи державної влади тощо, з якими під час здійснення професійної діяльності контактує персонал митних органів). Вищезазначені суб'єкти можуть здійснити адекватну оцінку вжитим заходам з підвищення професійної майстерності не лише персоналу митних органів, але й викладачів (тренерів) системи професійної підготовки. Таким чином, відбувається комплексний контроль якості за процесом професійної підготовки персоналу митних органів.

Наданий вище перелік міжнародних підходів до організації процесу підготовки персоналу митних органів, звісно, не може претендувати на абсолютність або вичерпність, а є лише певним узагальненням існуючих тенденцій та особливостей міжнародних та національних практик.

Щодо концептуальних підходів до організації процесу розвитку персоналу у міжнародному менеджменті (на прикладі професійної підготовки персоналу митних адміністрацій) можна виділити ряд ключових принципів та особливостей, а саме:

1. Запорукою ефективності управління людськими ресурсами виступає освіта протягом життя» або ж безперервна фахова освіта персоналу.

2. Задоволенню освітніх потреб на належному рівні й охопленню різномірної та територіально відокремленої цільової аудиторії сприяє поєднання прогресивних освітніх методів та технологій трансляції знань.

3. При розробці навчальних курсів та програм використовуються нові, нетрадиційні джерела, форми та методи пошуку інформації.

4. Цільова аудиторія в процесі розвитку персоналу повинна базуватися на принципах:

- випередження потреби;
- вчасного усунення недоліків у знаннях та вміннях персоналу;
- вивчення цільової аудиторії з метою виявлення потреб у зростанні або осіб, які потребують невідкладних заходів з професійного реінжинірингу;

– забезпечення зворотного зв'язку.

Таким чином, практика міжнародного менеджменту свідчить про безперервний процес виникнення, впровадження і поширення бажаних організаційних знань у зовнішнє середовище для створення сприятливих умов власного поточного функціонування і стратегії виживання у довгостроковій перспективі (на мега-, макро-, і макрорівнях).

3.3. Європейський шлях поширення знань – проектний менеджмент EUBAM

Місія Європейського Союзу з прикордонної допомоги Україні та Молдові (EUBAM) була відкрита у 2005 р. Початкове завдання Місії полягало у сприянні зміцненню потенціалу в управлінні кордоном і здійсненні прикордонного контролю у відповідності з європейськими стандартами, а також у здійсненні технічної допомоги в процесі урегулювання Придністровського конфлікту.

Основними партнерами Місії являються прикордонні і митні служби України і Молдови, а також правоохоронні та інші державні органи цих країн. Початково персонал організації складався з 99 експертів з митних та прикордонних питань з 19 країн-членів ЄС, а також чотирьох адміністративних спеціалістів і 118 чоловік місцевого персоналу з Молдови та України.

Керівним органом EUBAM являється Консультативна рада. Раду очолює Голова Представництва ЄС в Україні, в її склад входять представники Міністерства закордонних справ України, Міністерства закордонних справ і європейської інтеграції Республіки Молдови, митних і прикордонних служб України та Молдови, Європейської комісії, Програми розвитку ООН, Спеціального представництва ЄС для Молдови, а також Організації з безпеки і співробітництва у Європі (ОБСЄ).

Початкова організаційна структура EUBAM представлена на рис. 3.4.

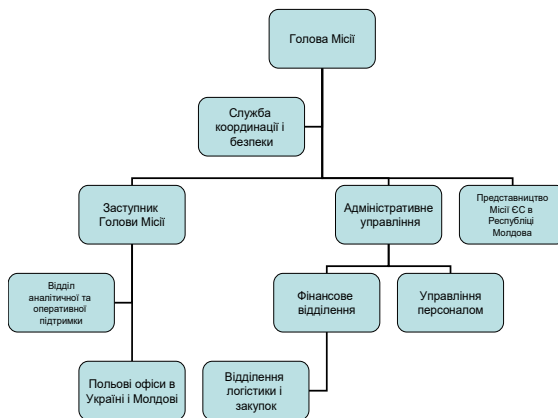


Рис. 3.4. Організаційна структура EUBAM у 2005–2009 рр.

Мандат EUBAM викладений у Меморандумі про взаєморозуміння між урядами України, Молдови і Європейською Комісією. Місії було доручено надавати допомогу приймаючим країнам в їх спільних зусиллях у сфері спрощення торгівлі і вільного переміщення людей, при цьому підвищуючи рівень безпеки на кордоні. Меморандум про взаєморозуміння являється базою для партнерства, яка дає можливість EUBAM надавати відповідним органам допомогу і поради з прикордонних, митних і фіскальних питань.

Згідно з заявою про місію, EUBAM підтримував митні служби України і Молдови в їх зусиллях з посилення ефективності митного контролю, збільшення митних доходів і сприяння легальній торгівлі. Також надавалась допомога у виконанні зобов'язань зі законодавчих та нормативних питань наближення в рамках договорів про асоціацію і вільну торгівлю з ЄС. Виконані дії включали в собі аналіз законодавства партнерських служб і адміністративних процедур з встановлення прогалів, на які слід звернути увагу, а також консультування з приводу організаційних змін, необхідних для підтримки даного процесу.

EUBAM представила Державній митній службі України (ДМСУ) порівняльний аналіз правоохоронних повноважень в митній галузі в окремих відомствах країн-членів ЄС. Це було пов'язано з питанням визначення правоохоронного статусу митної служби України. Разом з тим, на конференціях, які проводила ДМСУ, проводилися презентації на теми митного законодавства ЄС, методів роботи в процесі проектування і застосування систем управління ефективністю.

ДМСУ були надані консультації з питань передачі відповідальності за видання преференціальних сертифікатів про походження від Торгово-промислової палати (ТПП) до митної служби. Сприяння охоплювало встановлення необхідних законодавчих і адміністративних підготовчих заходів, а також обмін передовою практикою ЄС у сфері походження товарів.

В Україні EUBAM провела серйозний аналіз діючого законодавства і його подальшого розвитку з точки зору пост-митного аудиту у відповідності з передбаченими положеннями Кіотської конвенції і стандартами ЄС. Зміни у законодавстві України обумовили уніфіковані і прозорі правила для ДМСУ в на території суб'єктів ЗЕД. Сьогодні митні органи можуть впроваджувати аналіз ризиків, а також здійснювати аудит в приміщеннях суб'єктів економічної діяльності.

Підходи EUBAM до досягнення більш ефективного пост-митного контролю і аудиту були розглянуті і оцінені в митній службі України. ДМСУ встановила методи наближення до контролю, заснованому на аудиті, і, відповідно, до системного аудиту, а також прийняла поради

щодо посилення застосування аналізу ризиків. EUBAM надала масштабні консультації щодо змін в законодавстві і практичних кроків для сприяння торгівлі, базуючись на досвіді країн-членів ЄС.

EUBAM проводила заходи щодо митного централізованого моніторингу (МЦМ). Так, були об'єднані зусилля митних служб України і Молдови для виконання державних пріоритетів митної політики. Наголос був зроблений на інструментах полегшення торгівлі, двосторонньому співробітництву і покращанні вибірковості ризиків після вступу двох країн до СОТ. Після вступу до СОТ Україна і Молдова провели митні реформи, вони оновлюють свої оперативні і адміністративні процедури у відповідності зі стандартами ЄС.

У 2010 р. EUBAM продовжувала стежити за розвитком впровадження протоколу системи обміну попередньої інформації (СОПІ), який був підписаний в грудні 2006 р. урядами України і Молдови. Були подолані початкові складнощі, які виникали через різні методи збереження митної інформації в кожній країні.

Робота системи включала обмін даними з руху транспорту, в тому числі, повітряних вантажів, через україно-молдавський державний кордон (включаючи придністровський регіон), і стала корисним інструментом з виявлення всіх типів порушення митних правил. На початку 2010 р. оцінка системи Місією показала, що часткове впровадження рекомендацій EUBAM митними службами призвело до покращення точності даних, обробки інформації і процедур митного оформлення. Це отримало підтвердження як на центральному, так і на місцевих рівнях, у представленні даних СОПІ не було відзначено затримок.

Більш того, підписання домовленостей з Білоруссю та Росією вказувало на готовність партнерських служб до дальшої розробки системи СОПІ. Також покращувалася передача інформації СОПІ у відділі аналізу ризиків, боротьби з порушеннями митних правил і пост-митного аудиту.

Метою МЦМ зі зниження вартості і неправильної класифікації на внутрішніх митницях стало вивчення методів оцінювання митної вартості митними службами, і наскільки дане оцінювання базується на підозрі в порушенні митних правил (заниженні вартості і неправильної класифікації). МЦМ стосується товарів, оформлених в зоні відповідальності (ЗВ) EUBAM. На основі отриманих даних Місія представила митним службам ряд рекомендацій щодо організаційних, технічних і процесуальних заходів, впровадження яких значно посилить ефективне збирання мита.

МЦМ сконцентрована лише на преференційному і не преференційному походженні товарів (ПТ) для імпорту. З точки зору отримання доходів, походження – це один з елементів, який потребує особливої

уваги стосовно оцінки ухилення від сплати мита і слідування засобам торгової політики. МЦМ по ІТ завершило оцінку EUBAM трьох ключових факторів отримання митних доходів: митної оцінки, класифікації і походження товарів.

Боротьба з корупцією. EUBAM і її партнери визнають негативну роль корупції у досягненні цілей розвитку митної служби, і Місія призначила Радника з питань боротьби з корупцією для відображення важливості даного явища. З огляду на подальше вирішення даної проблеми EUBAM розробила два пілотні проект т.зв. «острівки чесності» на спільному україно-молдовському кордоні, а також сприяла покращанню роботи з громадськістю в обох країнах. Крім цього, була розроблена Стратегія допомоги EUBAM у боротьбі з корупцією на 2010-2012 рр., яка визначила ключові сфери співробітництва ДМСУ в рамках мандату EUBAM.

Після підписання угоди з митними і прикордонними службами України і Молдови були визначені два місця проведення пілотного проекту: Тудара – Старокозаче на півдні і Оточ – Могилів-Подільський на півночі. За підтримки керівництва співробітники всіх чотирьох партнерських служб пройшли інтенсивне навчання і взяли участь у семінарах з професійної етики і чесності, деякі з яких були комбінованими заходами. Додатково, місцевому керівництву були представлені підтримка та інструктаж у розробці і застосуванні заходів щодо боротьби з корупцією. В чотирьох населених пунктах були проведені опитування осіб, які перетинають кордон, для оцінки їх досвіду і розуміння корупційної практики серед органів, що працюють на кордоні. Хоча цілі даного проекту не можуть бути досягнуті за короткий проміжок часу, EUBAM заклала основу, яка може розвинути в майбутньому у відносинах з громадянським суспільством.

Наріжним камінцем стратегії EUBAM стало покращення відносин з громадянським суспільством у питаннях, пов'язаних з боротьбою з корупцією, особливо у контексті управління кордонами. За час своєї діяльності EUBAM намагалася підняти рівень громадської обізнаності і понизити рівень толерантності до корупції, особливо в середовищі молодого покоління.

Дана ініціатива включала цикл лекцій для студентів вузів, семінари, літній табір по боротьбі з корупцією для студентів. Два семінари були проведені на запрошення Одеської обласної адміністрації, один з них стосувався державних службовців адміністрації, а наступний захід був спрямований на освітнянську сферу.

Таким чином, починаючи з 2010 р., стратегічне бачення Місії EUBAM змінило вектор на площину навчання та професійної підготовки працівників митних і прикордонних служб України і Молдови –

і, як «надзадача» – створення системи інтегрованого управління кордонами митними і прикордонними адміністраціями обох країн¹.

Як зазначається в офіційних документах, Місія EUBAM має можливість надавати допомогу у підвищенні рівня професіоналізму в партнерських службах завдяки менторству і надання підтримки у розвитку на їх шляху до передових європейських практик. В рамках Європейського інструменту добросусідства і партнерства Єврокомісія виділила 12 млн. євро на фінансування Місії на період з 1 грудня 2009 р. до 30 листопада 2010 р. [31, с. 7].

У 2010 р. EUBAM провела стратегічний перерозподіл своїх ресурсів шляхом запровадження відділу інституційного розвитку у штаб-квартирі (рис. 3.5). Відділ за допомогою своїх радників і експертів зміг надавати всебічну підтримку, консультування і навчання для партнерських служб в ключових областях, пов'язаних з розвитком управління митниці і кордону згідно зі стандартами ЄС.

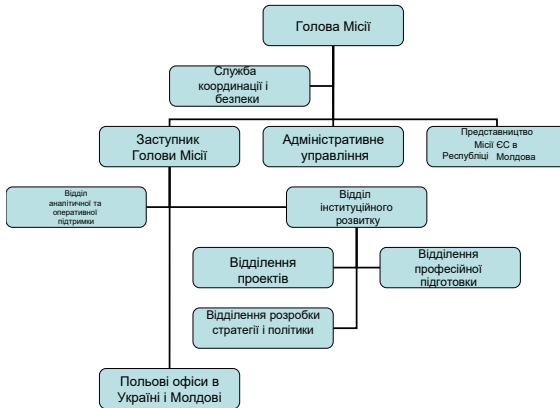


Рис. 3.5. Організаційна структура EUBAM у 2010–2013 рр.

Головною метою організації нового відділу стала програма навчання для стійкого довгострокового розвитку шляхом накопичення можливостей і реалізацію стратегії, направленої на співробітництво і підтримку. На протязі 2010 р. були здійснені важливі кроки, направлені на впровадження постійної підготовки інструкторів (тренерів) в си-

¹ Для вирішення цієї задачі в проєктах Місії була покладена ідея спільного професійного навчання керівників адміністрацій на першому етапі національних прикордонних і митних служб, на другому – інтегрована управлінська підготовка офіцерів України і Молдови.

стемах професійної підготовки митних і прикордонних служб України і Молдови. Як частина даної ініціативи, надавалася підтримка у підвищенні кваліфікації викладачів партнерських служб. Паралельно з цим, в рамках навчальних програм, за необхідності, проводилися тренінги з навчання практикуючих посадових осіб митних і прикордонних органів на робочих місцях.

Плани тренінгів EUBAM розроблялися у тісному співробітництві з митною службою. Це означало новий етап у стратегії співробітництва – досягнення спільних цілей партнерства між митною і прикордонною службами України з EUBAM. В навчальні плани увійшли як заходи, пов'язані з «навчанням інструкторів», так і навчання спеціалістів-практиків на семінарах, конференціях і навчальних поїздках.

Для здійснення такого стратегічного плану необхідно було встановити і залучити необхідні навчальні ресурси як в рамках EUBAM, так і з зовнішніх джерел. Встановлення таких зовнішніх контактів з державами-членами ЄС і основними закладами ЄС стало ключовим і зростаючим елементом ролі EUBAM у нарощуванні потенціалу партнерських служб на шляху до європейських стандартів в області управління кордонами і митній сфері. Це закладає основу для подальшого встановлення контактів і співробітництва, які в майбутньому будуть вдосконалюватися.

Загалом, у 2010 р. понад 1400 посадових осіб митних та прикордонних служб України і Молдови прийняли участь в навчальних заходах і програмах EUBAM. Зокрема, працівники митних органів України проходили професійну підготовку з таких напрямків, як пост-митний-аудит (86 чол.), права на інтелектуальну власність (20 чол.), аналіз ризиків (50 чол.), боротьба з корупцією (14 чол.), сприяння торгівлі (24 чол.) походження товарів (37 чол.) тощо

Іншим напрямом розвитку інституційного відділу EUBAM стало навчання на робочих місцях (буз відриву від роботи). Навчання без відриву від роботи направлене на покращання щоденних навичок і знань службовців. Експерти EUBAM, які працюють в польових офісах, надавали допомогу і консультації партнерам для покращання прикордонного контролю. Більшу частину роботи Місії «в полях» складало надання значимого у місцевому масштабі і тривалого обміну навичками з партнерськими службами.

Проведення сесій по обміну навичками часто призводило до негайних практичних результатів, і в той же час, робило внесок в більш тривалий розвиток шляхом представлення прикладів професіоналізму, розширення горизонтів і, найголовніше, у зростанні рівня задоволеності своєю роботою партнерськими службами при здійсненні своєї діяльності на якісно кращому рівні.

На цьому напрямку експерти EUBAM провели навчання з посадовими особами митної служби України за темами перевірки транспортних засобів (40 чол.) та використання спеціалізованого технічного обладнання (70 чол.).

Щодо зовнішнього навчання (за межами країн-партнерів), то EUBAM провела вісім навчальних поїздок. Вони склали обов'язкову і додаткову частину програми з нарощування потенціалу Представниці митної служби України, разом з іншими партнерськими службами, приймали участь у відвідування різних відомств держав-членів ЄС, а також Всесвітньої митної організації у Брюсселі.

Найвищим пріоритетом була увага до динаміки навчального середовища і її потреб, а також до досягнення гарантій якості і послідовності навчальних модулів та їх проведення. Якість навчання забезпечувалася завдяки створенню резерву інструкторів, до якого входив персонал з необхідними знаннями та досвідом. Значний наголос був зроблений на оцінювання після вивчення курсу. Слухачів також просили представити відгуки – як у письмовій, так і в усній формі – для подальшого аналізу і оцінки експертів.

Крім цього, завдяки систематичній підтримці контактів з керівництвом і навчальними закладами, виявилася цінна інформація щодо покращання і визначення пріоритетів навчання в майбутньому [31, с. 26–27].

Під час своєї діяльності EUBAM стикнулася з нестабільністю середовища – на протязі минулих років відбувалися загальновідомі симптоми міжнародної практики, коли донорська організація інвестує кошти у вдосконалення певної сфери, міжнародні експерти надають допомогу у розробці сучасних і нових політик та програм, а їх імплементація покладається на національні адміністрації без відповідної фінансової, технологічної чи інтелектуальної підтримки. У такому випадку досягнення намічених цілей знаходиться в небезпеці, а виконання завдань не продукує запланований ефект – іншими словами, не вистачає програм підтримки. Одним із шляхів подолання даної проблеми являється такий підхід, як «тренування тренерів» (за аналогією з відомим евфемізмом: «дати рибу чи вудку»).

У 2011 р. EUBAM розпочала проект впровадження рамкових стандартів PICARD ВМО в системах митної та прикордонної служб України. Під час проведення семінарів з питань менеджменту за європейськими стандартами тренерами EUBAM був проведений рекрутинговий аналіз учасників і створена трьохстороння робоча група провідних фахівців (EUBAM, ДМСУ, ДПСУ) для розробки навчального курсу з менеджменту для керівників середньої ланки управління партнерських служб. Цей пілотний проект уперше з'єднав представників навчальних закладів митної та прикордонної служб. Завданням робо-

чої групи були визначення тем навчального курсу і розробка змістовних модулів згідно з рамковими стандартами ВМО.

На основі досвіду проведення семінарів з проблем управління та лідерства у 2010–2011 рр. EUBAM разом з обраними фахівцями Академії митної служби України і Національної академії Державної прикордонної служби України розробила навчальний посібник – керівництво з проведення тренінгів, яке включило в себе більшу частину матеріалів, які використовувалися під час проведення семінарів EUBAM і навчально-медичні матеріали академії [35].

Загалом, дане видання представляє собою універсальний комплекс матеріалів, який можуть використовувати тренери освітніх закладів для отримання і подальшого поширення навичок управління людьми в уніфікованому вигляді. Це стало, по суті, першим видання подібного типу в державному секторі України, направлене на підтримку передачі навичок управління людьми за допомогою сучасних освітніх технологій.

Ідея розробки курсу полягала в розширенні організаційних знань в організаційних системах за допомогою сучасних інформаційних технологій, зокрема, дистанційного навчання.

На початковому етапі після розробки навчального курсу з практичного менеджменту, готуються експерти (фасилітатори), які надалі будуть навчати керівників на семінарах, тренінгах тощо.

В подальшому, ними будуть розроблятися навчальні курси для керівників нижчої ланки управління, а також курсантів і студентів навчальних закладів ДМСУ і ДПСУ. Перевага таких курсів полягає як в інтерактивному проведенні, так і в практичній спрямованості (на відміну від класичного менеджменту).

Це не єдиний приклад кращих практик у сфері розвитку навичок управління в міжнародному середовищі державних органів України, але найбільш «свіжий». Плани EUBAM на 2010–2014 рр. (які частково були реалізовані) включали методiku підготовки стратегічних менеджерів і тренерів-фасилітаторів, а, в подальшому, каскадному поширенню знань згідно розробленими навчальними матеріалами і методологією. В рамках стратегії поширення знань, у 2012–2013 рр. EUBAM реалізувала проекти впровадження навчальних програм зі стратегічного менеджменту (автори – Б. Літовченко (доцент АМСУ), М. Толс (експерт EUBAM)) і фасилітації професійної підготовки менеджерів (розробники – відділ інституційного розвитку EUBAM, Академія митної служби України, Національна академія Державної прикордонної служби України, Навчальний центр Митної служби Республіки Молдова, Департамент прикордонної поліції МВС Республіки Молдова), продуктами яких стали навчальні посібники для використання у підвищенні кваліфікації та практичній діяльності стратегічних і

оперативних менеджерів митних та прикордонних адміністрацій для ефективного інтегрованого управління кордонами [36]. Як свідчать експерти Європейського Союзу, саме такий підхід здатен забезпечити високоякісну освіту і стабільність досягнення генеральної мети – нарощування інституційного потенціалу завдяки концентрації уваги до розробки і впровадженню нових стратегій, політик і програм як в університетах, так і в рамках митної служби [32].

Схематично проект поширення організаційних знань за технологією EUBAM можна представити на рис. 3.6.

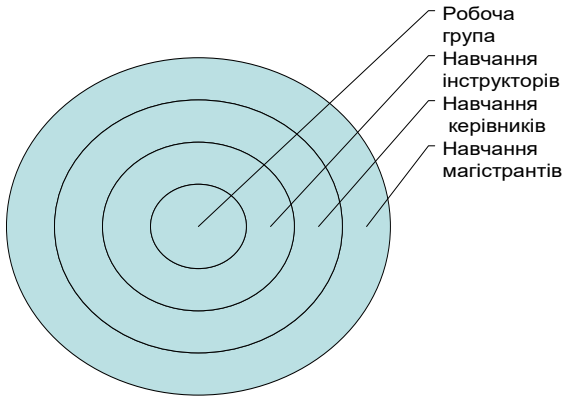


Рис. 3.6. Схема поширення організаційних знань

Таким чином, міжнародні інституції ЄС впроваджують власні організаційні знання в систему професійної підготовки персоналу митних органів України. При цьому виконується місія ВМО щодо усвідомлення і розуміння спілкування митних адміністрацій на єдиній мові, а також досягається синергетичний ефект подальшого співробітництва митних адміністрацій ЄС, митної та прикордонної служб України в регулюванні міжнародних відносин.

На жаль, проектний менеджмент має недоліки, одним з яких являється розрив комунікацій після розробки і реалізації проекту та подальшого його розвитку. У випадку EUBAM найбільш продуктивним періодом поширення знань у сфері управління стали 2011–2013 рр. Так, забезпечуючи безперервність стабільного розвитку і реалізацію змін у підходах на користь принципу «тренінг тренерів», у 2012 році EUBAM підготувала 532 інструктори з числа партнерських служб України та Молдови (363 у рамках заходів з підготовки інструкторів і 169 – в рамках заходів з підвищення кваліфікації викладачів-практи-

ків). Крім цього, EUBAM приступила до створення мережі тренерів таким чином: спочатку були підготовлені інструктори-тренери, потім вони провели експериментальні навчальні тренінги за підтримки EUBAM, а після цього проводилися семінари-практикуми за програмами додаткової підготовки.

Під час таких заходів були охоплені певні теми у відповідності з потребами і пріоритетами партнерських служб України і Молдови. Варто ще раз відзначити, що з метою забезпечення стабільності і самостійного розвитку навичок інструкторів (тренерів) партнерських служб, викладачі та інструктори приймали участь у навчальних заходах EUBAM у якості експертів. Завдяки цьому EUBAM досягла завдання включення новітніх розробок ЄС в навчальні програми освітніх закладів партнерських служб.

Проте, починаючи з 2014 р., місія, цілі і задачі EUBAM під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища радикально змінилися, про що свідчить сучасна організаційна структура організації (рис. 3.7).

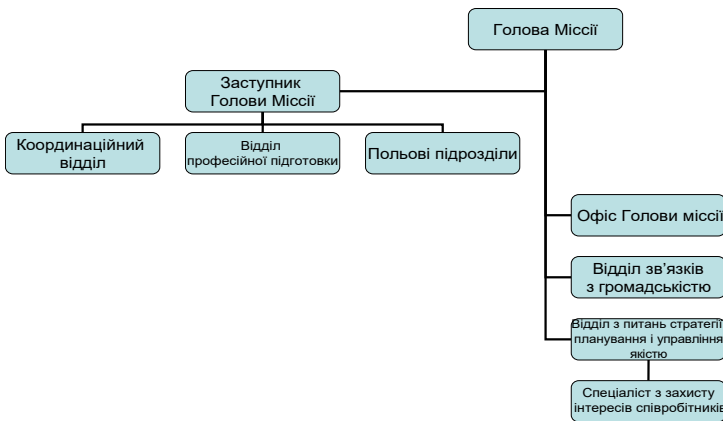


Рис. 3.7. Узагальнена організаційна структура EUBAM у 2014–2015 рр.

Як свідчить офіційна політика організації, у 2014 р. EUBAM свідомо перейшла до передачі повноважень партнерським службам України та Молдови та їх самостійності у розвитку менеджменту, залишивши для себе функцію координації (підтримки і консультування), яку почав виконувати координаційний відділ, що замінив службу інституційного розвитку.

Таким чином, починаючи з 2014 р., задачі EUBAM почали декларуватися як:

– працювати спільно з відповідними відомствами в Молдові та Україні над приведенням їх стандартів і процедур управління кордонами, митної справи і торгівлі у відповідності з тими, які діють у країнах-членах ЄС;

– покращувати транскордонне співробітництво між прикордонними та митними адміністраціями, з іншими правоохоронними органами, а також сприяти координації міжнародного співробітництва;

– надавати своїм партнерам допомогу у підготовці до реалізації вимог Угод про асоціацію між ЄС і Молдовою, а також ЄС і Україною і створенню у майбутньому Поглибленої і всезагальної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ);

– вносити свій внесок у мирне урегулювання придністровського конфлікту за допомогою заходів зі зміцнення довіри і своєї присутності на придністровській ділянці молдово-українського кордону з метою моніторингу [33, с. 8].

За даштунками офіційних заяв можна спостерігати, що поступово організація EUBAM, згідно теорії стратегічного менеджменту, перетворилася із відкритої до закритої, яка турбується, перш за все, про власне виживання – і використовує для цього всі політичні, фінансові та популяційні ресурси (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники діяльності EUBAM

Назва показника	2009 р.	2013 р.	2014 р.
Бюджет (млн. євро)	12,0	11,250	20,690,48
Експерти ЄС / кількість країн-членів ЄС	103 / 19	93 / 18	81 / 16
Місцевий персонал з Молдови і України	118	127	130

Загалом, можна зробити припущення, що, починаючи з другої половини 2013 р., коли почалася конкуренція між ВМО і ЄС у питаннях поширення знань, відбулася зміна керівництва EUBAM – і на зміну романтиків управління знаннями прийшли технопрагматики, які скористалися політичною ситуацією в Україні (перманентними змінами реформ митної та прикордонної адміністрацій) і полегшали собі життя, орієнтуючися виключно на технічних питаннях організаційного функціонування за умовах збільшення бюджету.

Разом з тим, співпраця EUBAM з партнерськими службами України може бути яскравим прикладом підтвердження загальних постулатів теорії стратегічного менеджменту і конкурентних переваг. Згідно теорії, стратегічний менеджмент створення, досягнення, підтримки і збереження конкурентних переваг є безперервним процесом (рис. 3.8).

Процес конкурентних переваг



Рис. 3.8. Процес конкурентних переваг

Конкурентна перевага дозволяє досягти пануючого становища на ринку і ефективності продуктивності завдяки наявності певних достоїнств основних процесів / навичок та інтегрованих ресурсів, які є в розпорядженні організації, а також завдяки тому, як вона їх використовує. Ці навички і ресурси – результати минулих інвестицій, вкладених для покращення конкурентного становища організації. Але його не можна досягти, якщо не розробити спочатку стратегічні дії, мета яких – зорієнтувати організацію на їх досягнення.

Таким чином, створення і збереження конкурентної переваги є постійним процесом, що вимагає зворотного інформаційного зв'язку від споживача та інвестицій у нові та досконалі продукти і послуги. Для того, щоб направляти і контролювати цей процес, організація повинна впроваджувати стратегії, орієнтовані на дію, а також бути здатною керувати процесом їх впровадження [34, с. 23].

Саме таку стратегію використовувала EUBAM на початкових стадіях своєї діяльності. Зважаючи на брак ресурсів, у 2012-2013 рр. Місія звернулася до стратегії створення стратегічного союзу з партнерським службами України і Молдови, запропонувавши їм ряд цільових проєктів з інтегрованого управління кордонами.

Стратегічні союзи стали популярними способами росту великих організацій, починаючи з останньої третини ХХ ст. Вони охоплюють різні форми, починаючи з простої ліцензійної угоди і закінчуючи складним спільним виробництвом з управлінськими контрактами і кросліцензійними зв'язками. Стратегічний союз (СС) – це угода про співробітництво, перш за все, між корпораціями, а також некомерційними організаціями, яка веде до певних тривалих ділових стосунків

між ними (наприклад, спільне підприємство або маркетингова оборудка, коли кожен з партнерів погоджується продавати продукцію іншого на власному ринку; до них можна віднести інтегроване управління кордонами «Україна – Польща», «Україна – Молдова»). Загалом, СС створюються тоді, коли кожен з партнерів відчуває слабкість у власній діловій активності у певній сфері, а партнер може зменшити цю слабкість або компенсувати її.

Дуже часто причиною утворення СС є відсутність (брак) капіталу. Фіксовані витрати на проведення високотехнологічних промислових проєктів такі великі, що окремі фірми змушені шукати партнерів, які б розділили затрати на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (R&D), так само як провадити широкомасштабне виробництво.

СС не є панацеєю для розвитку організації, оскільки вони відкривають партнеру деякі переваги фірми-конкуренту в іншому контексті. Угоди між компаніями не виключають росту конкуренції між ними. Розподіл головної технології або управлінського досвіду необхідно також уважно оцінювати, тому що партнер може в майбутньому стати конкурентом минулого союзника на інших важливих ринках [34, с. 75].

У випадку стосунків у системі ВМО-ЄС-Україна митна адміністрація України могла би використати з користю для себе всі переваги стратегічного союзу у галузі митної справи. Проте, особисті цінності вищого керівництва митної служби, нівелювання інтересу до системи організаційних знань і, як наслідок, втрата конкурентних позицій на ринку державних послуг призвели до ліквідації Державної митної служби України як окремої державної структури, так і підпорядкування Академії митної служби України до МОН України, а потім – утворення Університету митної справи та фінансів, де проєктам розвитку управлінських навичок керівників митної адміністрації не залишилося місця, а ВМО і ЄС згорнули програми професійної управлінської підготовки у системі національних митних органів.

Таким чином, акценти мови про ефективність менеджменту зміщуються в сторону людського чинника організації (особливо – топ-менеджменту) і моральної відповідальності менеджменту (ці питання будуть детальніше досліджені у наступному розділі). Але тут же можна навести певні припущення стосовно ролі керівника та управління людськими ресурсами в розвитку організаційних знань задля ефективності реалізації її стратегії та операційної діяльності.

Як визначалося Світовим Банком у Керівництві з модернізації митної служби, організація настільки хороша (ефективна – Б.Л.), наскільки хороші її співробітники [37]. Тому, слід уникати недооцінки необхідності інвестицій в управління персоналом з боку адміністрації митних служб. Разом з тим очевидно, що лише один «комариний

укус» не призведе до покращань у такій складній галузі як управління. Якщо начальник на протязі багатьох років керував за головним правилом «начальник завжди правий», то сучасне організаційне середовище вимагає змін не лише політик, але й способу мислення і бачення². Часи «ми-знаємо-це-все-і-краще» у менеджменті давно минули, і керівництво митної служби повинне озирнутися навколо в пошуках нових засобів і підходів до ефективного управління (див. розд. 2).

Для того щоб змінити становище, необхідно постійно звертати увагу на розвиток навичок управління, тому що, у відповідності Митними Прототипами ЄС (Організація і Управління), програма розвитку людських ресурсів повинна бути розробленою і впровадженою як у контексті освіти, так і на практиці [20, pp. 17–31].

Традиційно університети роблять наголос на високому рівні теорії і самого викладання без надання практичних інструментів розвитку. Так, середньостатистичний випускник звичайно перебуває у стані фрустрації, коли виходить з університету «в життя». Задачі підготовки досвідченого і ефективного керівника покладаються на менеджмент організації (зокрема, безпосередніх керівників). Тому необхідно створити систему, яка забезпечує подальше професійне зростання персоналу в організаційному середовищі на основі відповідних програм розвитку навчання і кар'єри.

А вже після розробки, програми розвитку вимагають відповідного обговорення і узгодження з внутрішніми і зовнішніми клієнтами, оскільки брак комунікації часто призводить до неприйняття як з боку цільових груп, так і уряду. Правильна комунікація необхідна також з огляду на потребу узгодження проектів політик (законів) з міністерствами. До того ж, часто необхідна участь на парламентському рівні з питань впливу програм розвитку на державний бюджет. Участь на високому рівні може також бути доцільною через необхідність обговорення та інтерпретацію джерел – міжнародних стандартів і кращих практик, на основі яких розробляються стратегія і політика розвитку митної адміністрації. Тому, необхідно залучати міжнародні організації до обговорення потреб розвитку і добиватися додаткової підтримки пропозицій перед органами, які приймають політичні рішення.

Чільні керівники не повинні сидіти і очікувати на пенсію Вони повинні змінюватися, оскільки змінюється світ – і з цим необхідно змиритися. Вони повинні змінюватися не тому, що так радять кон-

² Можна навести цікавий приклад порівняння управлінських евфемізмів різних культур: якщо в національних організаційних системах управління до цього часу залишається принцип «Я – начальник, ти – дурень, ти – начальник, я – дурень», то в західному менеджменті вважається, що «Керівник удвічі тупіший, ніж думає про себе сам, і вдвічі розумніший, ніж думають про нього підлеглі».

сультанти, а тому що прогрес можливий лише у випадку, коли люди знаходяться поза власної природної «зони комфорту», і коли вони відчувають необхідність що-небудь зробити – внутрішня необхідність і бажання змінюватися повинні прийти на місце звичайній людській природі опору змінам – саме це виступає рушійною силою прогресу. Різноманітні сучасні інструменти поширення знань здатні допомогти керівникам підвищити обізнаність і забезпечити конкурентні переваги їх організацій.

Разом з тим, часто спроби переконати когось змінитися представляє собою велику складність, оскільки вибратися зі своєї «зони комфорту» набагато важче, ніж залишатися в ній – зміна завжди асоціюється зі страхом перед втратою. Ризик зазнати поразки завжди присутній, але не помиляються ті, хто нічого не роблять. Хороші керівники припускаються помилок, тому що мають сміливість ризикувати, і тому що вони люди, а найкраща риса керівника – визнати власні помилки і не перекладати їх на інших чи обставини. Сильні особистості долають страх, вони роблять свою справу і досягають успіху завдяки постійного збагачення знаннями і почуття моральної відповідальності. Стратегії успіху не залишаються тими ж самими з плином часу – нові стратегії, це тип поведінки, орієнтованої на результат, бажаний як для себе, так і середовища (про що мова буде йти далі).

Список літератури до розділу 3

1. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations* / M. Porter. – New York: Free Press, 1990.
2. Dorothy Marcic D. *Management International* / Dorothy Marcic D., Sheila Puffer S. – West Publishing, 1994.
3. Vernon R. *International Investment and International Trade in the Product Cycle* / R. Vernon // *Quarterly Journal of Economics*, 1966.
4. Kindleberger C. *Direct Investment Abroad* / C. Kindleberger. – New Haven, Conn.: Yale University Press, 1969.
5. Caves Richard. *Multinational Enterprise and Economic Analysis* / Caves Richard. – Cambridge, England: Cambridge University Press, 1982.
6. Vernon R. *Storm over Multinationals* / R. Vernon. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.
7. Behrman J. *International Business and Governments* / J. Behrman, R. Gross. – Columbia, S.C.: University of South Carolina Press, 1990).
8. Grosse R. *Codes of Conduct for Multinational Enterprises* / R. Grosse // *Journal of World Trade Law*. – Sept. / Oct. 1982).

9. Craig F. U.S. Firms Plunk Down Cash in East Block / F. Craig // The Wall Street Journal – June 1, 1990.
10. Rubinfien E. Soviet Union Declares End to Bar on Private Property / E. Rubinfien // The Wall Street Journal – August, 10, 1990.
11. Axtell R. The Do's and Taboos of International Trade / R. Axtell. – John Wiley & Sons, Inc.: N.Y., 1994.
12. Grosse R., Kujawa D. International Business: Theory and Managerial Applications / R. Grosse, D. Kujawa. – IRWIN, 1992.
13. Cullen G. Multinational Management: a Strategic Approach / G. Cullen. – South-Western: Thomson Learning, 2001.
14. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. посіб. / за ред. А.О. Задой. – К.: Знання, 2007. – 332 с.
15. Burton F.N. Contemporary Trade / F.N. Burton // Industrial studies series. – Philip Allan, 1984. – 187 p.
16. Літовченко Б.В. Зовнішньоекономічна орієнтація фірми / Б.В. Літовченко // Менеджмент: зб. наук. пр. – Вип. 8. Головний редактор А.І. Кредісов. – К., 2007. – С. 189–200.
17. Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т. Є. Кагановська // Фінанси підприємств, 2005. – № 1. – 300 с.
18. Customs modernization handbook / edited by Luc de Wulf, José B. Sokol. – Washington International monetary fund, 2005. – 327 p.
19. Border management modernization / edited by David Widdowson, Tom Doyle, Enrique Fanta, Gerard Mclinden. – Washington: International monetary fund, 2011. – 381 p.
20. Customs blueprints – Pathways to modern customs: Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. – 89 p.
21. Офіційний сайт Всесвітньої митної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.wcoomd.org
22. WCO Professional Standards [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.incu.org/PICARD_standards.html
23. Літовченко Б.В. Стандарти міжнародного менеджменту та їх імплементація в митній справі України / Б.В. Літовченко, Н.В. Осадча // Вісник Академії митної служби України. – № 2 (38), 2008. – С. 43–48.
24. Літовченко Б.В. Вплив міжнародної митної організації на управління персоналом митного органу / Б.В. Літовченко, Н.В. Осадча // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. – Чернівці: Книги XXI, 2008. – Вип. 4. – С. 91–100.
25. Mikuriya K. Customs in the 21st Century: Global facilitation partnership [Electronic resource] / K. Mikuriya. – Access mode: <http://www.gfptt.org/uploadedEditor Images/00000063.pdf>

26. Customs 2013: Decision No 624/2007/EC of the European Parliament and of the Council of 23 May 2007 establishing an action programme for customs in the Community [Electronic resource]. – Access mode: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32007D0624:EN:NOT>

27. Болотова Н. А. Совершенствование системы подготовки а переподготовки должностных лиц таможенных органов в Российской Федерации / Н. А. Болотова // Вестник Российской таможенной академии. – 2009. – № 4. – С. 87–92.

28. Микурия К. Обращение от Всемирной Таможенной Организации (ВТО). Международный день таможенника 2011 [Электронный ресурс] / К. Микурия. – Режим доступа: [http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDF and Documents/About%20Us/SG_Message_ICD_2011_RU.pdf](http://www.wcoomd.org/files/1.%20Public%20files/PDF%20and%20Documents/About%20Us/SG_Message_ICD_2011_RU.pdf)

29. Conchin Norbert. The world customs organization's E-learning program [Electronic resource] / Norbert Conchin // World Customs Journal. – Access mode. – 2011. – № 2 (2). – 93–96 pp.

30. Каталог модулів «e-learning» ВМО) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e-learning.wcoomd.org/Hosting/catalogue/start.html>

31. Миссия Европейского Союза по приграничной помощи Молдове и Украине – Годовой отчет – 1 декабря 2009 – 30 ноября 2010 гг. – Одеса: EUBAM, 2011. – 29 с.

32. Tols M. Management soft skills: results oriented approach / M. Tols // Customs Scientific Journal CUSTOMS. – № 1, 2013. – P. 46–55.

33. Миссия Европейского Союза по приграничной помощи Молдове и Украине – Годовой отчет – 1 декабря 2013 – 30 ноября 2014 гг. – Одесса: EUBAM. 2015. – 30 с.

34. Литовченко Б. – Ор. Cit / Б. Литовченко, М. Толс. – С. 23.

35. Инструменты эффективного управления: научно-методическое пособие для проведения обучающего курса / под. ред. В. Заложа, Б. Литовченко. – Киев: ВАІТЕ, 2012.

36. Литовченко Б. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для подготовки тренеров-фасилитаторов курса “Инструменты эффективного управления” / Б. Литовченко, М. Толс; под общ. ред. В. Заложа. – Одесса: EUBAM, 2013. – 124 с.

37. Customs Modernization Handbook, World Bank [Electronic resource]. – Access mode: www.worldbank.org

Розділ 4. РОЗВИТОК ГУМАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ ЛЮДСЬКОГО ВИМІРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Соціальна корпоративна відповідальність і етика бізнесу

Сучасне середовище робить виклики не лише бізнесу, а й загалом менеджменту всіх організаційним структур на мега-, макро- та макрорівнях, включаючи навіть конкретну особистість не лише в економічній сфері, а у всіх аспектах життя людства – від глобального потепління до демографічної проблеми і мегакультури.

Недаремно, увага сучасних науковців, аналітиків і викладачів у галузі соціально-економічних досліджень починає концентруватися, зокрема, на питаннях етики і моралі. В обіг категорійного апарату економічної теорії і менеджменту включаються такі поняття, як «інститут людини», «довіра», «толерантність», «турбота», «пожертва» та ін. [1–5].

Особливе місце в сучасних наукових розробках займає проблема корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), якій присвячені як дисертаційні дослідження, так і демократичне обговорення на багатьох «круглих столах» національних науковців. Слід зробити застереження, що, звичайно, вони обмежуються аналізом класичних поглядів західної наукової думки другої половини ХХ ст. на соціальну відповідальність бізнесу. Як правило, засади досліджень соціальної корпоративної відповідальності і етики бізнесу науковці пов'язують з роботою професора Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», опублікованою у 1953 р. [6, с. 250–251].

Загалом, аналізуючи соціально-етичні проблеми, сучасна наукова думка схиляється до вузькоспеціалізованих підходів, *a priori* досліджуючи окремі принципи і стандарти (захист прав людини, екологію, благодійність, спонсорство, боротьбу з корупцією, навчання персоналу, його розвиток, соціальне забезпечення тощо), що призводить до дифузії (розсіювання) вивчення предмету досліджень економістів, правознавців, соціологів, екологів та ін. [7–9].

Тема соціальної відповідальності як предмету наукових досліджень активізувалася у 60-ті рр. ХХ ст., коли міжнародний бізнес опинився перед викликом світової громадськості і був змушений обрати стратегії реагування на її соціальні проблеми (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Взаємовідносини світової спільноти і бізнесу
щодо соціальної відповідальності**

Виклики суспільства	Стратегії реагування бізнесу
Екологія	Протидія
Національна безпека	Захист
Захист інтересів споживачів	Прийняття
Боротьба за громадянські права	Прийняття

У рамках наукових дискусій наводились аргументи прихильників і противників соціальної відповідальності бізнесу (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Дискусія щодо соціальної відповідальності бізнесу

Аргументи «за»	Аргументи «проти»
Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи	Порушення принципу максимізації прибутку
Зміна потреб і очікувань світової громадськості	Додаткові витрати на соціальну відповідальність
Залучення додаткових ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем	Недостатня звітність широкій громадськості
Моральні зобов'язання щодо соціальної відповідальності	Недостатня кваліфікація у вирішенні соціальних питань

В останній третині ХХ ст. з'явилася концепція соціальної відповідальності ділових організацій, автором якого вважають Кіта Девіса, основні положення якої такі:

- Соціальна відповідальність виникає з суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.
- Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: з одного боку, враховувати вплив суспільства, ринкової системи; а з іншого – бути відкритим у своїх операціях для громадськості.
- Соціальні витрати повинні бути ретельно обчислені і розглянуті з погляду правомірності їх віднесення до собівартості.
- Соціальні витрати в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.
- Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціально-економічних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їх діяльності.

На думку К. Девіса, існує «залізний закон» соціальної відповідальності – у довгостроковій перспективі ті, хто не використовують наявну владу в тому напрямі, яке суспільство вважає вірним, мають тенденцію втратити цю владу [10].

Можна зробити припущення, що дана тенденція пов'язана з розвитком інституціоналізму, який, як теорія, зробив спробу об'єднати економічну теорію з менеджментом [11; 12]. Разом з тим, еkleктика сучасних досліджень викликана невизначеністю понятійного апарату щодо природи корпорацій – якщо класично вони розглядаються в економічній літературі як об'єднання заради отримання прибутку, то, з точки зору менеджменту, корпорацією вважається будь-яка організація, незалежно від форми власності і досягнення цілей – тому слід вести мову не про корпоративну, а організаційну моральну відповідальність.

Загалом, сучасні дослідження міжнародних і національних організацій розглядають корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у трьох взаємопов'язаних формах: 1) як спосіб та форма організації бізнес сектору, спрямовані на вирішення важливих соціальних завдань; 2) як регулятивні рамки, які визначають нові вимоги для компаній; 3) як сучасний та необхідний спосіб побудови принципів діяльності та менеджменту компаній (табл. 4.3). Але, не дивлячись на множинність визначень та механізмів реалізації, корпоративна соціальна відповідальність як концепція об'єднує та доповняє різні аспекти, які забезпечують взаємний розвиток суспільства та бізнес сектору. Ідеологія КСВ проявляється у формуванні нового розуміння «вартості», в участі бізнесу в соціальних програмах, постійній співпраці з урядами та неурядовими організаціями, а також у таких нових стратегічних напрямках, як відповідальне інвестування.

З іншого боку, розвиток сучасного світу передбачає зміни в парадигмі на соціальну відповідальність – мова повинна йти, перш за все, про моральну відповідальність менеджменту – який складає серцевину організаційної діяльності. Тому важливо відповісти на запитання: чи має бізнес соціальну відповідальність; чи повинна організація нести соціальну відповідальність; хто повинен нести в організації відповідальність (соціальну чи моральну) – менеджери чи всі співробітники?

Для відповіді на ці питання, на нашу думку, слід звернутися до витоків проблеми про соціальну відповідальність, а саме – проаналізувати категорії етики і моралі бізнесу¹, і на цій основі спрогнозу-

¹ До речі, вперше поняття моралі (етики) бізнесу (*die Moral des Geschaeft*), яка відрізняється від звичних загальнолюдських норм, ввів класик світової літератури Еріх Марія Ремарк у романі «Тріумфальна арка» (1945 р.). Цікаво зазначити, що якщо в оригіналі мова велася про «моральне ведення справ» (в німецькій мові

вати ефективний тип моральної поведінки менеджменту у контексті розвитку теорії організаційної стратегії в умовах глобалізації.

Таблиця 4.3

Визначення поняття КСВ

Назва організації	Визначення КСВ
Світова рада компаній зі сталого розвитку	Це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, водночас покращуючи якість життя працівників та їхніх родин, громади й суспільства загалом
ОЕСР	Сталий розвиток, що передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства
Світовий банк	Комплекс спрямованої політики та дій бізнес-структур, що пов'язані з ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та етичними цінностями, які враховують інтереси місцевих громад і навколишнього середовища та націлені на стійкий розвиток
Європейський Альянс корпоративної соціальної відповідальності	Це концепція залучення соціальних і екологічних компонентів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами
Форум соціально відповідального бізнесу (Україна)	Це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі в розв'язанні найгостріших соціальних проблем
Європейська комісія	Це концепція, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні життя суспільства та захисті довкілля
Глобальна некомерційна організація Бізнес заради соціальної відповідальності	Корпоративна соціальна відповідальність означає таке ведення бізнесу, яке відповідає законодавчим та етичним нормам, а також суспільним очікуванням або навіть перевищує останні

Джерело: [8, с. 9].

на той час не існувало слова «етика»), то в англійському перекладі воно трансформувалося у «етику бізнесу», українському – «мораль комерсантів», а російському – «мораль дельцов»: «Чем бы оказался мир без морали дельцов? Сборищем преступников, идеалистов и бездельников». Такий приклад ще раз підтверджує нашу тезу про ідеологічний характер мови у менеджменті.

(*A propos*) Етика розглядає питання, по-перше, характеру особистості і, по-друге, моральні правила, які керують і обмежують нашу поведінку. Вона досліджує питання правильної і неправильної моралі, моральні відповідальність і обов'язки [13, р. 3]. Цікаво простежити часові та культурні відмінності у поглядах на етику і мораль (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Визначення понять етики і моралі

Український Радянський Енциклопедичний Словник (60-ті рр. XX ст.)	Словарь иностранных слов (70-ті рр. XX ст.)	New Webster's Dictionary of the English Language (80-ті рр. XX ст.)
ЕТИКА (від грец. <i>ethos</i> – звичай) наука про мораль, про її походження, розвиток і роль у суспільному та особистому житті людей. В Е. виявляються політ. ідеали та світогляд різних класів... Е. дає теоретич. розробку осн. моральних понять – обов'язку, честі, гідності, добра і зла, сумлінності, щастя та ін..	ЭТИКА (лат. <i>ethica</i> < гр. <i>ethos</i> обычай, характер) – 1) учение о морали как одной из форм общественного сознания, ее сущности, законах ее исторического развития и роли в общественной жизни; 2) система норм нравственного поведения человека какого-либо класса, общественной или профессиональной группы	ЕТИКА (лат. <i>ethicus</i> < гр. <i>ethicos</i> , <i>ethos</i> звичай, схильність, характер) система філософії поведінки і принципів в практиці групи або людини; принципи моралі або область вивчення моралі чи правильної поведінки; специфічна система поведінки і дій окремих прошарків (професій)
МОРАЛЬ (лат. <i>moralis</i> – моральний, від <i>mos</i> , род. в. <i>moris</i> – звичай, нрав) одна з форм суспільної свідомості; сукупність принципів, правил і норм, що історично змінюються і регулюють поведінку людей один відносно одного і відносно суспільства	МОРАЛЬ (фр. <i>morale</i>) – 1) нравственность, совокупность норм и принципов поведения людей по отношению к обществу и другим людям; одна из основных форм общественного сознания; в классовом обществе мораль имеет классовый характер; 2) нравственный, поучительный вывод; 3) нравоучение, поучение	МОРАЛЬ (фр. <i>morale</i> < Л. <i>moralis</i> – манери, звичай) принципи правильного і неправильного у поведінці і характері, навчання хорошій поведінці; принципи і способи життя, поведінка як правильна чи неправильна

Складено за: [14, с. 699; 15, с. 543; 16, 323, 594; 17, 529, 973].

Ділова етика досліджує складові правильного і неправильного, хорошої і поганої поведінки людини у контексті бізнесу. Близькі до них питання моралі виникають і в іншому організаційному контексті. Як свідчать дослідники, «сучасний ринок вимагає від бізнесу... готовність до етичного розгалуження (водорозділу – *Б.Л.*) в прийманні

ділових рішень» [18, р. 13]. Якщо люди (як в бізнесових, так і не бізнесових організаціях) змушені бути готовими до етичного розгалуження у прийнятті рішень, вони повинні мати певні моральні стандарти.

Слід зробити застереження, що мораль не обов'язково базується на релігії (хоча ми черпаємо наші моральні вірування з різних джерел, для філософів головною проблемою є те, чи можна знайти обґрунтування цим джерелам). Так, наприклад, єдність вірувань у моральні принципи про науковий підхід Птолемея щодо Землі як центру космосу, довгий час не припускала проникнення у життя геліоцентричної гіпотези Коперніка².

Таким чином, в житті з'являються погляди на моральність не як релігію, а виключно як функцію очікувань вірувань суспільства – ця точка зору сформувалася в науковий підхід до етичного релятивізму – теорії, в якій правильне і неправильне визначається тим, що суспільство вважає правильним і неправильним – і в цьому вона досить проблематична. Також досить сумнівною являється теорія, згідно якої бізнес має власну мораль (етику), відмінну від звичайних уявлень про правильне і неправильне [19, р. 39; 20, рр. 165–170]. Частиною проблеми етики і моралі являється обмеження задоволення власної зацікавленості у поведінці для нормального існування суспільства. Інколи, діючи таким чином, щоб відповідати правильній етиці, суспільні правила етики можуть вступити у конфлікт з особистими інтересами. Але, загалом, слідування моральним принципам повинно давати можливість полегшити задоволеність життям. (Цікаво відзначити, що у другій половині ХХ ст. це чудово усвідомлювали менеджери всіх ланок управління, скаржачись на т.зв. «тиск зверху», коли корпоративні цілі вступають у суперечку з корпоративними нормами – згідно опитування, 50 відсотків американських менеджерів вищої ланки управління, 65 відсотків середньої ланки управління і 84 відсотки нижчої ланки управління погоджуються з тезою, що відчують тиск наражання на ризик між особистими інтересами і досягненням організаційних цілей [22, р. 99].

З плином часу, відбуваються зміни у поглядах на моральні та інші проблеми; дискусія в галузі етики (моралі) бізнесу, загалом, відбувається через перегляд та зміну аргументів у філософських суперечках

² Як свідчать дослідження Pew Research Center, більшість населення світу підтримують демократичні цінності, такі як релігійна свобода і незалежна юридична система. Проте, якщо у країнах, які розвиваються (Азія, Африка, Близький Схід), віра в Бога є необхідною умовою для підтримання високого рівня суспільної моралі, то в Європі, навпаки, пріоритетною є думка, що мораль можна підтримувати і без релігії [21, с. 33].

на вище вказані проблеми, зокрема, можливості застосування у практиці бізнесу та менеджменту нормативних теорій етики. В етиці, нормативні теорії пропонують певні принципи розрізнення правильних дій від неправильних. Вони можуть бути поділені на консеквенціальні (егоїзм) і неконсеквенціальні (утилітаризм) (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Характеристики нормативних теорій етики

Показники	Консеквенціоналізм (егоїзм)	Неконсеквенціоналізм (утилітаризм)
Теорія	А. Сміт	І. Кант
Бізнес	прибуток	корисність
Інтерес	особистість	організація
Цінності	свобода	справедливість
Моральність	функція результату	принцип очевидності

Складено автором за: [23; 24; 25; 26; 27].

Консеквенціальні теорії етики³ розглядають моральну правильність чи неправильність дій як функцію їх результатів. Якщо наслідки добрі – дії правильні, якщо вони погані – дії неправильні. Неконсеквенціальні теорії розглядають інші фактори, які необхідно враховувати.

Історично, ці два підходи до моральності бізнесу (самоціль vs корисність) і прийнятті організаційних рішень переглядалися класичними економічними економістами і філософами. Так, класик політекономії А. Сміт вважав, що якщо бізнес зосередиться виключно на самоціль, це призведе до добробуту суспільства загалом. На думку А. Сміта, лише егоїстична поведінка продукуватиме найбільше щастя [26, с. 223–225]⁴.

Прикладом неконсеквенціального підходу до етики являється теорія Канта. Кант виходив з того, що наша дія морально цінна лише у випадку, якщо ми діємо з обов'язку (боргу) – добра воля – єдина річ, яка правильна сама по собі. На противагу утилітаризму чи інших кон-

³ Поняття «консеквенціалізм» ввела в етику англійський філософ-аналітик Елізабет Енськ (1919–2001). Світову популярність отримали праці Елізабет Енськ в області філософії свідомості, філософії дії, філософії мови, етики, філософської логіки [28; 29].

⁴ І сьогодні багато теоретиків і практиків бізнесу погоджуються з положеннями А. Сміта про бізнес як частину соціальної системи, в якій необхідні співробітництво і конкуренція. Разом з тим, вони вважають, що етику бізнесу слід розглядати як «обмежений (розумний) егоїзм» – самоціль повинна бути обмежена правилами ведення бізнесу [31, р. 20].

венсекціальних теорій, логіка етики Канта зводилася до того, що ми нічого не повинні знати про результат дій [27, р. 15].

Неконсеквенціалісти зазвичай підкреслюють моральні права – права діяти певним чином або змусити інших діяти певним чином. Ці права можуть базуватися на особливих ролях і відносинах, або це можуть бути загальнолюдські права. Права можуть бути негативними, захищаючи нас від зовнішнього втручання, або правилами, які вимагають від інших забезпечити нас певними вигодами або можливостями.

В організаційному контексті, неконсеквенціалізм робить наголос на багатосторонності моральних аспектів, які необхідно уважно зважувати. Роблячи наголос на важливості поваги до моральних прав, в цей же час він передбачає, що мораль має межі, і організації повинні слідувати власним поставленим цілям.

Спробою поєднати протилежні підходи стала теорія утилітаризму правил, яка виходить з того, що слухними принципами правильного і неправильного є ті, що максимізують щастя суспільства, яке їх застосовує. Таким чином, утилітарний стандарт застосовується не безпосередньо до дій особистості, а радше до сприйняття моральних принципів, які керують діями особистості [30, рр. 39–40]. Не дивлячись на різні невідповідності суперечливих теоретичних викладів, люди можуть здійснити значний прогрес у вирішенні практичних моральних проблем шляхом відкритого обговорення. Одним з корисних підходів являється визначення (можливо конфліктуючих) зобов'язань у контексті справедливості і економічного розподілу.

Справедливість являється важливим аспектом моральності. Дискусії про справедливість та несправедливість звичайно включають в себе заклики до розуміння прав, чесності, рівності і заслуг. Економічна або розподільча справедливість стосується принципів, гідних для досягнення суспільним розподілом спеціальних вигід і тягарів, зокрема, добробуту, доходів, статусу і влади.

Економічний розподіл може базуватися на чистій рівності, потребах, зусиллях, суспільному вкладі чи заслугах (кожному – рівну долю; кожному – за особистими потребами; кожному – за особистими зусиллями; кожному – за особистим внеском; кожному – за заслугами). Кожен з цих принципів може бути вірогідним у певних обставинах, але зовсім не обов'язковим в інших, особливо за обставин суттєвої нерівномірності доходів. Дуже важко в кожній новій конкретній ситуації вважати, хто став переможцем, а хто – лузером і наскільки вони виграли чи програли (як висловився Нобелівський лауреат Пол Самуельсон, якщо ми побудуємо піраміду доходів у вигляді дитячих кубиків з рівнями у 1000 \$, то вершина буде вищою за Ейфелеву важу, але більшість з нас буде на перших ядрах цієї піраміди В деяких ситуаціях ці принципи штовхають нас у різні напрями [32].

З одного боку, утилітаризм стверджує, що максимізація щастя, у кінцевому підсумку, визначає, що являється справедливим і несправедливим. Так, наприклад, Дж. Мілль вважав, що поняття справедливості вказує на важливі для суспільства можливості, а несправедливість охоплює порушення прав окремих особистостей – саме це відрізняє її від інших типів неморальної поведінки [33, pp. 62–73].

Утилітаристи змушені вивчати велику кількість проблем з метою визначення, яка економічна система і які принципи в найкращій мірі сприяють соціальному добробуту або щастю. Багато з них віддають перевагу т.зв. «залученню працівників» і більш рівному розподілу доходів [34, pp. 129–141; 35, pp. 312–313].

З іншого боку, в той час, коли утилітаристи асоціюють справедливість з соціальною користю, егоїзм (лібералізм) як теорія ідентифікує справедливість зі свободою, яку її представники розуміють як існування у відповідності з особистим вибором, вільним від зовнішнього втручання. Вони відкидають утилітаристичні поняття загального добробуту [36, p. 11; 37, p. 5]. Ліберальний філософ Роберт Нозік захищає «організаційну теорію», яка стверджує, що розподіл товарів, грошей і власності являється лиш тим, на що люди мають право, тобто, коли б вони придбали свої права володіння без порушення прав інших [38, p. 151].

Лібералісти оперують поняттями життя, свободи і власності, захищаючи, згідно теорії А. Сміта, вільний обмін і «чистий ринок» (*laissez-faire*), безвідносно до результатів, віддаючи пріоритет свободі над всіма іншими цінностями, і розглядають право власності у якості зовнішнього по відношенню до всіх інших суспільних механізмів.

Інший підхід до економічної свободи лежить в традиції т.зв. «соціального контракту» (який являється основним принципом американського менеджменту) Джона Роулса [39]. Його «теорія справедливості», у продовження поглядів Т. Гоббса, Д. Локка, Ж. Руссо та ін., стверджує, що у своєму «істинному стані» (сутності) люди повинні погоджуватися зі двома основними принципами управління суспільством, і ці принципи, відповідно, являються принципами справедливості. Перший з них – це гарантія визначених добре відомих фундаментальних свобод кожної особистості, другий, більш полемічний, – що соціальна і економічна нерівність виправдані лише у тому випадку, якщо ця нерівність йде на користь найменш успішним членам суспільства [40, p. 96]. Дж. Роул відкидає утилітаризм, тому що він може дозволити несправедливий розподіл тягарів і вигід. На протигагу «організаційній теорії», він доказує, що головним фокусом справедливості повинна бути загальна економічна структура, а не трансакції між особистостями. Тобто, суспільство являється кооперативним проектом

для взаємовигоди, і справедливість вимагає зменшення відмінностей у соціальному і економічному розподілі наслідків відносин між людьми [41, р. 167].

Не звертаючи увагу на будь-які підходи до етики та моралі, існують поняття, які є загальними для більшості етичних систем. Перше з них пов'язано зі зобов'язаннями. Люба значна дія людини – особиста чи професійна – виникає у контексті людських відносин. Ці взаємовідносини можуть бути джерелом достатньо специфічних прав і обов'язків. Етика вимагає від нас, по крайній мірі теоретично, робити певні речі і уникати робити інших.

Другим загальним поняттям для більшості етичних систем являється вплив наших дій на важливі ідеали. Ідеал представляє собою певні важливі цілі, добродесність, за які слід боротися, бо вони цього варті. Вони можуть відрізнятися у різних культурах (наприклад, чотири головних добродесностей – розсудливість, хоробрість, невибагливість, у всьому, справедливість в одному суспільстві; терпимість, жалість, вірність, прощення, братерство – в інших) або бути загальними абстрактними цінностями – мир, чесність, повага. З іншого боку, у доповнення до цих моральних ідеалів існують інституціональні або організаційні – ефективність, продуктивність, якість, стабільність тощо. У будь-якому випадку поняття ідеалів визначає моральність дій.

Третє загальне поняття відноситься до моральних результатів дій. І хоча неконсеквенціалісти стверджують, що не наслідки, а інші дії визначають правильність чи неправильність дій, мало хто з них можуть повністю відкидати результати.

У будь-якому випадку, слід зауважити, що етична система створюється і розвивається в рамках тієї чи іншої соціально-економічної системи. Історично склалося так, що домінуючі соціальні системи без конкурентів – Стародавній Єгипет, імператорський Рим, європейські феодалні держави Середньовіччя, Китай Піднебесної епохи – всі втратили здатність до адаптації. Вони не змогли йти в ногу зі змінами в технології і на ринку ідей – і з цієї точки зору – капіталізм не має собі рівних на світовій економічній сцені. На сьогоднішній день, не існує жодної іншої економічної системи, яка би з ним конкурувала. Тому доречно розглянути їх природу, акцентуючися на сучасних реаліях ринкової економіки (капіталізм – економічна система, в якій виробництво і розподіл ресурсів знаходяться у приватних руках і здійснюються за допомогою виключно ринкових механізмів, на противагу, соціалізм характеризується суспільною власністю і плановою економікою).

Капіталізм пройшов у своєму розвитку через певні стадії: меркантильний (торговий), промисловий, фінансовий і державний (змі-

шаний). Незважаючи на всі зміни, сучасне суспільство включає в собі певні риси попередніх етапів розвитку. Капіталізм характеризується існуванням чотирьох головних якостей (властивостей):

1) компанії, тобто, організації, які приносять прибуток (існування компаній, що відрізняються своєю поведінкою від людей, які працюють в них і для них., тобто капіталізм дозволяє створення компанія або ділових організацій, які існують незалежно від людей, пов'язаних з ними);

2) мотив прибутковості⁵. У сучасному чи історичному розумінні прибуток у формі грошей являється кровоносною системою капіталістичного суспільства. Як компанії, так і капіталісти мотивуються ненаситним апетитом отримання все більшої кількості отримання прибутку. Фактично, мотив прибутку підтверджує і відображає найважливіше припущення істотної природи людини, а саме, що людина являється в основному економічною істотою, яка продукується і мотивується власними економічними інтересами;

3) конкуренція, (невидима рука ринку, за А. Смітом, яка не дозволяє жодним чином висушити суспільство; конкуренція регулює навіть особисту економічну діяльність;

4) приватна власність (право власності поширюється на засоби виробництва і капітал; капітал – серцевина капіталізму – означає використання грошей заради отримання грошей). Так, економічні рішення приймаються особами чи групами осіб, виходячи з їх власного погляду на прибуток – крім них, ніхто не впливає на результати економічних дій.

Тому один з базових доказів на користь капіталізму базується на природному праві власності. Утилітаристи відкидають існування таких прав. Утилітаристичні докази, знову ж таки, пов'язані з класичними аргументами А. Сміта, який стверджував, що у випадку, коли люди є вільними у відстоюванні власних економічних інтересів, вони будуть без жодного примусу продукувати найбільшу кількість товару для всіх інших членів суспільства. А. Сміт виходив з таких припущень: люди за своєю природою – набувачі (споживачі); вони володіють природною схильністю до торгівлі; вони володіють природними здібностями, які визначають той вид діяльності, де можна їх найкраще виявити [26, pp. 16; 223–225].

⁵ І сьогодні багато теоретиків і практиків бізнесу погоджуються з положеннями А. Сміта про бізнес як частину соціальної системи, в якій необхідні співробітництво і конкуренція. Разом з тим, вони вважають, що етику бізнесу слід розглядати як «обмежений (розумний) егоїзм» – самоціль повинна бути обмежена правилами ведення бізнесу [31, р. 20].

Критики А. Сміта ставлять під сумнів основні передумови капіталізму (теоретичний виклик) і виконання ними озвучених обіцянок (практичний виклик). А саме, вони ставлять такі проблеми:

- чи здатен капіталізм знищити бідність і обмежити нерівність?
- чи являється людина економічною істотою?
- чи являється капіталізм джерелом експлуатації та відчуження?

Саме тому, починаючи з останньої чверті ХХ ст., увага дослідників у галузі бізнесу почала фокусуватися на узгодженні праці і капіталу, зокрема, проблем особистої і корпоративної поведінки і моралі – а саме, чи можна розглядати корпорацію (організацію) з точки зору моральності.

Дискусії навколо корпоративної відповідальності концентруються на тому, чи розглядати її вузько, тобто, з точки зору максимізації прибутку, чи більш широко, включаючи утримання від небажаної соціальної поведінки і дії на користь суспільному добробуту.

Прихильники більш вузького підходу, наприклад, Мілтон Фрідман, стверджували, що відхилення корпорацій від виробництва прибутку робить економічну систему менш ефективною. Єдина суспільна відповідальність бізнесу – робити гроші, дотримуючись «правил гри». Не можна змушувати приватне підприємство приймати соціальну відповідальність, яка раніше належала уряду [43, р. 133]. Захисники більш широкого підходу підтримували тезу про те, що корпорації несуть додаткову відповідальність через свою значну соціальну і економічну владу. Бізнес керується невидимим (прихованим) «соціальним контрактом», який змушує його діяти на користь суспільству. Зокрема, корпорації повинні приймати відповідальність за можливі сторонні результати своїх ділових операцій і повністю оцінювати і нести затрати за соціальні наслідки своєї діяльності [44; 45].

Прихильники вузького підходу вважали, що менеджмент має довірливі відносини з власниками (акціонерами) корпорацій, які змушують його акцентувати увагу на максимізацію прибутків як самоціль. Критики заперечували цей доказ, акцентуючи увагу на тому, що на практиці більшість акціонерів навіть не знають менеджерів власного бізнесу і вони ніколи безпосередньо не контактували з ними, а комплексність системи управління сучасних корпорацій робить неможливим для менеджерів обов'язково «тримати слово» перед власниками [46, pp. 80–87].

Чи варто розширювати розмір корпоративної відповідальності? Існують чотири докази проти такого розширення – «невидима рука

ринку», «рука уряду», «нездатний опікун (сторож)», «матеріалізація суспільства» [47]⁶.

Критики вузького підходу говорять, що жоден з цих аргументів не може бути обґрунтуванням обмеження корпоративної відповідальності лише продукуванням прибутку. Ті, хто пропонує розширення корпоративної відповідальності, розглядають у якості першого кроку створення етичної атмосфери (культури) у самій корпорації. Важливим для створення такої атмосфери являється визнання особливої значимості етики, корпоративне заохочення морально правильної поведінки членів корпорації, захист корпорації від зовнішньої критики і корпоративне визнання плюралістичної природи суспільної системи. Разом з тим, поруч з відповідальністю за прибутки, сучасні бізнесові корпорації повинні виходити за межі «make money for itself – робити гроші для себе». Оскільки суспільство гарантує корпораціям право на існування як суб'єкту діяльності, дає їм законні права на використання природних ресурсів, то вони не повинні задовольняти апетити виключно своїх власників і менеджерів, тому що «необхідні сировинні ресурси трансформуються у потрібні товари і послуги, а бізнес у сучасних формах повинен успішно це забезпечувати» [51, р. 227]. Корпорації і люди, які їх складають, повинні мати високі моральні стандарти і вміти керувати своєю поведінкою, оскільки існують межі дії законів, направлених на те, щоб бізнес був соціально і морально комфортним.

Все регуляторне економічне життя вимагає правдивості і довіри. Прийняття реалістичного і дієздатного кодексу етики у світі бізнесу може фактично посилити його ефективність, особливо в умовах, коли існує дисбаланс інформації між покупцем і продавцем – і це стає особливо проблематичним в умовах економічної глобалізації, яка вимагає, з одного боку, уніфікацію ведення бізнесу, а з іншого – прийняття «правил гри» культури середовища його функціонування.

⁶Теза про «невидиму руку ринку» знайшла своє походження з філософії А. Сміта, який вважав, що якщо кожен задовольняє кращим чином власні інтереси, це призведе до росту загального блага. Сучасні прихильники, слід за М. Фрідманом, залишають за корпораціями виключно економічну функцію: «Зараз корпорації являються майже феодалними інститутами з власною ієрархічною структурою і відсутністю демократичної організації» [48, р. 11]. «Видима рука уряду», згідно з адептами Дж. Гелбрейта про виключно економічну роль корпорацій, обмежує їх власні ненаситні апетити прибутку шляхом законодавства [47, р. 137]. Аргумент на користь «нездатного опікуна» можна оцінити за відомими дитячими віршами про козла Мефодія і kota Василя – «ми відповідаємо лише за те, що приносить користь корпорації» [49, р. 66]. «Матеріалізація суспільства» означає, що керівники корпорацій, які користуються виключно власними матеріальні цінностями, переносять їх на все суспільство – вони «матеріалізують» суспільство на противагу «моралізації» корпоративної діяльності, про що писав в 50-х рр. XX ст. предтеча глобалізації Т. Левітт [50, р. 44].

4.2. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту

Як було зазначено вище (розділ 2), поняття глобалізації з'явилося у сфері менеджменту на початку 80-х рр. XX ст. Парадоксально, але можна зробити припущення, що поява цієї категорії в економічній теорії і менеджменті має свої витoki з інституту етики бізнесу – а саме, на макрорівні – проблеми економічного розподілу і справедливості, на мікрорівні – технократичної і гуманістичної природи корпорацій (рис. 4.1).

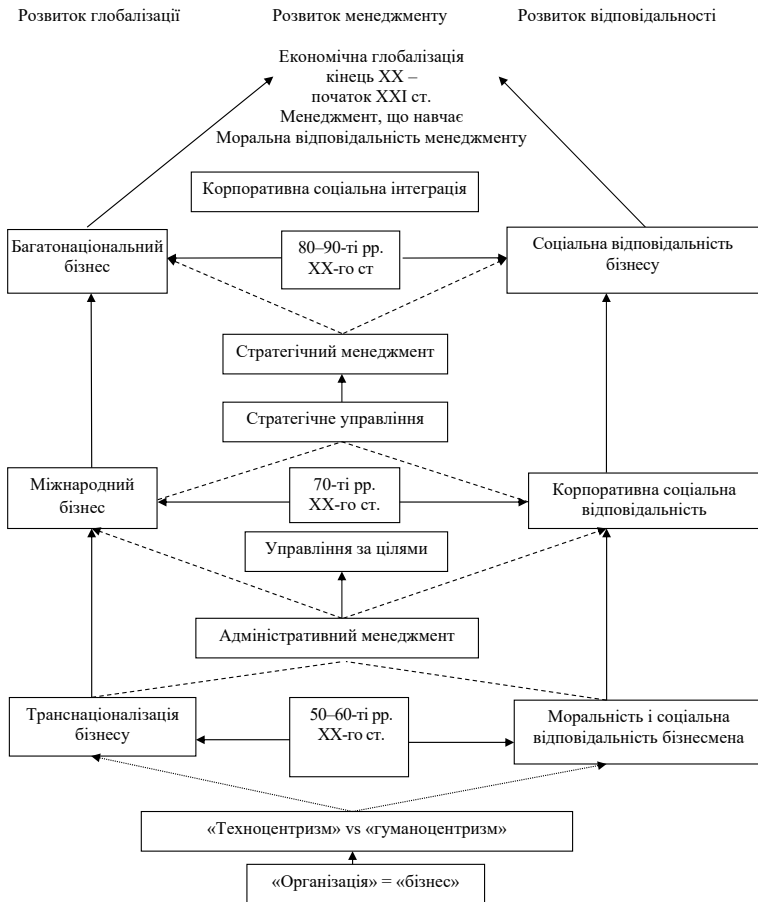


Рис. 4.1. Розвиток глобалізації у контексті відповідальності менеджменту

Так, професор гарвардської школи бізнесу Теодор Левітт, який передбачив появу глобалізації, виходив з припущення про можливість зменшення розриву у доходах населення багатих і бідних країн завдяки глобальним засобам інформації і зниженням вартості комунікацій. Поруч з цим, на думку іншого дослідника росту нерівності капіталізму – професора економіки Масачусетського інституту Лестера Туроу – економічна глобалізація була викликана різким зростанням розриву у доходах багатих і бідних у 80-х рр. ХХ ст. у порівнянні з 50–60-ми рр., коли «людська культура і людські цінності вперше почали формуватися спрямованими на максимізацію прибутків електронними засобами масової інформації» [52, р. 3]. Подальшим етапом розвитку досліджень глобалізації стає її всезагальний рівень – вона починається розглядатися теоретиками і практиками багатьох галузей досліджень як процес всесвітньої політичної, економічної, територіальної, військової, екологічної, соціальної, культурної та інформаційної взаємодії багатьох держав світу для створення глобальної цивілізації (метасуспільства) або всесвітньої культури (сьогодні глобальний менеджмент у багатьох відношеннях створюється міжнародними організаціями – ООН, НАТО, СОТ, ЄС та ін. – які встановлюють «правила гри» у глобальному ринковому середовищі).

Загалом, головною метою глобалізації вважається реалізація концепції поступального розвитку світової економіки на основі росту науковомісткої сфери та сфери послуг завдяки стратегії піднесення національних економік держав, що розвиваються, до рівня конкурентоспроможної інноваційної економіки, їх перетворення на повноцінних суб'єктів світової економіки та вибору гідного статусу у світовій системі [53, с. 62; 54, с. 26–27].

З іншого боку, сучасний менеджмент (зокрема, у сфері стратегіях міжнародного бізнесу) розглядає глобалізацію як всесвітню тенденцію розширення бізнесу за межі власної національної економіки – у світі глобальної економіки будь-яка організація з будь-якої країни може стати конкурентом [55, р. 3].

Звичайно, сучасний світ не є досконалим, і жодна всесвітня організація (наприклад, ООН) не може самостійно протистояти виклику світу, який глобалізується. Тому, задумана спочатку як чисто міждержавна організація, в кінці ХХ ст. ООН почала поширювати сферу своєї дії на громадянське суспільство й бізнес. Як зазначав Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй Гі Мур: «Ми бажаємо, щоб бізнес надав практичного значення цінностям та принципам, які об'єднують різні культури та людей в усьому світі» [56, с. 81].

Поступальний та безперервний процес партнерства і залучення бізнесу та громадянського суспільства до вирішення глобальних про-

блем стали однією з головних інновацій ООН, таких, наприклад, як Глобальний договір⁷.

Світові події початку XXI ст. (повітряний напад терористів на Всесвітній торговельний центр, трагедія літака над Смоленськом, військово-політичне становище в Україні, агресивна геополітика Росії, поява епідемії Ебола, нова хвиля загроз тероризму у Західній Європі) не лише вплинули на темпи розвитку світової економіки, змінили погляди на роль менеджменту і організацій у сучасній світовій спільноті, а й поставили людство перед дилемами у всіх аспектах життєдіяльності соціуму, вирішуючи досягнення цілей миру, безпеки, розвитку, прав людини та основних свобод⁸.

Пік інтересу до соціально-етичних аспектів відповідальності як об'єкту досліджень припадає на початок XXI ст. після приєднання України до проекту ООН «Глобальний договір: корпоративне громадянство і світова економіка» – висунутої у 2000 році ініціативи, яка спрямована на заохочення суб'єктів бізнесу до поліпшення власної корпоративної соціальної та екологічної поведінки згідно з десятьма принципами, які відображають певні стандарти праці, прав людини, охорони довкілля, боротьби з корупцією⁹. Протягом останніх років

⁷ Глобальний договір – це добровільна міжнародна мережа корпоративного громадянства, ініційована з метою підтримки участі як приватного сектора, так і інших соціальних дійових осіб у заохоченні відповідального корпоративного громадянства та сприянні загальним соціальним і екологічним принципам для вирішення проблем глобалізації [57, с. 6].

⁸ Наприклад, за висновками експертів ООН (UN WESP), такі геополітичні чинники, як конфлікт в Україні і епідемія Ебола, сповільнили темпи росту світової економіки у 2014 р. до 2,6 %, а політика Росії призведе до практично нульового росту економіки країни у 2015 р. [58, р. 1].

⁹ Десять принципів Глобального договору:
Принцип 1: Бізнес повинен підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сфері його впливу.
Принцип 2: Бізнес не повинен бути залученим до порушень міжнародних прав людини.
Принцип 3: Бізнес має підтримувати свободу асоціації та визнавати права людини на переговорах про умови праці між підприємцями та урядом.
Принцип 4: Бізнес повинен підтримувати ліквідацію всіх форм примусової праці.
Принцип 5: Бізнес повинен підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці.
Принцип 6: Бізнес повинен підтримувати ліквідацію дискримінації щодо працевлаштування та зайнятості.
Принцип 7: Бізнес має підтримувати обережний підхід стосовно захисту навколишнього середовища.
Принцип 8: Бізнес повинен вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.
Принцип 9: Бізнес повинен заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій.
Принцип 10: Бізнес має протистояти усім формам корупції, включаючи вимагання та хабарництво [59].

Глобальний договір з експериментальної ініціативи перетворився на рух, що об'єднує понад 8000 компаній та інших організацій з більш ніж 130 країн. На сьогодні у світі існує близько 80 локальних мереж ГД у різних країнах. Українська мережа Глобального договору розпочала свою діяльність у 2006 році. Саме в цей час активізується діяльність міжнародних та національних неурядових організацій, які пропагують залучення національного бізнесу до соціальної відповідальності (ПРООН в Україні, ЮНІСЕФ в Україні, Фонд Євразія в Україні, Мережа громадянської дії в Україні (UCAN)).

Тому на зміну парадигми соціальної корпоративної відповідальності з'являється нове бачення – «соціальна відповідальність бізнесу» (СВБ) – яку можна звести до різних поглядів неурядових організацій і національного бізнесу в Україні (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Визначення соціальної відповідальності бізнесу

Назва організації	Визначення
Зелена книга Європейського союзу	Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі
Бізнес задля соціальної відповідальності (BSR)	Досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот і навколишнього середовища
Міжнародний форум лідерів бізнесу (IBLF)	Сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічно усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу
Всесвітня ділова рада за сталий розвиток (WBCSD)	Зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя
ДТЕК, «Енергія лідера: соціальний вимір», 2007	СВБ – це філософія довгострокового розвитку, котра дозволяє гармонійно поєднувати успішний бізнес з базовими загальнолюдськими цінностями і в достатній мірі враховувати пріоритети національного розвитку
СКМ, «Звіт про сталий розвиток «Систем Капітал Менеджмент», 2008–2009	СВБ – це форма структуризації відносин між бізнесом, суспільством і владою на основі взаємної вигоди і з врахуванням міжнародних стандартів
Оболонь, «Соціальний звіт компанії «Оболонь»: Сталий розвиток у 2007–2008 рр.»	СВБ – це гармонійне співіснування, взаємодія та постійний діалог із суспільством

Складено за: [56, с. 6; 57, с. 3].

Розуміння розвитку поглядів на СВБ теоретиками менеджменту можна продемонструвати на прикладі підходу до цієї проблеми класика стратегічного менеджменту і міжнародної конкуренції М. Портера, який стверджував, що:

«Підприємства беруть участь у корпоративній благодійній діяльності для того, щоб уникати скандалів, і для того, щоб їх любили. Це – небезпечний маршрут. Компаніям потрібно відходити від захисних заходів у бік попереджувальної інтеграції соціальних ініціатив у конкурентну стратегію бізнесу. Взагалі, я думаю, що бізнес має пишатися тим, що він робить: бізнес змушує економіку працювати. Гроші йдуть від бізнесу – не від урядів. Бізнесу не варто намагатися вирішити всі суспільні проблеми. Він має зосередитися на найвідчутніших ділових операціях, і саме це я називаю корпоративним конкурентним контекстом. При цьому бізнесу потрібно узгоджувати виклик з боку акціонерів та активістів» [57, с. 7].

В подальшому його ідеї трансформувалися у погляди на моральну мету бізнесу – внесення вкладу у процвітання будь-якого співтовариства. На зміну протистоянню урядів, які «спотворюють правила і стимули для бізнесу», і прагненню короткострокових прибутків корпорацій, «які ухиляються від соціальних і екологічних наслідків своїх дій», необхідно спрямувати спільні зусилля на сприяння соціального і бізнесового потенціалу економічному розвитку і змінити спосіб мислення компаній і суспільства стосовно один одного. Тобто, «Неурядові організації, уряди і компанії повинні припинити думати в термінах «корпоративної соціальної відповідальності» і почати думати в термінах «корпоративної соціальної інтеграції» [60, pp. 91–92].

Разом з тим, згідно положень концепції проактивності П. Глазберна, бізнес повинен грати в цьому процесі вирішальну роль, змінюючи свою поведінку від реагування на виклики сталого розвитку до проактивного стратегічного підходу який систематично розширює можливості врядування задля сталого розвитку на основі навчання [61].

У значній мірі така трансформація поглядів виникла з огляду на те, що в кінці ХХ ст. в природі капіталізму відбулися певні зміни, які змусили переосмислити його природу з огляду на появу т. зв. «тектонічної економіки» (поняття тектоніки запозичене з геології) під впливом глобалізаційних процесів. На думку Л. Туроу, існують т.зв. економічні «тектонічні плити» (повільні основи землі, які володіють великою могутністю, навіть коли приховані від очевидного зору):

1. «Кінець комунізму» – третина людства і одна чверть території світу в даний час вступили в капіталістичний весвіт (таким чином, двополярність моралі – комуністичної (моральний кодекс будівельника комунізму) і капіталістичної (*homo homini lupus est*) перетворилася на єдину (*homo homini nihil est*).

2. «Мозок керує владою» – сьогодні в економіці домінують антропогенні галузі, розроблені людським інтелектом (наприклад, програмне забезпечення), і компанії галузі інформаційних технологій (ІТ) можуть процвітати у будь-якому місці, тому що вони не прив'язані до специфічних природних ресурсів, таких як вугілля чи нафта – але виникає закономірне питання: «Чи розвиток знань сприяє зміцненню моралі?».

3. «Нова демографія» – населення світу зростає більш швидкими темпами, старіє і рухається у напрямі з бідних країн у багаті, поширюючи люмпенізацію працівників, що, знову ж таки, ставить проблему моральності бізнесу перед дилемою протистояння чи прийняття зростаючій більшості «чужої» суспільної моралі.

4. «Глобальна економіка» – сьогодні все, що може бути зроблено в будь-якому місці, може продаватися в будь-якому місці деінде. Світова економіка стає все більш взаємозалежною, незалежно від фізичного перебування суб'єктів економіки – необхідність оцінювати власні дії з огляду на конкретну культуру середовища функціонування стає все більш актуальною для багатонаціонального менеджменту.

5. «Відсутність наддержави» – жодна наддержава світу не здатна встановлювати і підтримувати правила економічної гри у двадцять першому столітті, яке значно відрізняється від минулого – якщо США були останні 50 років економічним локомотивом і рушійною силою світової економіки, то, згідно постулатів тектонічної економіки, навіть якщо епіцентром економічного землетрусу буде США, Мексика чи Європа, то вибухові хвилі докотяться до Тихоокеанського регіону.

Таким чином, внутрішні проблеми капіталізму, видимі ще при його народженні (нестабільність, зростання нерівності, люмпенізація), і сьогодні все ще чекають свого рішення, зокрема, з огляду на діяльність головного суб'єкта соціально-економічної системи капіталізму – корпорації [62].

Певна частина дослідників у галузі соціально-економічної галузі порівнює корпорацію з машиною (механізмом), метою якої є задоволення прибутків, на що направлена її структура. Як наслідок, було би помилкою вважати корпорацію соціально відповідальною або очікувати від неї таких моральних характеристик, як честь, совість чи симпатія – лише люди в корпорації можуть діяти морально чи аморально – і вони несуть відповідальність за власні вчинки. Інші вважають, що корпорацію не можна розглядати як сукупність її членів – вона повинна стежити за умовами праці, ефективністю і продуктивністю, впливом середовища. Структура корпорації вимагає цілісності поведінки співробітників з огляду на рішення керівництва – і в цьому створюється благо для суспільства (як виразився Г. Форд: «Що вигідно Форду – те вигідно Америці» [63, с. 8].

Слід визнати, що в середовищі бізнесу існують протилежні думки на моральність бізнесу і корпоративну відповідальність. Наприклад, як

зазначала один з найуспішніших підприємців ХХ ст. Марі Кей: «Років 500 тому вижити поодиночку було дуже важко. Звідси колективні цінності – фамільна гордість, релігія або патріотизм. І мораль завжди була спрямована на підтримку цих цінностей. Бути високоморальною було вигідно і людині і суспільству. Зараз необхідність соціалізації особистості стала не обов'язковою... Тому коріння моралі лежать у виживанні людства. Коріння етики бізнесу – в технологіях менеджменту... Звідси головна відмінність людської моралі від етики бізнесу. Людина буде свої стосунки з оточуючими, виходячи з емоцій. І це відрізняє нас від тварин. Бізнес буде свої відносини зі світом виходячи з міркувань власної вигоди. І маніпулює людьми, олюдянюючи це піаром. Згадаймо рекламу – «ми вас любимо», «ми думаємо про вас», «для вашої зручності» – вона приписує бізнесу людські риси, яких в реальності немає.

Але люди все одно вперто одушевляють неживе. Лагідні імена для машин, лояльність брендів, симпатії політичним партіям. Напевно, це властивість нашої природи – шукати у всьому людське» [64].

У певній мірі процеси глобалізації призвели до того, що в кінці ХХ – початку ХХІ ст. капіталістична соціально-економічна система стикнулася з великою кількістю проблем, найбільш серйозними серед яких стали:

– ставка на короткострокове планування замість довгострокової стратегії;

- втрата інтересів до виробництва продуктів;
- зміна відношення до праці.

Відбулися зміни у трудовій етиці. Трудова етика означає цінність праці заради самої праці для кожної людини. Вона також підкреслює віру у те, що напружена робота приведе до результатів («сплати рахунків»). На зламі тисячоліть праця переміщується все нижче і нижче вздовж ієрархії людських цінностей. Сьогодні трудова етика розглядає працю у контексті з іншими цінностями – сім'єю, друзями, відпочинком, саморозвитком – тобто з т.зв. «соціальним комфортом» [65, сс. 33–34]. В таких умовах сучасному менеджменту корпорацій притаманне нарікання на те, що «сьогодні ніхто не хоче працювати» – тобто настає кінець епохи трудової етики [66, р. 141].

З іншого боку, для отримання конкурентних переваг бізнес повинен рахуватися зі змінами у цінностях праці¹⁰. Наприклад, на дум-

¹⁰ Прагматичність бізнесу в сучасних умовах проявляється навіть у підходах до визначення організаційної стратегії. Якщо класичні підходи до стратегічного менеджменту ХХ ст. оперували таким поняттями, як «місія», «цілі», «взаємодія з середовищем», то в умовах глобалізації стратегія визначається як «весь комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням життєздатності і конкурентних переваг міжнародних корпорацій» [68, рр. 24–25].

ку П. Бернштейна, сьогодні непродуктивно порівнювати сучасного працівника з ідеалізованим вчорашнім – необхідно змиритися з новою трудовою етикою, яка «не залежить від релігійних вірувань міністрів і уявлень виробників... Праця для більшості з нас продовжує бути важливою частиною життя, але лише у контексті загального досвіду» [67]. Загалом, на протязі останніх сорока років дискусії навколо проблеми відповідальності бізнесу точилися вздовж чотирьох складових «піраміди корпоративної соціальної відповідальності», яку запропонував ще у 1979 р. і до цього часу продовжує у своїх працях А. Керролл (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Розуміння чотирьох складових корпоративної соціальної відповідальності

Тип відповідальності	Соціальне очікування	Пояснення
Економічна	Вимоги бізнесу від суспільства	Бути прибутковим. Максимізація продаж, мінімізація витрат. Бути уважним до дивідендної політики. Забезпечувати інвесторів адекватними і привабливими доходами на їх інвестиції
Юридична	Вимоги бізнесу від суспільства	Дотримуватися всім законам, притаманним регулюванню: охорони оточуючого середовища і прав споживачів; охорони праці зайнятих. Виконання контрактних зобов'язань. Гарантування честі і достоїнства
Етична	Очікування бізнесу від суспільства	Уникання двозначності. Повага до букви і духу закону. Припущення, що закон є основою поведінки. Дія вище мінімуму встановленого рівня. Діяти правильно, справедливо і чесно. Стверджувати етичне лідерство
Філантропічна	Бажаність/ очікуваність бізнесу від суспільства	Бути хорошим корпоративним громадянином. Віддача. Робити корпоративний вклад. Забезпечувати програми, які підтримують спільноту – освіту, охорону здоров'я, культури, мистецтва и громадянства. Сприяння покращанню спільноти. Залучення до волонтерства

Складено за: [69, pp. 35–36].

За таких умов середовища, питання про корпоративну моральність зводиться до проблеми, чи являються корпорації видом організації, якій притаманна моральна відповідальність¹¹. Якщо корпорації

¹¹ Існують, по меншій мірі, три види поняття «моральної відповідальності»: відповідальність за вчинені дії; відповідальність в рамках соціальної ролі впливу на інших; відповідальність за вплив на особисту моральність прийнятих рішень [66, pp. 156–158]. Перефразовуючи Антуана Сент-Екзюпері, можна сказати, що з точки зору менеджменту, у першому сенсі це означає «Ми відповідальні за тих, кого приручили»; у другому – «Ми відповідальні за тих, кому доручили»; у третьому – «Ми відповідальні перед тими, хто нам довірявся».

можуть приймати розумні і моральні рішення, значить, що вони можуть розглядатися як такі, що заслуговують на осудження чи достойну похвалу за свою поведінку. Проблема суперечок серед дослідників полягає в тому, чи слід вважати внутрішню корпоративну структуру прийняття рішення достатньою для того, щоб у неї існувала моральна відповідальність. Ця проблема ускладнюється у зв'язку з існуванням моральної відповідальності людей у самій корпорації [70, pp. 2–5].

Як вказували деякі дослідники з питань корпоративної відповідальності кінця XX ст. – коли ця проблема набула глобального характеру для західної цивілізації – структура внутрішнього корпоративного рішення (*corporate internal decision structure – CID*) залежить виключно від особистостей, які складають корпорацію – саме вони можуть діяти як морально, так і аморально – і саме вони несуть відповідальність за свої дії [71; 72].

З іншого боку, в той же час існували протилежні погляди про те, що корпорація веде себе як індивіди, які її складають – і тому можна вести мову про її моральну відповідальність так само, як про їх особисту моральну відповідальність [73, p. 10]. Надалі, деякі автори рекомендували для покращання організаційного клімату, щоб люди знали причини етичної поведінки, в доповнення до прийняття кодексу корпоративної етики засновувати висококваліфіковані комітети (колегіальні органи) з етичних питань і включати етичне навчання у програми розвитку менеджменту. Увага до корпоративної культури являється також важливим фактором успішної інституалізації етики всередині організації [74, p. 59; 75, p. 56].

Як свідчить практика міжнародного бізнесу, сучасні корпорації реорганізують свою структуру управління, створюючи структурні підрозділи і колегіальні органи з питань впровадження СВБ, які несуть загальну відповідальність за розробку, розвиток та управління програмами СВБ та персоналом, включаючи задоволення споживачів, бізнес етику, виконання законів та правил, захист навколишнього середовища та залучення громадськості.

Посада менеджера з СВБ є досить поширеним явищем в практиці провідних корпорацій країн з ринковою економікою, де давно існує така спеціальність, а в університетах ведеться підготовка професійних менеджерів з цього питання. В Україні цей вид діяльності поки що є малопоширеним. І, не зважаючи на те, що ще у 2010 р. Міністерство освіти і науки України рекомендувало ввести вивчення дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність» до програм підготовки бакалаврів з економіки і менеджменту, лише у не багатьох національних університетах існують магістерські програми з підготовки таких фахівців [76].

Звичайно, корпорації не можуть вести себе як «правильні громадяни». Але першим кроком до моральності може стати розуміння відповідальності її менеджерів з СВБ, які створюють етичну атмосферу всередині організації, а це призводить до позитивних наслідків моральності бізнесу. Основні вимоги до компетенції таких менеджерів зосереджені на розумінні важливості їхньої ролі у якості сполучних ланок між компанією та її внутрішніми і зовнішніми клієнтами (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Вимоги до компетенції менеджера СВБ

Компетенція	Опис вимоги
Обізнаність	Менеджер ознайомлений з ролями різних гравців в суспільстві та внеском, що вони його здійснюють своєю власною справою
Розуміння	Менеджер відчуває тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на ведення бізнес
Застосування	Менеджер активно залучається до справжнього втілення та забезпечення соціальних та екологічних інтересів в бізнесі
Інтеграція	Менеджер відповідає за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив бізнеса
Лідерство	Менеджер розробляє бізнес стратегії, які, з одного боку, відповідають законодавству, а з іншого – закріплюють більш суттєві вимоги

Складено за: [57, с. 26].

З нашої точки зору, менеджмент політичних і ділових організацій несе перед суспільством потрібну відповідальність: юридичну (адміністративну), соціальну і моральну.

Юридична (адміністративна) відповідальність (*management responsibility*) – дотримання конкретних законів і норм регулювання, які визначають що може і чого не може робити організація.

Соціальна відповідальність (*social responsibility*) – певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми.

Моральна відповідальність (*moral responsibility*) – прийняття і слідування «правилам гри» культури середовища функціонування організації.

З огляду на це, моральний чинник повинен стати невід’ємною складовою системи СІД менеджменту сучасної організації. Таким чином, продовжуючи розвиток запропонованого нами визначення стратегії як типу поведінки організації у взаємодії з зовнішнім середовищем і стратегічного менеджменту як розробку і реалізацію такої поведінки організації, яка б задовольняла інтереси її засновників, власників і персоналу, можна стверджувати, що стратегія – це тип поведінки організації, яка відповідає «правилам гри» культури середовища, вдосконалює його, тим самим, задовольняючи інтереси її засновників, власників, менеджменту і персоналу, а стратегічний менеджмент –

повноваження і відповідальність за втілення конкурентних переваг організації у конкретному культурному середовищі.

З огляду на існування таких чинників організаційного середовища, можна зробити припущення про наявність стратегій організаційної поведінки двох рівнів: вищого і нижчого. Звичайно, цей водорозділ на практиці у певній мірі є умовним, але, з точки зору теорії і практики менеджменту у контексті моральної відповідальності менеджменту він може мати такий вигляд (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

Основні риси організаційних стратегій

Показники	Стратегія нижчого рівня	Стратегія вищого рівня
Мета	прибуток	виживання
Принцип існування	руйнація	створення
Тип поведінки	реактивність	проактивність
Відносини з середовищем	ворожість	толерантність
Концепція управління	Адміністративний менеджмент, Управління за цілями	Організація, яка навчається, Організація, яка навчає
Характер менеджменту	самореалізація, самодостатність	пожертва, трансферабельність, семіреалізація

З огляду на інтегровану природу менеджменту у призмі знань, можна проілюструвати такий підхід до аналізу предмету дослідження на основі проведення аналогій з різних галузей науки і практики життєдіяльності світової спільноти (табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Риси стратегій: аналогії галузей знань і практики

Галузі	Стратегія нижчого рівня	Стратегія вищого рівня
Математика	дії першого порядку	дії другого порядку
Теорія ігор	«виграв – програв»	«виграв – виграв»
Астрономія	галактика Птолемея	галактика Коперніка
Біологія	безхребетність	хребетоподібність
Геологія	сейсмастика	тектоніка
Соціологія	інтравентизм	екстравентизм
Психологія	хитрість	інтелект
Література	Джен Ейр, Роксолана	Том Сойер, Остап Бендер
Фольклор	«Два барани»	«Дві кізоньки»
Кіно (фільм «Зайчик»)	«Люби не себя в цирке,	а цирк в себе»
Спорт (футбол)	Кріштіану Роналдо (ФК «Реал»)	Ліонель Мессі (ФК «Барселона»)

Сучасні вимоги глобального бізнесу істотно відрізняються від звичних критеріїв успішного менеджера. Якщо звичайний процес прийняття рішень базувався на фактах та інформації, то у багатонаціональному бізнесі в умовах міжкультурного середовища більш надійними є інтуїція, почуття і враження. Факти добре використовувати в межах однієї культури, а аргументація ними менш переконлива, ніж враження та інтуїція, які засновані не тільки на документованій інформації, але й невлених процесах, які важко довести фактами [77, с. 51–52].

Загалом, глобалізація ставить до менеджменту такі вимоги: глобальне мислення, тобто розуміння того, що світовий бізнес швидко змінюється і стає все більш взаємозалежним; готовність управляти змінами і трансакціями у глобальному середовищі; здатність працювати з людьми з різними світоглядами та культурними цінностями; здатність створювати систему навчання та пристосування до змін конкурентного середовища глобальної економіки, залучаючи для цього весь персонал і мотивуючи його вдосконалення; далекоглядно-перспективне орієнтування у комплексних ринках міжнародного середовища; координація взаємозалежностей бізнесових функцій (маркетингових і виробничих) через національні кордони; трансферабельність, тобто готовність прийняти закордонне призначення на основі знання інших культур та вміння ведення переговорів; усвідомлення наявності національних культур і розуміння, що навіть в умовах глобалізації ринки культурно відмінні. Жоден підприємець чи менеджер не може досягти успіху без глибокого розуміння національної культури країни, де вони роблять бізнес [78, с. 39–41] (табл. 4.11).

Сучасні вимоги глобального бізнесу істотно відрізняються від звичних критеріїв успішного менеджера. Якщо звичайний процес прийняття рішень базувався на фактах та інформації, то у багатонаціональному бізнесі в умовах міжкультурного середовища більш надійними є інтуїція, почуття і враження. Факти добре використовувати в межах однієї культури, а аргументація ними менш переконлива, ніж враження та інтуїція, які засновані не тільки на документованій інформації, але й невлених процесах, які важко довести фактами.

На нашу думку, не зважаючи на тенденції розвитку світової економіки на зламі ХХ–ХХІ ст., проблеми етики і моральності організаційної поведінки будуть актуалізуватися з огляду на розвиток теорії та практики економіки і менеджменту. Можна передбачити, що менеджмент сучасної організації (корпорації) сьогодні і у майбутньому повинен:

– навчитися важливості (та й необхідності) морального ведення діяльності на всіх рівнях ієрархії управління;

– робити реальні зусилля для серйозного відношення до моральності своїх членів – менеджери всіх рівнів управління, а також співробітники, не можуть ставити власні цілі понад організаційними – і їх рішення повинні бути моральними в широкому сенсі цього слова;

– відмовитися від протистояння демократичному обговоренню власної діяльності – менеджмент повинен рахуватися з думками власників (акціонерів), персоналу, споживачів і суспільства в цілому;

– визнати плюралістичність середовища, в якому існує і функціонує організація – як частина середовища, вони впливають на соціум, але й інші соціальні групи впливають на них – і в цьому генерується майбутній розвиток суспільства.

Таблиця 4.11

Порівняльна характеристика менеджерів у міжнародному бізнесі

Характеристики	Міжнародний менеджер	Багатонаціональний менеджер
Особиста мета	Здатність адаптуватися у суспільстві	Здатність адаптуватися до окремих людей
Сприйняття вимог для посиленої взаємодії з іншими	Потребуються такі якості, як терпимість, співчуття, чесність, лібералізм, гнучкість	Не потребуються спеціальні навички, успішна адаптація залежить від ситуації
Ключове питання в процесі адаптації до нової культури	Чому це відбувається? Вивчення для з'ясування, обдумування і обговорення	Що відбувається? Вивчення для опису, інтерпретація та розуміння
Підстави прийняття рішень	Намагання кількісно порівнювати та оцінювати різні культури	Прагнення кількісно описувати культури з метою розрізняти їх між собою
Внутрішній вплив на менеджера Вплив на поведінку менеджера	Збереження стереотипів і вражень Соціальна упередженість і віддаленість	Модифікація стереотипів, пояснення вражень Соціальна гнучкість і відкритість

У світлі сучасних тенденцій розвитку знань про менеджмент, які зміщуються від класичних поглядів на організацію як механізм до її органістичної природи, доречно розглянути питання про організацію як людський організм, що народжується, розвивається, старіє, хворіє, має власний темперамент і характер.

4.3. Дослідження організації у людському вимірі

Сучасні теорії організації у багатьох аспектах базуються на моделі людської поведінки. Такий підхід не являється новим – у класичній політекономії можна побачити приклади порівняльного аналізу національної економіки і поведінки людини. Загалом, вся історія теорії менеджменту підтверджує взаємозв'язок між людиною і організацією: у будь-якому випадку, кожна організація, як і людина, повинна керувати власними ресурсами – матеріальними, фінансовими, управлінськими, маркетинговими, інформаційними і, власне, людськими (сама собою).

Чи не вперше в теорії менеджменту кореляційний зв'язок між людиною і організацією запропонував російський соціолог О. Богданов у праці про т.зв. «тектологію» (науку про загальні закони організації), яка стала класичним прикладом для досліджень ролі людини у сучасній соціально-економічних дослідженнях у цій галузі¹². Як вказував О. Богданов: «Живий організм характеризують як машину, що не тільки сама себе регулює, а й сама себе ремонтує. У міру того, як елементи тканин організму зношуються, він замінює їх матеріалом, який бере з навколишнього середовища, і «асимільованим», тобто приведеним до хімічного складу цих самих тканин... Для тектології будь-яка людська діяльність є, по суті, організаційною чи дезорганізаційною; отже, будь-яка діяльність незалежно від її об'єктивних результатів може розглядатися як часткове застосування принципів і схем тектології» [79, с. 233].

Вихідним пунктом порівняння організації і людини у сучасному менеджменті і маркетингу можна вважати працю уже згаданого нами Т. Левітта, котрий запропонував теорію життєвого циклу продукту – загально визнану модель, яка описує стадії розвитку продукту чи послуги (навіть категорії продукції) – від впровадження до заключного виходу з ринку (рис. 4.2).

Згідно моделі, стадія випуску продукту (виходу на ринок), під час якої його продають в малій кількості і маркетингова діяльність обходиться дуже дорого, змінюється трьома іншими стадіями (якщо перша виявилася вдалою). Стадія росту характеризується розширенням обсягу продаж, збільшенням прибутковості, але саме головне –

¹² Богданов (*псевд., справжнє прізвище Малиновський*) Олександр Олександрович (1873–1928) – російський економіст, філософ, політичний діяч, учений-природознавець. Основні ідеї щодо створення тектології виклав у своїй праці «Загальна організаційна наука» (1913–1917). Деякі положення тектології провістили ідеї кібернетики (принципи зворотного зв'язку, ідеї моделювання та ін.).

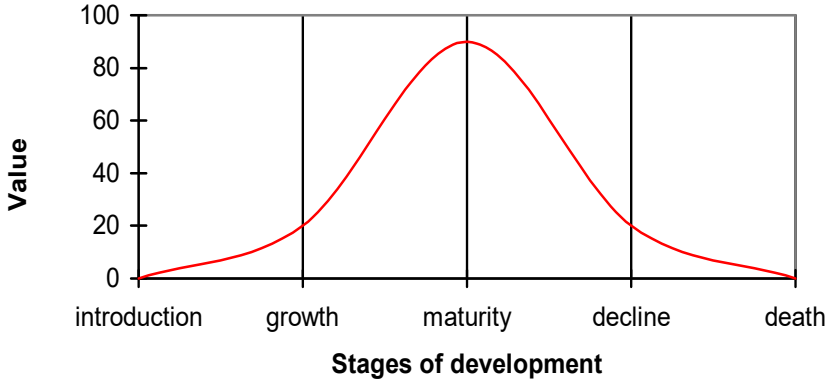


Рис. 4.2. Стадії життєвого циклу продукту

посиленням конкуренції. На стадії зрілості продажі стабілізуються і підприємство отримує більш високий прибуток. Остання стадія, яка називається «затуханням», показує, що відбувається фінальний спад в циклі продукту з точки зору попиту і, відповідно, прибутків. В альтернативному варіанті між стадіями зрілості і затухання можна включити ще одну стадію, яка визначає такий період у життєвому циклі продукту, коли конкуренція виходить на рівень, за якого дуже важко зберегти початковий продукт [81, р. 5].

У різноманітних варіаціях така постановка проблеми використувалася багатьма дослідниками соціально-економічної галузі знань (табл. 4.12).

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу демонструє припущення про закономірні стадії розвитку організації: виникнення чи становлення; росту чи швидкого розвитку; зрілості або стабільності; занепаду чи саморуйнації всіх процесів життєдіяльності. Слід зауважити, що концепція життєвого циклу широко використовується у сучасних організаційних і управлінських дослідженнях. Метафора життєвого циклу перетворилася у одну з самих популярних у соціальних науках. І хоча не всі дослідники погоджуються з тезою про біологічну природу організацій, оскільки вона звужує аналіз вивчення даного феномену, концепція життєвого циклу придатна для проведення емпіричних досліджень виявлення причинно-наслідкових зв'язків організації і середовища, в якій вона функціонує [89, с. 25–26].

Таблиця 4.12

Порівняльний аналіз застосування життєвого циклу

Рівень аналізу	Стадії життєвого циклу	Автори моделей
Продукт	Впровадження, ріст, зрілість, занепад	Т. Левітт
Галузь	Виникнення, ріст, зрілість, занепад	Л. Портер
Популяція організацій	Поява, зріст, занепад, смерть або відродження	М. Фріман, М. Наннан
Організація	Становлення, ріст, зрілість, замовлення чи відновлення	Й. Гупта, Д. Чін
Людина в організації	Введення, ріст, зрілість, занепад	Т. Ференс, Дж. Стоурен, Е. Уаррен
Знання	Надбання, абстрагування, збільшення, зберігання і утилізація	В. Сугумаран, М. Танніру
Динамічні здібності	Становлення, розвиток, зрілість, подальший розвиток: смерть, обмеження, оновлення, реплікація, перерозподіл, рекомбінація	С. Хелфат, М. Петераф

* Складено за: [80–88].

Концепція життєвого циклу часто застосовується не лише в організаційному аспекті, але й у поведінці бізнесу. Так, наприклад, розвиток соціальної відповідальності бізнесу (див. вище) можна розділити на етапи започаткування, становлення, розбудови, зрілості, а, надалі, пасивності і саморуйнації (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

Етапи розвитку моделі СВБ

Етапи	Характеристика етапу
Початок	Вище керівництво усвідомлює важливість СВБ Компанія впроваджує точкові проекти СВБ Певні працівники відповідають за напрямок СВБ
Становлення	Вище керівництво підтримує внутрішній проект із визначення стратегії СВБ компанії Компанія активно впроваджує проекти СВБ Працівники компанії з різних відділів залучені у проекти СВБ
Розбудова	СВБ виявляється у програмних підходах (поєднання розрізаних проектів у програми з наскрізною логікою), СВБ має певну прив'язку до основного бізнесу компанії та основних бізнес-процесів Компанія залучає до програм як внутрішні групи впливу (працівників), так і зовнішні Компанія бере участь у суспільному діалозі на тему СВБ Вибудовується система відповідальності за впровадження СВБ

Етапи	Характеристика етапу
Зрілість	Компанія має та реалізує довгострокову стратегію СВБ, систему відповідальності за її реалізацію СВБ чітко прив'язана до основного бізнесу та основних бізнес-процесів Компанія активно співпрацює з групами впливу в структурований спосіб Компанія залучена у суспільний діалог на тему СВБ
<i>Можливий розвиток моделі СВБ</i>	
Пасивність	Очікування компанії від ефекту СВБ не відповідають ресурсозатратності: соціальна відповідальність вимагає розвиток висококваліфікованих людських ресурсів, внутрішньокорпоративних систем (часом додаткових), налагодження нового бізнес-процесу всередині компанії. Компанія наражається на критику від значної кількості фахівців, учасників ринку СВБ, особливо на міжнародному рівні
Саморуйна-ція	Амбіції щодо СВБ не відповідають можливостям компанії на даному етапі та рівню загального корпоративного розвитку Компанія неспроможна вчасно інформувати про свій прогрес Компанія виключається з Ініціативи Глобального договору ООН

Складено за: [56, с. 10, 17].

До речі, дискусії навколо циклів організаційного розвитку продовжуються з самого початку появи порівняння організації і людини – і вони стосуються, про дилему щодо останніх стадій життя організації – чи існує біологічний цикл організації, чи вона розвивається за відмінними від органічної структури поведінки людини¹³.

Так, одним із напрямів розвитку концепції життєвого циклу продукту стала теорія міжнародного життєвого циклу, запропонована класиком міжнародного менеджменту Р. Верноном, яка поєднала в собі теорії міжнародної економіки і стратегічної конкуренції М. Портера (рис. 4.3).

¹³ Можна зробити припущення, що середньостатистичний рівень життя організації набагато нижчий за людське. Якщо, в середньому, вік людини складає 50–75 р., а довгожителів, яким понад 100 років, нараховується більше сотні тисяч, то можна на пальцях перелічити таких «організаційних довгожителів» (Nokia, Coca-Cola тощо). Наприклад, здавалося би, що така організація, як митна адміністрація, існувала у більшості країн Європи ще з середньовіччя, але в національних умовах України її життєвий цикл склав менше 15 років.

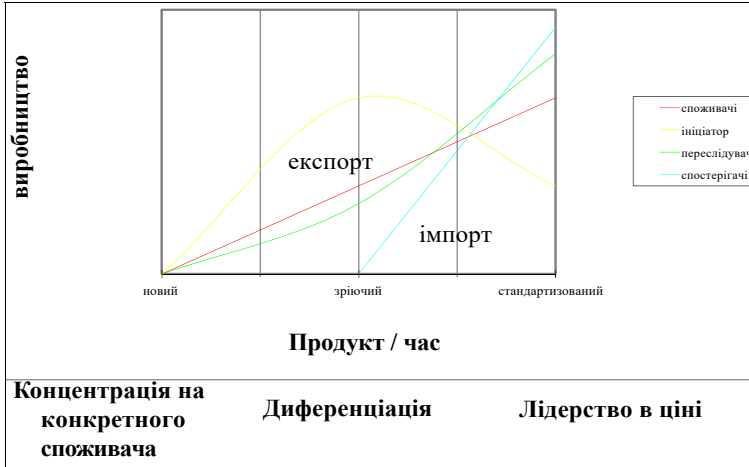


Рис. 4.3. Міжнародний життєвий цикл продукту

В загальних рисах, вона співставляє явище міжнародної торгівлі зі світом бізнесу в умовах змін технологій і багатосторонніх ринків, з якими в умовах глобалізації стикається будь-яка організація. Дана теорія базується на двох основних принципах:

1) знання і технологія являються вирішальними факторами створення і розвитку продукту, а володіння ними дає перевагу одним організаціям перед іншими;

2) життєвий цикл складається з трьох фаз: стадія нового продукту (стратегія орієнтації на конкретного споживача); стадія дозрівання продукту (стратегія диференціації); стадія стандартизованого продукту (стратегія лідерства в ціні). Ці стадії аналогічні класичному життєвому циклу продукту, хоча ігнорують дві останні стадії – зниження і припинення виробництва продукту.

На наш погляд, деякі питання теорія Р. Вернона залишає нерозкритими:

– по-перше, як довго триватиме цикл (хоча й показує основні аспекти стратегії на кожній стадії);

– по-друге, коли і за яких причин відбуваються заміни експорту на місцеве виробництво (хоча й згадує затрати як їх важливий компонент);

– по-третє, яка країна зробить прорив на даному ринку і фірми якої будуть першими в інноваціях (технологічних, управлінських, інформаційних тощо);

– розмите саме визначення поняття «продукт» (це, власне, класичні конкурентні переваги продукту, чи розвиток його якості як результат знань і технологій, управлінських і маркетингових зусиль).

Не зважаючи на це, теорія міжнародного життєвого циклу продукту дає можливе розуміння причин глобалізації бізнесу, а, разом з тим, з точки зору менеджменту, у певній мірі формує нову філософію управління, засновану на знаннях і вимогах до професіоналів з їх розповсюдження.

Так, на прикладі моделі міжнародного життєвого циклу, можна провести аналогії у розвитку організацій і менеджменту, хоча, слід зауважити, що певні тенденції світової практики міжнародного і національного менеджменту «не вписуються» у вищевказану модель, наприклад, існування «аутсайдерів» (спостерігачів), яким притаманні, частково, подібні характеристики (табл. 4.14):

Таблиця 4.14

Взаємозв'язок міжнародного життєвого циклу і менеджменту

Продукт	Організація	Стратегія	Управління	Знання*
Новий	«Ініціатор»	Фокусування	Авторитарне	Формування
Зріючий	«Переслідувач»	Диференціація	Демократичне	Передача
Стандартизований	«Споживач»	Лідерство в ціні	Ліберальне	Отримання
Будь-який	<i>Спостерігач «Аутсайдер»</i>	<i>Природність руху</i>	<i>Невтручання у середовищі</i>	<i>Індиферентність процесу</i>

*Під знаннями у даному контексті розуміється спосіб інформаційних комунікацій всередині комплексних організацій вздовж т. зв. спіралі «учитель-учень»¹⁴

Іншим напрямом досліджень розвитку організації, пов'язаної з нестабільністю її структури, яка постійно змінюється залежно від розміру організації, видів її діяльності, вимог середовища, стала концепція змін, що сприяють розвитку (Development changes), в основі якої лежали положення про те, що саме нижчий (біологічний) рівень організаційних змін формує організацію, і саме найнижчий рівень організаційних змін гальмує її майбутнє. У 1972 р. Ларрі Грейнер висловив думку про те, що організації проходять у своєму розвитку 5 стадій (рис. 4.4), кожній із яких властиві відповідні стратегії та організаційні структури [90].

¹⁴ Так, у педагогічній практиці загальновідомо, що існує певна етапна градація професійної майстерності викладачів: 1) які уявляють себе вище рівня учнів (50%); 2) які ставлять себе на однаковому рівні з учнями (30%); 3) які вчать у учнів (20%) – і це вважається піком професійності. Проте, цю градацію, на нашу думку, слід доповнити ще однією позицією 4) які не впливають на підсумок знань учнів – їм це не цікаво.



Рис. 4.4. Стадії зростання організації

Наведемо стадії росту організацій, різноманітні кризи і шляхи їх вирішення.

1. *Зростання на основі творчості.* Ідеї і творчість є збуджувальною силою, саме тому організації потрібна лише звичайна підприємницька (лінійна) структура. Організація виходить на рівень, коли вона не може справитися з розвитком, і революційна криза серед керівників викликає потребу в напрямках діяльності.

2. *Зростання на основі напрямів.* Нові системи і процедури вказують напрями через функціональну структуру. Ці процедури в остаточному підсумку забезпечують рівномірніший прояв творчості. Урешті-решт настає криза автономності, оскільки системи не можуть упоратися з особистістю.

3. *Зростання на основі делегування.* Нова, децентралізована система прийняття рішень надає більшу автономність. Співробітники можуть використовувати особисту ініціативу для того, щоб швидше приймати рішення і виконувати його. Організаційна структура набуває форми холдингової компанії (штабної або лінійно-функціональної структури), якщо ж ті, хто виносять рішення у структурних підрозділах організації, починають діяти на власний розсуд, організація може розділитися на частини, що призводить до кризи контролю. Осіб, які приймають рішення в організації, можна повернути у підпорядкування, якщо повернутися до централізації влади (лінійної структури). Але такий шлях лише породжує старі проблеми, через які початково й змінювалася організаційна структура – надання автономності. У цьому випадку організації слід переходити до четвертої стадії.

4. *Зростання на основі координації і моніторингу.* Контроль установлюється з центру через систему структурних підрозділів (перехід до матричної системи). Це дозволяє особам, які приймають рішення, працювати вільно, але під загальним контролем з боку організації. За умов координації необхідно тримати дистанцію, оскільки в іншому випадку можлива криза бюрократизму.

5. *Зростання на основі співпраці.* Складається проектно-матрична (конгломеративна) структура, яка сприяє використанню невеликих груп для виконання поставлених організаційних завдань.

Проте дискусія навколо існуючих стадій розвитку організаційних структур точиться і сьогодні, адже прихильники Грейнера, у яких навіть є свої чати і блоги в Інтернеті, не в стані дійти до вирішення питання про наступні стадії розвитку організації.

Перш за все, теоретично, у міру того, як усе більше й більше організацій знижують витрати виробництва і децентралізують свою діяльність, організаційна структура має ставати більш плоскою: число робочих місць на середньому рівні управління повинно скорочуватися за рахунок одночасної передачі владних функцій управлінням нижчої ланки. Проте у великих комплексних організаціях зі зростанням кількості спільних програм і напрямів діяльності в організаційній структурі збільшується частка середньої ланки управління для зменшення проблем, пов'язаних з контролем, координацією та конфліктами (рис. 4.5).

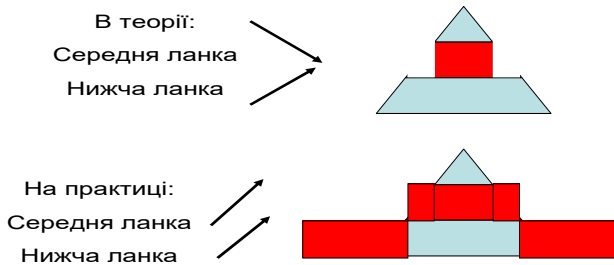


Рис. 4.5. Сучасні концепції побудови організаційної структури

При цьому підвищення кваліфікації й поділ фахової структури персоналу організації, більш високий ступінь відповідальності змушують менеджерів середньої і нижчої ланок управління підвищувати свій освітній рівень і краще опановувати управлінські навички. З іншого боку, зростання чисельності управлінського апарату часто пов'язано з бажанням організації утримати кваліфікований персонал,

для спеціалістів-професіоналів «вигадують» керівні посади (збільшується кількість заступників керівника, формується їх поділ на перших і звичайних, створюються нові структурні підрозділи – від департаментів до секторів тощо) [91, с. 28–29]¹⁵.

Використовуючи такі підходи, сучасна теорія і практика менеджменту починає направляти вектор дослідження на розвиток організації через розвиток людини, виходячи з тези про розвиток як зміну характеру структури, що призводить до нової якості системи [92]. З цієї точки зору, важливим є не узагальнення минулого досвіду задля кращого майбутнього, а розуміння законів, за якими організація живе і розвивається, і що її очікує в майбутньому, а це, в свою чергу, розвиває здатність до створення власних знань (комплексності організації) і мислити в категоріях майбутнього (про що мова велася у розділах 1–2).

У різні вікові періоди життя розвиток людини відбувається неоднаково. Можна виділити кілька найбільш важливих вікових періодів розвитку людини. Тому організація повинна вивчати і використовувати у доцільний спосіб для себе етапи фізичного і духовно-психічного розвитку людини, які, в своїй основі, корелюються зі стадіями організаційного розвитку (рис. 4.6).

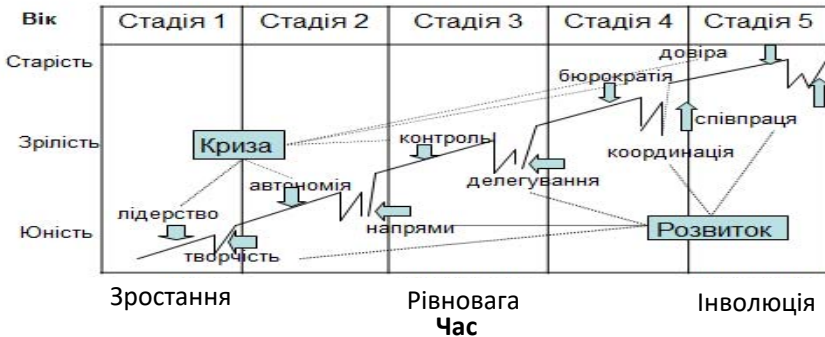


Рис. 4.6. Соціалізація людини в організації

1. *Адаптація в організації (18–25 р.).* В цей час відбувається період створення відчуття єдності людини і організації. Амбіційні плани молодості стикаються з жорсткою організаційною структурою. Бажання вдосконалити поточний стан речей наражається на існуючі

¹⁵ Цей процес можна порівняти з проблемою позбавлення зайвої ваги людини, коли, не зважаючи на використання різноманітних методів – від спеціальних дієт до хірургічного втручання – природа бере своє.

формальні зв'язки всередині організації, основним принципом якої по відношенню до молодого спеціаліста є: «Забудь дедукцію – давай продукцію».

2. *Започаткування професіоналізації (25–35 р.)*. Це період розвитку основних професійних здібностей людини. В цей час людина робить усвідомлений вибір професійальної кар'єри завдяки набутому досвіду. Їй необхідно самоутвердитися за допомогою створення якомога більшого кола професійних проблем і розширення кола повноважень, щоб справлятися з різноманітними труднощами за принципом: «Ми самі створюємо собі проблеми, щоб їх успішно вирішувати». На даному етапі розвитку персоналу організація повинна систему горизонтальної ротації.

3. *Балансування інтересів (35–45 р.)*. Цей період розвитку людини характеризується інтенсифікацією зусиль, самоорганізацією, поступальним рухом в обраному напрямку діяльності, боротьбі за досягнення і результати. На даному етапі людина знаходиться на вершині працездатності – і саме вона готова до вирішення найбільш складних і масштабних задач у рамках обраної професійної діяльності і вимагає автономності у своїй роботі. Для керівництва організації це означає діяти за принципом: «Не заважати розумним людям працювати»

4. *Криза функцій (45–55 р.)*. Цей період часто вважається, за аналогією з авіацією, «безповоротною точкою» розвитку людини в організації. Оскільки попередні досягнення уже вважаються незначними, виникає потреба у формуванні нових цінностей і сенсу життя (до речі, на цей період припадає найбільша питома вага розлучень і повторних шлюбів). Саме в цей час організації слід запропонувати співробітнику зміну виду діяльності, розширити його життєві і професійні стандарти за допомогою ротації, стажування, підвищення кваліфікації тощо – у такому випадку людина знаходить нову проблему у тій чи іншій сфері діяльності і набуває життєвої енергії за принципом: «Дайте мені важіль – і я переверну всю Землю».

5. *Вибір між недовірою і лідерством (55–65 р.)*. Цей період часу зростання службової кар'єри людини в організації (насамперед, керівника), коли вона робить вибір – чи «спочивати на лаврах «власної тиранії, чи стати «гуру» організації. Якщо недовіра до підлеглих переважає, то керівник перетворюється у тирана, який розчарувався у результатах своєї життєвої праці і підлеглих, якими він себе оточив. Проте, він може вернутися до попередньої стадії розвитку, знову як такий, за допомогою зовнішніх чи внутрішніх імпульсів за т.зв. «принципом Челобєя»: «Для того, щоб організація розвивалася ефективно, її час від час слід перетрушувати». У такому випадку він може перетворитися на видатного лідера, який створив команду людей, котрій можна довіряти.

Проблема полягає в тому, що організація може відчутти свою стратегію щодо людини лише в майбутньому як наслідок власних дій, а не навпаки, але розуміння закономірностей розвитку людини в різні періоди її життя може стати наріжним каменем створення в організації умов, які сприяють такому розвитку, і, тим самим, сприяти розвитку самої організації. При цьому слід мати на увазі, що «вирощування» лідерів є не легким і безболісним процесом, адже стереотипи нашого мислення в процесі соціалізації, починаючи з дитсадка і закінчуючи університетом, все ще стають перепонами на шляху власного розвитку, а отже, і розвитку організації.

Разом з тим, сучасний менеджмент у теорії і практиці змінює вектор досліджень – відмови від управління людськими ресурсами до управління змінами. Сьогодні поширюються консалтингові ідеї для менеджменту організацій щодо умілого керівництва змінами і впровадженням інновацій. У великому рахунку, ця тенденція досліджень була викликана появою у менеджменті, який переходить від технократизму до органістичної природи організації т.зв. «кривої Кюблер-Росс»¹⁶.

З точки зору управління, крива Кюблер-Росс набуває характеру реагування особи на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища (рис. 4.7).

1. Заперечення або шок. «Я не можу в це повірити», «Так не буває», «Ні – тільки не зі мною, тільки не цього разу»!

Заперечення – це тимчасовий захист, який дає нам час зібрати інформацію про зміни, перед тим як приступати до нових етапів. Це початкова стадія заціпеніння і шоку. Ми не хочемо вірити, що зміни відбуваються. Якщо ми вдамо, що змін немає, якщо ми дистанціюємося від них, то, можливо, вони зникнуть. Така поведінка подібна на страуса, який за небезпеки ховає голову в пісок (хоча така метафора є лише поширеним міфом – як правило, страус у такому випадку атакує).

2. Злість. «Чому я? Це несправедливо!» «Ні! Для мене це неприйнятно»!

Коли ми усвідомлюємо, що зміни реальні і стосуються нас, наше заперечення перетворюється у злість. Ми злимося і звинувачуємо когось-небудь чи що-небудь у тому, що з нами відбувається. Цікаво, що наша злість може бути спрямована зовсім в різні сторони – люди можуть злитися на начальника, на себе, навіть Бога. У важкі часи еконо-

¹⁶Цей процес можна порівняти з проблемою позбавлення зайвої ваги людини, коли, не зважаючи на використання різноманітних методів – від спеціальних дієт до хірургічного втручання – природа бере своє.

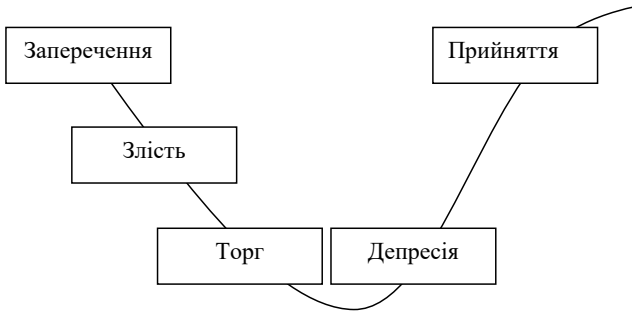


Рис. 4.7. Стадії реагування на зміни [93]

мічної кризи у всьому звинувачують економіку – це вина уряду або топ-менеджменту – потрібно було все спрогнозувати і прорахувати. Коли з’являються особисті проблеми, ми схильні звинувачувати колег по роботі чи членів сім’ї і друзів, які «чіпляються з дрібницями і відволікають увагу від суттєвого» (Знову ж таки, у психології управління існує теза про те, що успіх керівника – це власна заслуга, а причина невдачі – або обставини, або невмілі підлеглі).

3. *Торг*. «Лише дайте мені дожити до того, як діти закінчать школу / інститут»; «Я все владнаю, зачекай певний час, ну, кілька років?»

Це природна реакція людей, які помирають – спроба відкласти неминуче – ми часто бачимо подібну поведінку, коли люди переживають зміни. Ми починаємо торгуватися лише за для того, щоб віддалити зміни або знайти вихід з ситуації. Більшість обладок ми намагаємося укласти з Богом, іншими людьми, з життям, користуючись принципом бравого вояки Швейка: «Ще ніколи так не було, щоб взагалі нічого не було, а було так, що якое воно і було – то якое воно і буде».

4. *Депресія*. «Я такий нещасний – хіба може мене наразі хоча що-небудь турбувати»? «Пожалійте мене – задля чого всі спроби що-небудь робити?»

Коли ми розуміємо, що торг не дає результатів, майбутні зміни стають реальністю. Ми усвідомлюємо всі втрати від змін і те, від чого необхідно буде відмовитися. Це штовхає людей до стану пригніченості, депресії, втрати життєвої енергії. Стадія депресії часто відчувається в робочій обстановці. Люди, які стикаються зі змінами у праці, стикаються зі становищем, коли вони відчують себе демотивованими і украй невпевненими у власному майбутньому. На практиці ця стадія характеризується абсентизмом (відчуженням): «Відчепіться від мене – я на лікарняному».

5. *Прийняття*. «Все добре», «Я не в стані цього подолати, але я можу добре приготуватися до цього».

Коли люди розуміють, що боротьба за змінами не приносить результатів, вони рухаються в напрямі стадії прийняття. Це не стан щастя, а радше покірливе прийняття зміни, і відчуття, що з ним слід змиритися. Чи не в перший раз люди починають оцінювати перспективи – і це як потяг, котрий занурюється до тунелю: «Я не знаю, що там за поворотом. Я повинен рухатися на рейках. Мені страшно, але вибору немає, Маю надію, що там є світло в кінці...». Це може перетворитися у креативний стан, оскільки змушує людей вивчати і шукати нові можливості – люди відкривають у собі щось нове – і завжди чудово відчувати мужність, необхідну для прийняття змін.

І хоча Кюблер-Росс не включила надію у список своїх п'ятьох стадій, вона додає, що надія – це важлива ланка, яка поєднує всі стадії. Ця надія дає віру в те, що у змін завжди хороший кінець, і у всьому, що відбувається, є особливий сенс, який ми зрозуміємо з часом.

Надія – важливий показник можливості успішно справлятися зі змінами. Навіть у найскладніших ситуаціях є можливість для росту і розвитку, адже у кожній зміні є свій кінець.

Модель Кюблер-Росс корисна для визначення і розуміння, яким чином людина (і організація) справляється зі змінами. Люди мимовільно починають краще розуміти сенс своїх поступків і усвідомлювати, чому колеги поводять себе тим чи іншим чином.

Слід зазначити, що не всі дослідники погоджуються з корисністю використання даної моделі. Більшість критиків вважає, що п'ять стадій значно спрощують широкий спектр емоцій, які люди можуть відчувати під час змін. Модель також критикують за припущення про можливість її широкого застосування. Критики вважають далеко не фактом, що всі люди на можуть мати однакові почуття і емоції [94, с. 185–187; 95, pp. 174–176].

Хоча, на наш погляд, модель Кюблер-Росс може бути використана у розробці систем стратегічного менеджменту змінами і управління інноваціями [96; 97; 98].

Розглянемо управління змінами на прикладі інновацій. Інновація – це відхилення від існуючої практики управління або технології, і вона представляє собою значну зміну встановленого рівня «фахової грамотності» (майстерності) у той момент, коли вона з'явилася.

На практиці існують два загальні види інновацій – технологічні та адміністративні. Дослідження показують, що технологічні інновації приймаються швидше, ніж інновації в управлінській практиці. В той же час, прийняття управлінської інновації в більшій мірі прискорює впровадження технологічної інновації, ніж навпаки.

Взаємозв'язок між технологічними та управлінськими інноваціями найнаглядніше демонструється на прикладі аналізу інформаційних систем. Як тільки організації починають сприймати нову інформаційну технологію (технологічна інновація), одразу ж вдається зменшити число організаційних рівнів і кількість персоналу, зайнятого обробкою інформації (управлінська інновація).

Промисловість інформаційних технологій (ІТ) розробляє нову технологію і програми, а організації, щоб зберегти конкурентоспроможність, використовують їх. Тут спрацьовує також елемент наслідування (імітації). Як тільки ці зміни виявилися, організації чинять тиск на промисловість ІТ, яка розробляє більш нове технічне і програмне забезпечення, і цикл повторюється знову. Цікаво також простежити відношення до змін у мікросередовищі організації. З впровадженням інновації відбувається емоційний опір змінам з боку персоналу. Далі слідують технічні та технологічні непорозуміння, за якими настає черга тиску на адміністрацію до вдосконалень (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Взаємозв'язок між технологічними та адміністративними інноваціями

Інновації всередині організацій не випадкові; інновація тісно пов'язана з минулим та сучасним організації. В організаціях можливі три форми інновацій. Перша – це запрограмована інновація, яка планується шляхом наукових досліджень та розробок продукту чи послуги. Незапрограмовані інновації відбуваються тоді, коли в організації мається «резерв»; це означає, що ресурсів більше, ніж необхідно в даний момент. Тоді ці ресурси використовуються для здійснення інновації. Вони незапрограмовані тому, що організація не може точно передбачити, коли з'явиться надлишковий ресурс. Інновація може бути вимушеною. Це відбувається у тому випадку, коли до неї змушує усвідомленість кризи і провадяться пошуки виходу з неї.

Інновації можуть розвиватися всередині організації, а можуть бути нав'язані силами зовнішнього середовища. Характеристики інновації взаємодіють з характеристиками організації, що їх впроваджують. Що більш радикальні інновації відбудуться там, де існує висока концентрація професіоналів. Велике значення мають також цінності домінуючої коаліції (яка тримає владу в організації). Якщо цінності будуть близькими, то інновація буде вірогіднішою. Крім цього, прийняття інновації тісно пов'язане з розміром організації, спеціалізацією, диференціацією та децентралізацією. Слід застерегти, що необхідно також враховувати цінності прийняття рішень менеджерів нижньої ланки управління, оскільки їх точки зору та інтереси повинні бути сумісними з інновацією.

Якщо процес змін та інновації розглядати в якості політичного процесу всередині організації, можливо більш чіткіше побачити роль цінностей еліти, тобто, «якщо зміни не починаються зверху – вони не починаються ніколи». Знову ж таки, аналіз впровадження інновацій свідчить про те, що вони приймаються радше тоді, коли вже існують у споріднених організаціях.

Сам процес інновацій не є простим. У сучасних умовах можна ідентифікувати дві стадії процесу інновації: ініціацію і здійснення. Можливе розширення цих стадій до чотирьох – оцінка, ініціація, здійснення і рутинізація. Проте у будь-якому випадку загальна думка така, що для успішної інновації на кожній стадії необхідне особливе організаційне розташування. Тобто, на стадії ініціювання бажана децентралізація, в той час коли на стадії здійснення краще застосовувати більш централізований підхід. З іншого боку, практика успішних організацій свідчить про протилежне – ініціатива завжди починається з верхніх рівнів ешелону влади організації.

Як уже відзначалося, до інновації може змусити вплив інших організацій. Тобто, замість того, щоб приймати власне рішення про введення інновацій, організації вимушені їх впроваджувати.

Існує ще один вид впливу оточуючого середовища на інновацію – вплив держави. Державна політика може сприяти чи перешкоджати інноваціям в організаціях – як правило, організації схильні до консерватизму, а отже – інновації впроваджуються досить складно. У значній мірі впровадження інновацій залежить від бажання та можливостей керівників вищої ланки управління, оскільки саме вони відповідальні за життєдіяльність організації. Успіх функціонування нововведень, пов'язаних з впровадженням технологічних інновацій, залежить в значній мірі від мислення і вмінь управлінських кадрів з відповідною підготовкою і освітою.

Внутрішнє і зовнішнє оточення сучасних організацій являється середовищем безперервних змін, і саме інноваційна організаційна культура сприяє креативності працівників і організації в цілому, обу-

мовляє більшу здатність організації до ефективної взаємодії з таким турбулентним середовищем.

У деяких випадках інновація має сенс, якщо вона прийнята в конкретний час або в конкретній поступальності у ході діяльності організації. Мається на увазі, чи буде рішення про інновацію зворотним. Чи можливе повернення до попереднього стану організації, чи рішення буде безповоротним? У зв'язку з цим виникає питання, чи можна розрізнити інновацію та технологічну політику? Чи можна випробувувати її в короткостроковій перспективі, чи думати про далеке майбутнє? Впровадження інновації у структуру організації веде до безповоротних змін.

Таким чином, розвиток інновацій можна, в певній мірі пов'язати з теорією розвитку організації як людини, зокрема, управління змінами, проектним менеджментом і кривою Кюблер Росс, запропонувавши певну її модифікацію (рис. 4.9).

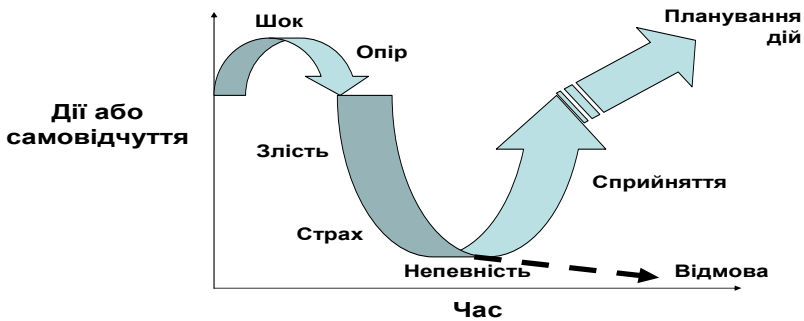


Рис. 4.9. Процес управління інноваціями

У дійсності, вище наведені характеристики говорять про те, що з найбільшою вірогідністю приймаються найменш радикальні інновації. Інновації не переступають поріг організації за допомогою автоматичного прийняття. Характеристики інновації тісно пов'язані з характеристиками організації, і в свою чергу, характеристики інновації разом з характеристиками організації впливають на стан оточуючого середовища.

Список літератури до розділу 4

1. Інститут людини в сучасних економічних дослідженнях / Історія економічних вчень: підручник / за ред. В.М. Тарасевича, Ю.Є. Петруні. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с. – С. 241–247.

2. Куриляк В.Є. Довіра в інтегрованій світовій економіці: теорія та парадокси / В.Є. Куриляк // Журнал європейської економіки. – 2010. – Т. 9. – № 1. – С. 19–36.

3. Галицький І.В. Типи толерантності в сучасному суспільстві [Електронний ресурс] / І.В. Галицький. – Режим доступу до ресурсу: <http://vuzlib.com/content/view/1368/94>

4. Лазоренко О. Посібник із корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко. – К.: Видавництво «Енергія», 2008. – 96 с.

5. Літовченко Б.В. Розвиток метафізики інституту людини в сучасному менеджменті / Б.В. Літовченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2013. – Том 1. – № 3. – С. 70–74.

6. Компанієць В.В. Сутність корпоративної соціальної відповідальності: базові підходи західної наукової думки / В.В. Компанієць // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013, № 4, Т. 1. – С. 248–257.

7. Шаповал В.М. Соціальна відповідальність у системі підприємницької діяльності: дис. док. екон. наук: 08.00.01 / В.М. Шаповал; Дніпропетр. нац. гірн. ун-т. – Д., 2012. – 455 с.

8. Марущак Н.В. Ефективність соціальної відповідальності ТНК: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.02 / Н.В. Марущак. – КНУ, 2014. – 23 с.

9. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. – Д.: НГУ, 2014. – Т. 1. – 629 с.

10. Davis K. Five Propositions for Social Responsibility. – Business Horizons. – № 18. – June, 1975. – PP. 5–14.

11. Івашина О.Ф. Інституалізація економічного розвитку: монографія / О.Ф. Івашина. – Дніпропетровськ: Наука та освіта, 2009. – 284 с.

12. Івашина О.Ф. Теоретичні засади дослідження економічного розвитку / О.Ф. Івашина, Б.В. Літовченко // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2009. – Випуск II (34). Економічні науки. – С. 12–19.

13. Solomon R. C. Morality and the Good Life / R. C. Solomon. – N.Y.: McGraw-Hill, 1984.

14. Український Радянський Енциклопедичний Словник. – К.: Академія наук Української РСР. – Т. 1, 1966. – 854 с.

15. Український Радянський Енциклопедичний Словник. – К.: Академія наук Української РСР. – Т. 2, 1967. – 854 с.

16. Словарь иностранных слов. – 7-е изд., испр. – М.: Русский язык, 1979. – 608 с.

17. New Webster's Dictionary of the English Language. College Edition. Surjeet Publications, 1988. – 1824 p.

18. Watkins B.T. Business Schools Told They Should Produce Generalists, Not Specialists / B.T. Watkins // *The Chronicle of Higher Education*, April 25, 1984. – P. 13.
19. Bloom A. *The Closing of the American Mind* / A. Bloom. – New York: Simon & Schuster, 1987.
20. Brandt R. *A Theory of the Good and the Right* / R. Brandt. – New York: Oxford University Press, 1979.
21. Шергін С. Сучасний вимір глобалізації: концепції і реальність / С. Шергін // *Світогляд*. – № 4, 2008. – С. 32–37.
22. Snoeyenbos M. *Business Ethics* / M. Snoeyenbos, R. Almeder, J. Humber. – Buffalo, N.Y.: Prometheus Books, 1983.
23. Williams B. *Ethics and the Limits of Philosophy* / B. Williams. – Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985.
24. Richard B. *Towards a Credible Form of Utilitarianism* / B. Richard // Hector-Neri Castafieda and George Nakhikian, eds. *Morality and the Language of Conduct*. – Detroit: Wayne State University, 1963.
25. Ewing A. *Ethics* / A. Ewing. – N.Y.: Free Press, 1965.
26. Smith A. *The Wealth of Nations* / A. Smith. – N.Y.: Modern Library, 1985.
27. Kant I. *Foundations of the Metaphysics of Morals*, 6th ed., trans. T.K. Abbot / I. Kant. – L.: Longman's Green, 1909.
28. Прокоф'єв А.В. Людська природа і соціальна справедливість [Електронний ресурс] / А.В. Прокоф'єв. – Режим доступу до ресурсу: iph.ras.ru/elib/EM2_3.html
29. Артем'єва О. В. Сучасні етичні концепції [Електронний ресурс] / О. В. Артем'єва. – Режим доступу до ресурсу: iph.ras.ru/elib/EM6_7.html
30. Brandt R. *The Real and Alleged Problems of Utilitarianism* / R. Brandt // *The Hastings Center Report*. – April, 1983. – P. 38–42.
31. Beauchamp T. *Ethical Theory and Business*, 2nd ed. / T. Beauchamp, N. Bowie eds. – N.J.: Prentice-Hall, 1988.
32. Thurow L.G. *A Surge in Inequality* / L.G. Thurow // *Scientific American*, 256 (5). – May, 1987. – P. 30–37.
33. Mill J.S. *Utilitarianism* / J.S. Mill. – N.Y.: Bobbs-Merrill, 1957.
34. Mill J.S. *Principles of Political Economy*, ed. Donald Winch / J.S. Mill. – Harmondsworth, Middlesex: Penguin, 1970.
35. Brandt R. *A Theory of the Good and the Right* / R. Brandt. – N.Y.: Oxford University Press, 1979.
36. Hayek F. *The Constitution of Liberty* / F. Hayek. – Chicago: University of Chicago Press, 1960.
37. Hospers J. *Libertarianism* / J. Hospers. – Los Angeles: Nash, 1971.
38. Nozick R. *Anarchy, State, and Utopia* / R. Nozick. – N.Y.: Basic Books, 1974.

39. Rawls J. A Theory of Justice / J. Rawls. – Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1971.
40. Rawls J. A Kantian Conception of Equality / J. Rawls // Cambridge Review 96, February, 1975.
41. Rawls J. Justice as Fairness / J. Rawls // Philosophical Review 67. – April, 1958.
42. Heilbroner R. The Worldly Philosophers, 5th ed. / R. Heilbroner. – N.Y.: Simon & Schuster, Touchstone edition, 1980.
43. Friedman M. Capitalism and Freedom / M. Friedman. – Chicago: University of Chicago Press, 1962.
44. Davis K. Five Propositions for Social Responsibility / K. Davis // Business Horizons. – 18 June 1975.
45. Anshen M. Changing the Social Contract: A Role for Business / M. Anshen // Columbia Journal of World Business. – 5 (November-December 1970).
46. Stone Ch. Where the Law Ends / Ch. Stone. – N.Y.: Harper & Row, 1975.
47. Goodpaster K. Can a Corporation Have a Conscience? / K. Goodpaster, J. Matthews. – Harvard Business Review 60. – January-February, 1982. – P. 132–141.
48. Held V. Property, Profits, and Economic Justice / V. Held. – Belmont, Calif.: Wadsworth, 1980.
49. Goodman W. Stocks Without Sin / W. Goodman. – Harper's. – August, 1971.
50. Levitt T. The Dangers of Social Responsibility / T. Levitt. – Harvard Business Review 36. – September-October, 1958. – P. 40–46.
51. Camenisch P.F. Business Ethics: On Getting to the Heart of the Matter / P.F. Camenisch // Show W., Barry V. Moral Issues in Business. 4th ed. – Belmont, Calif.: Wadsworth, 1989.
52. Get Abstract. Compressed Knowledge. The Future of Capitalism, 2004. – 5 p.
53. Горбань Г. Процвітання чи пастка? Підводні камені світової глобалізації / Г. Горбань // Синергія. – № 2 (6), 2003. – С. 59–62.
54. Шергін С. Сучасний вимір глобалізації: концепції і реальність / С. Шергін // Світогляд, 2008. – № 4. – С. 26–33.
55. Cullen G.B. Multinational management: A Strategic Approach. – 2nd ed. / G.B. Cullen. – South-Western: Thomson Learning, 2002. – 664 p.
56. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. К.: Global Compact Network Ukraine, ТОВ «Інжиніринг», 2010. – 82 с.
57. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. – К.: КІТ, 2005. – 30 с.

58. World Economic Situation and Prospects 2015. – 19 January 2015, New York. UN – 6 p.

59. Глобальний договір: корпоративне громадянство і світова економіка. – К.: Секретаріат мережі Глобального договору в Україні, 2008. – 6 с.

60. Porter M. Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantages and Corporate Social Responsibility / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review, 2006. – Vol. 84, № 12. – P. 78–92.

61. Glasbergen P. Managing Environmental Disputes: Network Management as an Alternative (Environment of Management) / P. Glasbergen. – Springer, 1994. – 204 p.

62. Lester C. Thurow. The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World / C. Lester. – N.Y.: Penguin Putnam Inc., 1996. – 384 p.

63. Нецадин А. Общественные ценности, этика предпринимательства и процессы глобализации / А. Нецадин // Экономические стратегии. – 2002. – № 2. – С. 7–9.

64. Key M. [Electronic resource]. – Access mode: <http://mary-key.dn.ua/business/20-moral-i-etika-biznesu.html>

65. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ-го ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2. – С. 28–37.

66. Show W.H. Business Ethics / W.H. Show. – Belmont, Wadsworth Publishing Co, California, 1991.

67. Paul Bernstein P. The Work Ethic That Never Was / Paul Bernstein P.. – Wharton Magazine. – 4 (1980).

68. Cullen J.B. Multinational Management: A Strategic Approach. – 2nd ed. / J.B. Cullen. – South-Western: Thomson Learning, 2001. – 664 p.

69. Carroll A. Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management, Ninth Edition / A. Carroll, A. Duchholtz. – Stamford: Cengage Learning, 2015. – 284 p.

70. Donaldson T. Corporations and Morality / T. Donaldson. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.

71. Danley J. Corporate Moral Agency: The Case for Anthropological Bigotry / J. Danley // Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality. N.Y.: McGraw-Hill, 1984.

72. Ladd J. Morality and Ideal of Rationality in Formal Organizations / J. Ladd // Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach. – N.J.: Prentice-Hall, 1983.

73. Thomas Donaldson Th. Corporations and Morality Englewood Cliffs / Thomas Donaldson Th. – N.J.: Prentice-Hall, 1982.

74. Tunstall W. Cultural Transition at AT&T / W. Tunstall. – Sloan Management Review. – Fall, 1983.

75. Businesses Are Signing Up for Ethics 101. – Business Week. – February 15, 1988.

76. Лист МОН України “Про запровадження вивчення дисципліни “Корпоративна соціальна відповідальність” від 15.06.10. № 1/9-429.

77. Літовченко Б.В. Глобалізація і розвиток відповідальності національного менеджменту / Б.В. Літовченко // Вісник економічної науки України. – № 1 (29), 2015. – С. 47–52.

78. Літовченко Б. Глобалізаційні виклики сучасному менеджменту / Б.Літовченко // Економічний дискурс: міжнародний збірник наукових праць. Випуск 3. м. Львів. – Тернопіль: Крок, 2014. – 308 с.

79. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: навч. посібник / Упоряд. І.О. Слепов; пер. з рос. Л.І. Козій, М.І. Матрохіна, П.Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.

80. Sutherland J. Key Concepts in Strategic Management / J. Sutherland, D. Canwell. – Palgrave Macmillan, 2004. – 440 p.

81. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle / T. Levitt // Harvard Business Review. 1965. Vol. 43. – November-December. – N. 6. – P. 81–94.

82. Porter L. Organizational Influence Process / L. Porter. – Glenview, IL.: Scott, Foresman, 1983.

83. Friedman M. The Theory of Consumption Function / M. Friedman. – N.Y.: Princeton University Press, 1957.

84. Hannan M.T. The Population Ecology of Organizations / M.T. Hannan, J.H. Freeman // American Journal of Sociology. – Vol. 82. March. N 5., 1977. – P. 929–964.

85. Gupta Y. Strategy Making and Environment: An Organizational Life Perspective / Y. Gupta, D. Chin // Technovation. 1993. – Vol. 13. – № 1. – PP. 27–44.

86. Ference T. Managing the Career Plateau / T. Ference, J. Stoner, E. Warren // Academy of Management Review. 1977. – Vol. 2. – N 4. – PP. 602–616.

87. Sugumaran V. Life Cycle Approach for Knowledge Management: A Knowledge Organization Case Study / V. Sugumaran, M. Tanniru // Conference of Advanced Information Systems Engineering / Eds. A. Banks Pidduck at al. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2002. – P. 766–769.

88. Helfat C. The Dynamic Resource-Based View: Capability Life-cycles / C. Helfat, M. Peteraf // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24. – N.10. – P. 997–1010.

89. Широкова Г.В. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях / Г.В. Широкова, Т.Н. Клемина, Т.П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Сер. 8. Вып. 2, 2007. – С. 1–31.

90. Greiner L. Evolution and revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review, July-August, 1972.

91. Літовченко Б.В. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби / Б.В. Літовченко, В.Ю. Єдинак // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – № 2 (48), 2012. – С. 23–32.

92. Павлуцкий А.В. Развитие организации через развитие людей / А.В. Павлуцкий, О.Е. Алехина // Справочник кадровика. – 2001. – № 9. – С. 103–108.

93. Kubler-Ross grief cycle [Electronic resource]. – Access mode: http://changingminds.org/disciplines/change_management/kubler_ross/kubler_ross.htm

94. Учебно-методическое пособие для проведения учебного курса «Инструменты эффективного управления» / под ред. В. Заложа, Б. Литовченко. – К.: ВАІТЕ, 2012. – 196 с.

95. Manuel metodico-didactic pentru cursul «Instrumentele conducerei eficiente» / in redactia V. Zaloj, B. Litovchenko. – Kishenev: EUBAM, 2013. – 182 p.

96. Кулик Г.Ю. Модернізація митної служби України в контексті управління змінами і стратегічного ризик-менеджменту / Г.Ю. Кулик // Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління». – 2011. – № 2 (5). – С. 85–92.

97. Літовченко Б. Впровадження технологій дистанційного навчання в систему професійної підготовки персоналу / Б. Літовченко, О. Літовченко // Управлінські інновації. – 2012. – Вип. 2. – С. 121–128.

98. Літовченко Б.В. Дистанційне навчання як організаційна інновація / Б.В. Літовченко, Ю.Є. Петруня // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – 2011. – № 1. – С. 100–106.

Розділ 5. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

5.1. Креативна економіка як нова парадигма постіндустріальної цивілізації

У сучасному глобальному просторі все активніше розвивається нова концепція соціально – економічного розвитку, яка висуває знання, культурні ресурси і творчість на перший план сучасної, постіндустріальної економіки. Цей інноваційний сектор, який набув широкого значення на початку ХХІ ст., із створенням нової та наднової економіками, і називають його творчою, або креативною, економікою (creative economy).

Аналізуючи розвиток наукових досліджень, можна зробити припущення, що витоки концепції креативної економіки у значні міри засновані на поглядах західної соціально-економічної думки 70-х – 80-х рр. ХХ ст. на матеріальне виробництво в цілому, і зміну природи праці (а отже і філософії менеджменту), зокрема – характерним для того часу вважалася теза про те, що розвиток постіндустріального суспільства (мікроелектроніка, комп'ютеризація, роботизація тощо) скоротять потребу у живій праці і управлінні персоналом, адже людина буде виключена з процесу виробництва.

Як вважали західні дослідники, у прийдешній постіндустріальній «цивілізації дозвілля» всі люди стануть «джентельменами», незалежними від особистої праці, і вони зможуть присвячувати весь свій час неробству або улюбленим заняттям дякуючи державним субсидіям. Розвиток техніки призведе до виникнення суспільства, яке матиме величезне багатство поруч з таким же величезним вакуумом праці, а це, в свою чергу до того, що праця стане привілеєм лише здібних (креативних) людей – еліти, які забезпечать більшості необхідний прожитковий мінімум [1, 70, 80; 2, 44, 425].

В подальшому мова велася уже не про постіндустріальне, а інформаційне суспільство. Нова концепція не відкидала ідеї постіндустріального суспільства, а розвивала їх на основі глобального застосування інформації, яка фундаментальним фактором соціальної і економічної реальності. Постіндустріальна економіка у нових умовах поступається першим місцем продукту сфері послуг, яка переважно

представляє собою збір і обробку інформації. Наприклад, як стверджували відомі футурологи ХХ ст. Т. Стоньєр і А. Тоффлер, у минулому земля, праця і капітал були ключовими елементами виробництва. Завтра – а у багатьох галузях промисловості це завтра вже настало – інформація стане головною складовою [3, 24; 4, 29].

Таким чином, структурні зміни, що відбулися в економіці постіндустріальної цивілізації обумовлені змінами, становленням та розвитком високотехнологічної матеріальної праці, що ґрунтується на практичному перетворенні матерії всіх рівнів складності і, як наслідок, зміною структури виробництва, включаючи бурхливий розвиток сфери послуг.

У розвинутих країнах світу вже давно оцінили можливості креативної економіки для розвитку, як світової економіки в цілому на мегарівні, національних економік (макрорівні) так і окремих регіонів і територій (макрорівні). Для них вона набула актуальності ще з 2000 року, коли вперше журналом «Business Week», було введено дане поняття у науковий обіг. Креативна економіка стала тим засобом, що дозволяє вивести країну із затяжної фінансової кризи, сформуванати позитивний імідж держави, та закріпити лідерські позиції у світі.

Вплив та взаємозв'язок креативності на соціально-економічний розвиток регіонів, формування позитивного іміджу територій, одним із перших намагався виявити американський економіст і соціолог Р. Флоріда. У своїй праці «Креативний клас» він стверджує, що креативність уже давно вийшла за рамки індивідуума і тепер виступає як найбільш важливий ресурс постіндустріальної цивілізації, оскільки дає змогу поєднати бізнес, культуру та інновації, тому саме креативність, як зовсім новий невичерпний ресурс, що поєднує в собі інформацію та знання, відіграє ключову роль в сучасному процесі соціально-економічного розвитку [5, с. 23].

Ядром креативної економіки, виступає так званий креативний клас, до якого відносять представників креативних професій. Креативністю Р. Флоріда називає створення на базі знань нових практичних форм, а основою розвитку креативної економіки – принцип «трьох Т» економічного розвитку: «технології, таланту і толерантності». Кожен з цих показників і сам по собі характеризує певний рівень розвитку, але головною умовою розвитку креативної економіки є те, що лише наявність усіх трьох елементів може приваблювати креативний клас та стимулювати економічний розвиток [6].

Не менш відома теорія креативної економіки Дж. Хокінса. Для нього «креативність не нове поняття, так само, як і економіка, але новий характер і ступінь взаємозв'язку між ними, в результаті якого створюються надзвичайні цінності й багатство». За допомогою креативності формується інтелектуальна власність, виражена у формі авторських прав, патентів, торгових знаків і дизайну [7, р. 65].

Разом з тим, теорія креативної економіки П. Лінднера свідчить про те, що культура досить вигідна для ведення бізнесу, оскільки створює атмосферу, необхідну для креативності, та виступає маркетинговими цілями регіону. Проблемою в цьому контексті є труднощі в обчисленні такого впливу на економіку. Тому необхідним стає розробка відповідних індикаторів [8, с. 90].

Дослідженню феномену креативної економіки, пошуку для її осередків (міст) інноваційних рішень та перспектив на майбутнє присвячена також робота засновника фірми «Со-media» та експерта Світового банку британця Ч. Лендрі «Креативне місто». Він розглядає креативність, як визначальний фактор формування сучасної постіндустріальної цивілізації та необхідний атрибут успішного розвитку нової та наднової економік. Основна його концепція полягає в тому, що відтіснивши традиційні фактори економічного розвитку регіональних економічних систем – добре налагоджену інфраструктуру, місце розташування, природні ресурси, на перший план виходять людські здібності, талант, мотивації та ставлення до культури. Культура від пасивної, охоронної позиції перейшла до кооперації, співпраці та партнерства з іншими сферами, які не належать до культурної. Якщо раніше культуру розглядали як витратну сферу, то нині вона стала ресурсом розвитку регіонів [9].

Характеристику креативних і культурний галузей, їх вплив на розвиток національної економіки можна прослідкувати також у працях відомого економіста Дж. Поттса. Зокрема, у книзі «Креативні індустрії та економічний розвиток» автор виділяє мистецтво, культурні та креативні індустрії, як важливий елемент будь-якої економічної системи, оскільки як частина інноваційної економіки вони виступають механізмом економічного розвитку. Дж. Поттс акцентує увагу на тому, що креативні індустрії функціонують на рівні науки та техніки. Однак, якщо останні забезпечують створення нових матеріальних форм та економічних можливостей, то креативні індустрії пов'язані з новим способом буття, мислення, взаємодії людини та суспільства. Основну увагу автор приділяє людському капіталу та його розвитку, творчим навичкам і здібностям, які дозволяють людям постійно змінюватися та пристосовуватися до мінливості економічних, соціальних, технологічних та екологічних умов, а нове розуміння культури й мистецтва може сприяти інноваційному прогресу та загальному людському розвитку [10].

Австралійський економіст М. Меттьюс під час дослідженні взаємозв'язку науки, технологій та інновацій дійшов висновку, що сучасні моделі розвитку суспільства повинні враховувати елемент креативності та інноваційні процеси. Теорія креативності М. Меттьюса зводиться до визначення культури як центрального фактору в креативних індустріях, науці та інноваційній політиці [11].

Взаємодія культури, творчості, економіки та інноваційних технологій для створення інтелектуальної власності є перспективним джерелом доходу і нових робочих місць, а також сприяє соціальній взаємодії, міжкультурному діалогу, професійному та особистісному розвитку людей. Креативна економіка поєднує економічні, культурні та соціальні процеси, що ґрунтуються на нових технологіях та інтелектуальній власності, це сприяє створенню творчого середовища й культурному взаємообміну між цивілізаціями, а також сучасному економічному зростанню та соціально-економічному розвитку, що забезпечує розвиток людського потенціалу на основі знань та інноваційної діяльності, посилює міжнародну інтеграцію і міжкультурне взаємопроникнення в умовах глобальної економіки.

Розглядаючи розвиток креативної економіки як нового напрямку розвитку постіндустріальної цивілізації, можна охарактеризувати її основні моделі (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Моделі класифікації творчих індустрій креативної економіки

Британська модель	Символічна модель	Модель «кругів»	Модель охорони авторських прав згідно класифікації COIB
Реклама Архітектура Мистецтво та антикваріат Ремесло Дизайн Мода Кіно та відео Музика Виконавські мистецтва Живопис Software TV і радіо Відео- та комп'ютерні ігри	ЯДРО Реклама Кіно Інтернет Музика Видавництво TV і радіо ПЕРИФЕРІЯ Креативне мистецтво ПОГРАНИЧНІ ОБЛАСТІ Побутова електроніка Мода Software Спорт	ЯДРО Література Музика Виконавські мистецтва Образотворче мистецтво ІНШІ ЧАСТИНИ ЯДРА Кіно Музеї і бібліотеки Культурні індустрії в «широкому» розумінні Культурна спадщина Видавництво Звукозапис TV і радіо Відео- та комп'ютерні ігри Суміжні індустрії Реклама Архітектура Дизайн Мода	Галузі, що базуються на авторському праві Реклама Колекціонування Кіно та відео Музика Виконавські мистецтва Видавництво Software TV і радіо Образотворче та графічне мистецтво Суміжні галузі Копіювальні матеріали Побутова електроніка Музичні інструменти Папір Копіювальне та фото-обладнання Індустрія, що частково охороняються авторським правом Архітектура Одяг, взуття Дизайн і Мода Побутові товари, іграшки

Складено за: [12; 13; 14; 15].

Важливо зазначити, що діяльність традиційних культурних інститутів (музеїв та організацій культури) було зараховано до власне діяльності у сфері креативних індустрій умовно, з деякими застереженнями, оскільки організації культури і музеї не є повною мірою комерційними підприємствами. На думку багатьох експертів, діяльність музеїв та їх колекцій – це лише певний ресурс для розвитку креативної економіки.

Про роль креативної економіки в соціально-економічному розвитку постіндустріальної цивілізації говорять уже давно і досить багато. Останнім часом, особливо після кризи 2008 р. і в контексті пошуку альтернатив сировинної економіки, про творчі індустрії і розвиток нової, креативної економіки заговорили і в Україні. Питання залучення інвестицій нині одне з найбільш обговорюваних, але коли в Україні говорять про інвестиції, то насамперед мають на увазі традиційні галузі промисловості; поки що не йдеться про вкладення в культурну або творчу сферу. З метою оцінки інвестиційного потенціалу ринку творчих індустрій та розробки рекомендацій щодо їх розвитку необхідно провести значні дослідження з урахуванням передового досвіду європейських країн.

Важко не помітити динамічного зростання креативної економіки в США. Спостерігається постійне зростання впливу креативного сектору економіки на загальний економічний розвиток у Великобританії, Австралії, Нової Зеландії та Гонконзі (спеціальний адміністративний район Китаю з 1997 р.), що підтверджується результатами досліджень, присвячених картуванню культурних і творчих ресурсів креативного сектору економіки цих країн (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Об'єм товарів та послуг креативних індустрій у світовій торгівлі
(млн. дол. США)**

Рік	Спащина	Візуальне мистецтво	Виконавче мистецтво	Мас-медіа та книжковий бізнес	Аудіо та суміжні послуги	Дизайн	Реклама	Архітектура	Дослідження та розробки
2003	25,01	15,42	9,69	28,82	14,14	114,69	26,28	18,75	21,93
2013	43,63	29,79	26,14	48,27	27,74	241,97	55,75	85,16	40,82

Складено за: [12; 13; 15; 16].

Якщо розглядати дослідження, значення креативних галузей в економіці розвинених країн то можна побачити, як щорічно зростають доходи, а разом з ними їхній внесок у загальний приріст валового вну-

трішнього продукту (ВВП). Нині на частку креативних галузей припадає 13% глобального ВВП. Щорічне зростання економіки в країнах ОЕСД коливається від 5 до 20%. Як видно з результатів досліджень, частка креативного сектора економіки у ВВП країн ЄС в 2003р. склав 2,6%, або 267,17 млрд. дол. США. Для порівняння: сфера нерухомості – 2,1%, виробництво продуктів харчування, напоїв і тютюнових виробів – 2,1%, хімічна і гумава промисловість, включаючи виробництво пластмасових виробів, – 2,3%. У 2003-2013рр. темпи зростання четвертинного сектора економіки більш ніж на 12% випереджали середньорічні темпи зростання економіки ЄС, і якщо розглядати сучасний стан торгівлі креативною продукцією, то можна сказати що обсяг торгівлі креативною продукцією у 2013р. становив 592,1 млрд. дол. США, що дорівнює приросту у 14,4% в рік).

Розвиток креативної економіки серйозно впливатиме на майбутнє економічне зростання розвинених країн світу. Передумовою подальшого розвитку даної сфери економіки слугує певний рівень економічних знань, і перш за все розвиток творчих здібностей людини, а також формування і розвиток креативного класу. Умови, необхідні для розвитку креативної економіки, в окремих географічних регіонах далеко не однакові. Оскільки з креативної економікою пов'язані більш високі темпи розвитку і певні економічні вигоди, постає питання: чи будуть внаслідок розвитку креативної економіки поглиблюватися відмінності між високорозвиненими економіками, та економіками з нижчим рівнем розвитку.

Як можна побачити, ще недавно у соціально-економічних дослідженнях мова йшла про індустріальну цивілізацію, пізніше почали з'являтися такі терміни, як глобалізація та постіндустріальна цивілізація, економіка знань, інформаційну економіку, сьогодні ж мова йде про креативну економіку, що використовує досягнення економіки знань і заснованої насамперед на матеріалізації нових ідей і задумів. Креативна економіка – це економіка творчого сектора, до якого належать в основному процеси у сфері послуг, проте результати діяльності можна виявити практично у всіх галузях економіки. Вона спирається на високу питому вагу креативного класу, який вважається генератором інновацій і нових підходів як у сфері науково-дослідної діяльності, так і в бізнесі, мистецтві, культурі або дизайні.

Для розвитку креативної економіки та її становленні в постіндустріальній цивілізації важливий вимогливий і вибагливий споживач, для якого призначена кінцева продукція. Тут існують дві основні умови: наявність широких верств забезпеченого населення і високий рівень інтелектуального розвитку споживача. Це означає, що слід прагнути до такого суспільства, яке складається з багатих і освічених людей.

Наступна необхідна умова формування креативної економіки – рівень освіти споживачів. Важливо, щоб споживач володів розвиненим культурно-естетичним смаком, а також високим рівнем загальної споживчої культури. Розвиток креативного сектору світової економіки потребує, щоб його споживач мав здатність до естетичного сприйняття, приділяв увагу не тільки корисності та функціональності, але й естетичній стороні пропонованої продукції. Важливий інтерес споживача до культурних цінностей, кіно, театру, музики. Відомі представники культурного сектору пропагують креативну економіку.

Окрім освіти споживача важливий рівень його споживчої культури, здатність користуватися складними в технічному плані виробами. Потрібно володіти на споживчому рівні такими інформаційними та комунікаційними технологіями, як, наприклад, здатність завантажити з Інтернету нові музичні твори, замовити зацікавлений товар за допомогою Інтернету, запустити комп'ютерні ігри або включити DVD-рекордер.

Вимоги креативної економіки до здібностей і компетенції людських ресурсів відрізняються від пропонованих до них вимог з боку виробництва. Процес виробництва не вимагає від людей спеціальних творчих здібностей, оскільки йдеться про виробництво великих серій тієї самої продукції. Креативний сектор, навпаки, працює з оригінальними, часом дотепними ідеями, творчим потенціалом людини, його продукція далеко не серійна, часто мовиться про єдиний у своєму роді екземпляр.

Усе це формує інші вимоги до якості трудових ресурсів. Від працівників креативного сектору потрібна здатність до творчого мислення, генерації нових ідей, оригінальних рішень, освоєння нових технологій. Тому одним з основних вимог є високий рівень професійної підготовки, яка відіграє важливу роль у формуванні креативної економіки. Йдеться насамперед про розвиток індивідуальних творчих здібностей людини. Системи навчання, які змушують просто зубрити матеріал, втрачають сенс.

Наступний важливий фактор, що сприяє збільшенню частки креативного сектора, – це творчий простір, його відкритість, що дозволяє творчим людям генерувати нові ідеї. Необхідно, щоб творче середовище було толерантним, здатним прийняти кожного, незалежно від його поглядів, культурних цінностей, віросповідання, підходів до вирішення проблем.

Умовою формування сприятливого середовища для розвитку даного сектору економіки слугує добре розвинена інституціональна інфраструктура. Важливою передумовою є інституційне забезпечення, на основі якого відбувається розподіл усіляких грантів, реалізація проектів, розвиток культурних традицій, проводяться культурні заходи,

здійснюється підтримка таких видів громадських утворень, як, наприклад, школи народної творчості або аматорського мистецтва. Для забезпечення успішного функціонування системи інституційної підтримки креативної економіки потрібна достатня кількість фінансових коштів і наявність некорумпованого середовища, бо це гарантує, що сучасний креативний працівник зможе знайти в ньому місце для застосування свого таланту. В іншому випадку відбувається відплив творчих працівників в інші географічні регіони сучасної глобальної економіки.

Розвиток креативної економіки базується на новому феномені – на необмежених ресурсах економічного зростання, на здатності людини до творчості. Креативність, що виявляється в генеруванні нових ідей, які піддаються реалізації та подальшій комерціалізації, здатна розширити виробництво без залучення додаткових праці та капіталу. Дане явище сприяє зростанню доданої вартості і є головним рушієм економічного розвитку в розвинених економіках. Воно ґрунтується на необмеженості творчих ресурсів, інтелектуально-креативного капіталу. Оволодіння цими ресурсами може призвести до широкомасштабних змін, причому не тільки в економічній теорії, що ґрунтується на законі обмеженості ресурсів і факторів виробництва.

Якщо виходити з припущення, що творчий потенціал людини є необмеженим джерелом економічного зростання, то економіки, що використовують інтелектуально-креативний потенціал окремої людини, розвиватимуться, випереджаючи країни або регіони, які не орієнтуються на використання творчого капіталу.

Таким чином, креативність (стосовно інституту людини у менеджменті) визначається як творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей. Такі здібності є незалежним фактором, елементом обдарованості.

Проблема креативності тривалий час стоїть в центрі уваги вчених. Це здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця, і сили його внутрішньої мотивації.

Цей процес має бути валідним, продукт оригінальним, а задача адекватною, придатною (естетично, екологічно, тощо) та актуальною на даний момент (про що свідчить, наприклад, теорія стратегічної конкуренції М. Портера).

Разом з тим, креативна економіка вимагає нового менеджменту і нової організації, яка повинна являти собою не механістичний, а органістичний тип поведінки у сучасному середовищі, і не лише пристосовуватися (адаптуватися) до постійних турбулентних (а часом і шоккових) змін, але й впливати на нього, використовуючи власні ресурси для створення бажаного оточення [17].

5.2. Виклики креативної економіки організаційної природі

Вимоги креативної економіки кидають виклик природі сучасної організації – вона повинна змінювати власну культуру з соціально-технічної до органістичної. З точки зору класичних підходів до теорії організацій, вони являються упорядкованими і функціональними системами, які мають певні цілі і задачі, а також людей, які є як творцями, так і ресурсом кожної організації. Зрозуміло, що організації розрізняються між собою реалізацією цілей і завдань, структурами, величиною, технологією, рівнем інформатизації та формалізації. Загальною ознакою сучасної класичної (з точки зору менеджменту) організації є те, що кожна з них є керованою соціально-технічною системою (рис. 5.1).

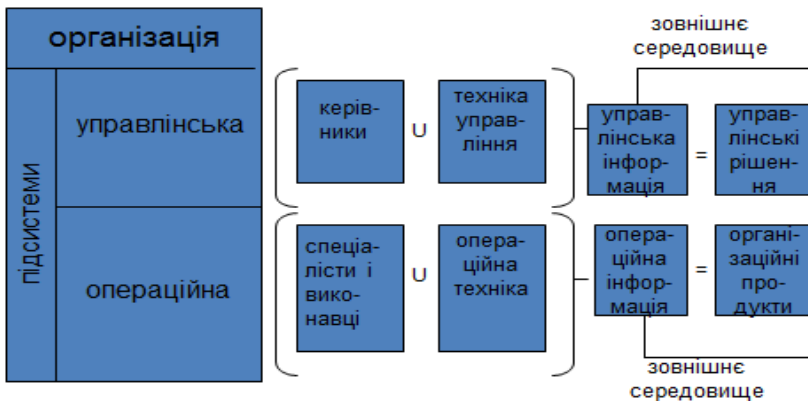


Рис. 5.1. Процес управління організаційною системою

Всі ці елементи взаємозалежні і впливають один на одного. Організації відрізняються одна від одної завданнями, структурами, розмірами, ступенем інформатизації і технізації, а також рівнем формалізації – але загальною ознакою організацій, як тенденція сучасних досліджень, вважається її соціально-технічна природа.

Але стає очевидним, що сучасну організацію неможливо уявити без інформаційних технологій, які охоплюють усю її систему взаємозв'язками «керівник – підлеглий»; «керівник – керівник»; «співробітник – співробітник»; «організація – клієнт». У таких умовах вміння використовувати інформацію (тобто мати професійну грамотність) і

постійно вчитися новому є основною конкурентною перевагою організації.

Говорячи про тенденції, можна зазначити, що в сучасних організаціях змінюються принципи управління колективами тобто відбувається певне поширення внутрішньої автономії. Зменшується роль гнобительського контролю і авторитарного лідерства. Зрозуміло, що йдеться лише про загальну світову тенденцію, а не про абсолютний процес. Викликом і новим умінням для менеджерів стає підтримка взаємозв'язків між колективами, а це потребує культуротворчих процедур усередині організації. Саме таким фактором може бути інноваційність як визнання значущості новизни (нових задумів, рішень тощо) [18, с. 103].

Сучасні дослідники вважають трудові ресурси (кваліфікований персонал, організаційні знання) головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Тому будь-яка організація не може оминати необхідності розвитку знань та навичок працівників, оскільки вони впливають як на формування стратегії, так і на її реалізацію. Саме в цьому виключна роль набутих здібностей персоналу, і саме тому про них слід вести мову в межах стратегічного менеджменту.

Поруч з цим, увага дослідників у галузі менеджменту починає фокусуватися на людському вимірі організації (її органістичній природі). Загально відома стратегічна модель організації Мак-Кінсі «7S», яка вважається способом осмислення основних внутрішніх факторів організації, які впливають на її майбутнє (рис. 5.2).

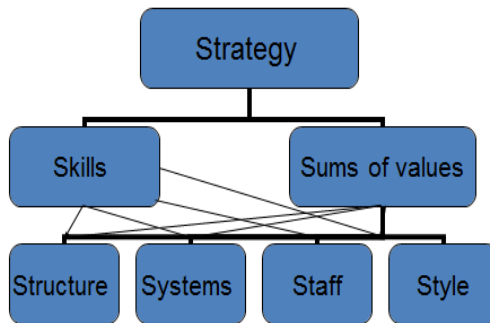


Рис. 5.2. Стратегічна модель організації Мак-Кінсі [19, с. 48]

До цих факторів відносяться: **стратегія, сума навичок, спільні цінності, структура організації, системи, співробітники організації, стиль.** Дана модель показує важливість для управління не лише

розробки економічних показників, але й врахування якості праці та кваліфікації персоналу, тобто навичок, а також людських відносин та особистих потреб учасників організації, що знаходить відображення у поняттях «спільні цінності» та «стиль» (культура організації). Послідовність внутрішніх дій організації після прийняття певної стратегії полягає у плануванні двох основних внутрішніх факторів організації, необхідних навичок та культури, які відповідають обраній стратегії та встановленні вторинних (похідних) від навичок та культури елементів: *структури* (організаційні схеми, лінії субординації; описання робіт); *системи* (потоки робіт в організації, процедура виконання; облік та контроль); *співробітники* (організація визначає, які саме працівники і в якій кількості їй необхідні); *стиль* (особистий стиль керівництва, характер поведінки учасників організації).

Згідно моделі «7S», управління – не лише процес створення формальних систем і сукупності кількісних показників, а встановлення взаємовідносин і згоди між працівниками, поєднання їх інтересів, врахування усіх аспектів діяльності людини в організації. Іншими словами, управління у першу чергу є продуктивним спілкуванням).

Впродовж розвитку поглядів на органістичну природу організації, можна навести її модель, яка складається з таких елементів (рис. 5.3).

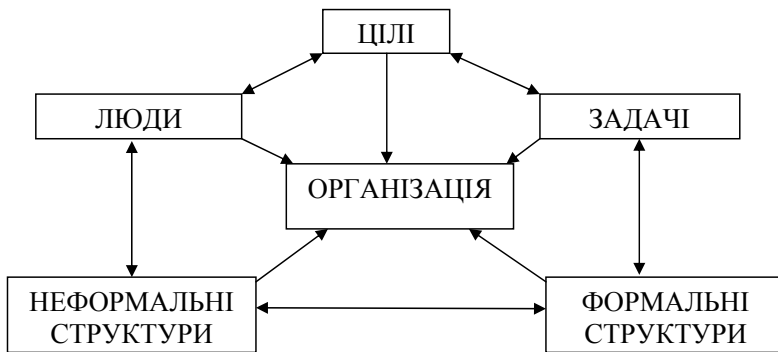


Рис. 5.3. Організація як органістична система [20; 21]

Сьогодні вирішальною характеристикою організації вважається її культура, яка у значній мірі визначає як внутрішню якість діяльності, так і взаємодію з зовнішнім середовищем. Сучасні дослідники визначають організаційну культуру як характерну для конкретної організації сукупність домінуючих цінностей, норм і правил поведінки,

звичайних дій і реакції її персоналу, включаючи засновників (власників), менеджерів та працівників [22, рр. 438-439].

Звичайно, що організаційна культура не являється однорідною конструкцією (у багатьох трактуваннях і визначеннях акцентуються її різні елементи чи аспекти). Наприклад, в одній з моделей організаційної культури, запропонованою Р. Кілманном, виділяються такі рівні культури: видимі та усвідомлювані артефакти (мова, ритуали, технології чи матеріальні предмети); частково видимі (норми і цінності – як декларація, так і припусковість про наближення); а також невидимі і неусвідомлені (проте, найтриваліші) – культурні передумови, які складають основу природу взаємовідносин людини і організації, спілкування між людьми тощо [23].

Загалом вважається, що організаційна культура являється теоретичною конструкцією, яка, з одного боку, описує соціально-технічний характер організації, а з іншого – її складність (комплексність)¹, враховуючи взаємодію окремих елементів організації у контексті внутрішніх міжособистих відносин і зв'язків з зовнішнім середовищем. Деякі дослідники визначають організаційну культуру як суспільний і нормативний вид сполучення цілісності (холізму) організації [26].

Саме тому часто підкреслюються пізнавально-інформаційна та адаптаційна функції організаційної культури, згідно з якими європейські дослідники у контексті теорії організаційних метафор класика теорії організації британсько-канадського вченого Гарета Моргана виділяють чотири головних типи культури – «механічна культура» (організація як машина), «культура бюрократії» (організація як політична система), «органічна культура» (організація як організм), «анархічна культура» (організація як потік і трансформація) (рис. 5.4).

Можна навести основні характеристики вказаних типів організаційних культур:

«Механічна культура» (організація як машина)

Притаманні ознаки:

- кожен співробітник підпорядковується лише одному менеджеру;
- робота розподіляється між працівниками з визначеними ролями;

¹Цікаво простежити, що «комплексність» організації дослідники пов'язують зі знаннями: «Комплексність можна визначити як степінь знання, необхідного для виробництва продукту системи. Степінь комплексності організації можна вимірювати ступенем освіти її членів. Чим вища освіта, тим вища комплексність» [24, р. 26]. 25. с. 100]. Разом з тим, «... комплексність означає, по меншій мірі, три речі: число зайнятих спеціалістів, професійну активність і професійну підготовку» [25, с. 100].

<p>КУЛЬТУРА БЮРОКРАТІЇ Висока степінь контролю. Централізовані процедури. Акцент на ієрархічну владу</p>	<p>ОРГАНІЧНА КУЛЬТУРА Велика взаємодія міжособистих комунікацій. Концентрація на загальних цілях. Структура, орієнтована на плани і аналіз, а не на службові обов'язки</p>
<p>МЕХАНІЧНА КУЛЬТУРА Велика сегментація. Концентрація на функціональних цілях. Слабі міжособисті комунікації. Структура, яка спирається на виконання службових обов'язків</p>	<p>АНАРХІЧНА КУЛЬТУРА Висока степінь довіри. Децентралізація. Менша степінь формалізації і стандартизації. Висока питома вага самодіяльності як фактору мотивації</p>

Рис. 5.4. Головні типи культури організації [27, р. 128]

- кожен індивідуум підпорядковується загальній меті;
- команда – не що інше, як сума індивідуальних зусиль;
- менеджери контролюють процес, працівники дотримуються дисципліни.

Принципи керівництва організаційними змінами:

- керівництву необхідно впроваджувати зміни до обумовленого кінцевого стану;

- опір змінам завжди буде, але ним можна керувати;

- цілі визначають напрям руху, а для змін необхідні ефективне планування і контроль.

«Культура бюрократії» (організація як політична система)

Притаманні ознаки:

- жоден працівник не може стояти осторонь політики організації;

- для того, щоб досягти успіху, необхідно знати, хто має владу і мати прихильників серед них;

- коаліції (політичні розклади) мають більше значення ніж офіційна організаційна структура і робочі команди;

- найважливіші рішення стосовно розподілу дефіцитних ресурсів приймаються за принципом «свій до свого по своє».

Принципи керівництва організаційними змінами:

- необхідно знати політичну карту, мати прихильників і розуміти, хто в результаті виграє, а хто програє;

- зміни не матимуть успіху, якщо їх не підтримує впливова особа;

- ефективна стратегія – створення нових коаліцій і повторне обговорення проблем на переговорах.

«Органічна культура» (організація як організм)

Притаманні ознаки:

– не існує «найкращого і єдиного шляху» побудови і управління організації;

– основа успіху організації – інформаційні потоки між окремими елементами систем і їх оточенням;

– необхідно досягти максимальної узгодженості індивідуальних, командних і організаційних потреб.

Принципи керівництва організаційними змінами:

– зміни відбуваються лише у відповідь на стан зовнішнього середовища, і всі працівники повинні усвідомлювати необхідність участі у них;

– реакцію на зміни зовнішнього середовища можна обирати з кількох альтернатив, а працівникам слід допомагати в цьому;

– стратегія успіху полягає у психологічній підтримці підпорядкуванню змінам середовища.

«Анархічна культура» (організація як потік і трансформація)

Притаманні ознаки:

– порядок природним шляхом виникає з хаосу, а організації а priori мають здатність до самооновлення;

– життя організації не підпорядковується причинно-наслідковим правилам;

– формальна організаційна структура (ієрархія, команди) являється лише одним з багатьох рівнів життя організації – для виникнення нових способів діяльності їй потрібен постійний тиск.

Принципи керівництва організаційними змінами:

– змінами керувати неможливо – вони виникають самі по собі, а задача менеджера – виявляти вади і протиріччя;

– напруга, тиск і конфлікти – важлива складова характеристика внутрішнього середовища, які постійно його змінюють;

менеджери виступають у якості помічників – вони дають людям можливість обмінюватися поглядами і зосереджуватися на значних розходженнях у думках [28].

Можна зробити припущення, що у майбутньому ідеальна креативна організація з високим рівнем інформатизації представлятиме собою певний симбіоз органічної і анархічної культури з подоланням їх обмежень².

² *Обмеження органічної культури:*

– некоректно представляти організацію як адаптивну систему – вона не лише адаптується до середовища, а й сама може формувати бажане для себе середовище; ►

Розвиток креативної економіки (на макрорівні) та організацій інформаційних технологій (ІТ – information technology – на мікрорівні) впливають на функціонування особистостей, організацій і суспільства. Разом зі зростанням значення інформації і технологій, які забезпечують її отримання і використання, надійшов час трансформації промислової цивілізації в інформаційну. В результаті цих змін формується інформаційне суспільство, у якому під впливом нових технологій відбуваються тривалі економічні, соціальні і культурні зміни.

Враховуючи, що одним з головних факторів динамічного розвитку ІТ являється виникнення інформаційного суспільства, можна стверджувати, що нові соціальні-економічні відносини впливатимуть на ринок, створюючи електронну економіку, яка заснована на знаннях і інформації про середовище діяльності організацій. У загальному трактуванні електронна економіка ототожнюється з віртуальною платформою, на якій ведеться господарська діяльність, реалізуються трансакції, відбувається створення і зміна вартості, продуктів і послуг, а також контактів між суб'єктами економічної діяльності. Вирішальними факторами, які впливають на розвиток електронної економіки, являються глобальне використання знань та інформації, а також сучасні технології і зміни у способах взаємодії між суб'єктами ринкової економіки.

Сучасним організаціям, так само, як особистостям, соціальним, професійним утворенням і національним економікам загалом, притаманний вплив глобалізаційних процесів, викликаних, зокрема, і розвитком інформаційних технологій. Одним з напрямів змін, викликаних ростом інформатизації, являється виникнення т.зв. «віртуальних» організацій, де традиційні елементи організаційної культури (спільне місце роботи працівників, одночасне і постійне спілкування у процесі ділових взаємовідносин тощо) втрачають своє значення в якості існування в інтересах співробітництва у глобальній інформаційній мережі – інформаційні технології створюють можливості для спілкування і взаємодії незалежно від відстані і кордонів.

– ідеалістично уявляти картину єдності потоків інформації між структурними підрозділами;

– нереально створити ситуацію, коли окремі індивіди повністю зливаються з організацією – вони повинні завдяки їй задовольняти власні потреби.

Обмеження анархічної культури:

– відсутність плану дій, схеми процесів чи програми, що не дозволяє передбачити зміни ще до того, коли вони відбудуться;

– усвідомлення потоку змін лише після того, як вони відбулися – а, отже, втрата впевненості на противагу виникнення почуття безпорадності у реальності.

Окрім використання інформаційних технологій, основу функціонування віртуальних організацій складає їх адаптивність, а саме – гнучкість і здатність ефективного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а також трансферабельність, тобто можливість функціонування за рамками традиційних географічних і ринкових вимірів. Поруч з цим, для віртуальної організації істотною роллю грає принцип довіри, без якого неможливо уявити її дію як комплексної системи, особливо у внутрішніх комунікаціях і підтримці контактів з оточенням – клієнтами, конкурентами, контактною аудиторією тощо [29, с. 17–19, 35–37].

У контексті організаційної культури важко виділити інформаційну технологію, як певний абстрагований фактор, і описувати її вплив на зміни у формотворчості культури креативної організації. Проте, інформаційна технологія представляє сьогодні інтеграційну складову організації – саме вона супроводжувала сучасні організації на етапі їх виникнення і складала одночасно середовище їх розвитку. Разом з тим, нові технологічні можливості змінюють саме середовище організаційного функціонування – вони викликають необхідність не лише пристосування до змінливих умов середовища і несення відповідальності за діяльність (бездіяльність), а й створення сприятливих для себе факторів середовища – і в цьому випадку слід вести мову про інформаційну технологію як зовнішній фактор, котрий модифікує функціонування організації. Такий безпосередній вплив важко дослідити стосовно організаційної культури, процес створення якої являється тривалим і важким для контролю [25, с. 317–318; 30, с. 9–11].

В умовах глобалізаційної економіки провідні ІТ-організації, такі як Microsoft чи Intel починають не лише керувати життєвим циклом продукту, а й привчати до цього своїх споживачів, одночасно піднімаючи їх рівень освіти, вимогливість і вибагливість – і, таким чином, – створювати для себе нові конкурентні переваги на світовому ринку [31; 32]. Ці явища слугують ще одним аргументом на користь реалізації запропонованої концепції стратегічного менеджменту «організації, яка навчає – *management by teaching*».

Як було вказано вище, креативні організації, які функціонують, в основному, у середовищі інформаційних технологій, з урахуванням напрямів структурних змін, зазвичай, відносяться дослідниками до органічної культури. Важливим аспектом у даному випадку являється комунікація, в процесі якої, завдяки потенційним можливостям інформаційної технології, відбуваються суттєві зміни – внутрішня комп'ютерна мережа (Інтранет), електронна пошта – які якісно збільшують потоки внутрішньо-організаційної інформації. Саме вони дозволяють обмежити формалізацію передачі інформації вздовж лінії організаційної ієрархії і обумовлюють процес саморозвитку структур

креативних організацій (хоча цей розвиток інколи обмежується ступенем фахової грамотності топ-менеджменту)³.

Зрозуміло, що інформаційна технологія впливає на сучасні організації через визначення нових можливостей і способів організаційного функціонування. У контексті організації як відкритої системи і розвитку концепції створення ситуаційного підходу і системного менеджменту, дослідники теорії і практики управління суттєвим вважали вивчення середовища з метою адаптації організації до постійних його змін – коли організація діє в умовах нестабільного середовища і динамічної конкуренції за вимогами безперервних технологічних інновацій – природним розвитком організації було намагання створення культури, в якій стиль менеджменту повинен бути максимально трансферабельним (гнучким) і проінноваційним.

Креативна економіка вимагає проактивності менеджменту організації – він повинен сам створювати передбачувані проблеми і успішно їх вирішувати, не чекаючи на зміни сьогоденного турбулентного середовища. Дійсно, внутрішнє і зовнішнє середовище сучасних організацій являється ланцюгом безперервних змін. Адміністративні і технологічні інновації повинні призвести до змін у організаційній структурі і дій організації. Успіх функціонування започаткувань, пов'язаних з впровадженням технологічних інновацій, залежить у значній мірі від усвідомлення і розуміння управлінського складу, тому так часто підкреслюється необхідність професійної підготовки і відповідної освіти менеджерів організації [33].

У контексті турбулентних (і навіть шокових) змін середовища саме креативність (чи інноваційність) являється суттєвою ознакою як організації загалом, так і її персоналу як елементів організаційної системи. Для організацій, які конкурують у креативній економіці, де домінує інформаційний простір, важливою являються стратегічне бачення, ініціація ризику, моделювання, експеримент і винахідливість.

Як уже зазначалося, в сучасних провідних організаціях змінюються принципи управління людськими ресурсами, коли структурні підрозділи (від філій до відділів) отримують все більшу самостійність і автономію, знижується роль тотального контролю і авторитарного

³ Цікаво навести один факт з розвитку національної креативної банківської компанії: у процесі впровадження електронного документообігу один з заступників голови правління банку випадково переплутав електронний підпис в резолюції на проект наказу «погоджено» і «не погоджено». В результаті, удосконалення системи управління дистанційним навчанням призупинилося на місяць, що в умовах турбулентного середовища початку XXI ст. призвело до значних фінансових втрат на професійну підготовку 20-тисячного персоналу організації.

лідерства – вони перетворюються на моніторинг і фасилітацію (наставництво)⁴.

Викликом і новим умінням керівника являється підтримка координації діяльності незалежних структурних підрозділів, а це вимагає нових підходів до формування внутрішньої організаційної культури – вона повинна стати інноваційною, тобто, визнавати вагомість новизни (нових задумок, рішень, ризикованих дій тощо). Інноваційна організаційна культура сприяє креативності людських ресурсів і організації в цілому, а також обумовлює більшу здатність організації до змін зовнішнього середовища.

Зміни організаційної культури у контексті середовища ІТ можна представити як інноваційний напрям. Органічну культуру, яка характеризує сучасну креативну організацію, можна визначити як систему інноваційної творчості її учасників, де наголос робиться на досягненнях, компетенції, професійному розвитку, автономію, креативність, прийняття ризику, колективну працю, відкритість і довіру.

Разом з цим, найбільш успішні організації світу вирізняються переконливим стратегічним баченням, яке зв'язує разом незалежні у всіх інших відношеннях види діяльності, і зосереджують енергію своїх функціональних груп на діях, які дійсно мають значення на ринку.

В той час, коли кожне стратегічне бачення є унікальним для організації, найбільшого успіху досягають ті з них, яким вдається ефективно впроваджувати це бачення. Вони використовують його, щоб передати іншим розуміння того, чому саме їх організація є провідною

⁴ У міру просування вниз пірамідою ієрархії управління в сучасній організації зростає кількість співробітників, залучених у бізнес-процес, і при цьому ще швидше знижується рівень їх відповідальності й свідомості. Це потребує посилення контролю, що призводить до збільшення чисельності непродуктивного персоналу. Як же уникнути цього хибного кола? Один із можливих виходів – розширення меж делегування.

Р. Уотерман радить менеджерам: «Відмовтесь від контролю, щоб мати контроль. Пропонуйте співробітникам вносити ідеї. Розширюйте межі повноважень людей у процесі виконання ними своїх обов'язків. Відмовтесь від прийняття рішень, коли у вас немає потреби для цього. Це дійсно відчувається як втрата контролю. Але в той же час ви більшою мірою контролюєте найважливіше – результати... Щоб одержати результати, відпустіть віжки. Коли ви спробуєте зробити це вперше, ви перелякаєтеся до смерті».

Сучасні менеджери нерідко уявляють себе суддею, що говорить ідеям співробітників «так» або «ні». Насправді, завдання сучасного менеджера – обслужити людей, що знаходяться на передовій лінії, тих, хто веде заняття в аудиторії, здійснює митний огляд, зайнятий в інноваційних банківських технологіях або безпосередньо працює з клієнтами. Одне з парадоксальних гасел Т. Пітерса звучить так: «Перейдіть від керівництва до обслуговування» [20, с. 54].

у конкурентній боротьбі, і які стратегічні дії необхідно застосувати, щоб бути лідером.

Для реалізації цього бачення організація не може не обійти власне ставлення до ризикованості – адже нараження на ризик та управління ризиком є сутністю сучасної ділової діяльності⁵. Як висловився Уолтерс Рістон, колишній Голова правління «CityCorp/CityBank»: «Те, що ...бізнес за своєю природою є управління ризиком – це факт. Це просто, але саме в цьому полягає сутність ...бізнесу». Якщо організації вдається захищати себе від усілякого ризику, нічого поганого з нею не станеться, але й розвиватися (заробити) вона також не зможе. Мінливість формує зв'язок між ризиком та винагородою. Складність полягає у тому, щоб звести свої спостереження до конкретних реальних бізнес-пропозицій [19, с. 31].

Успішне формулювання і виконання стратегій, орієнтованих на дії, залежать від узгодження інтелектуальних, міжособових і лідерських факторів. Не існує простої формули, яка би спрацьовувала для будь-якої організації.

У контексті вище викладеного, можна запропонувати модель типів організацій у залежності від їх органістичної природи, стратегічного бачення і ставлення до ризику (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Модель типів органістичної природи організацій [19, с. 30–31; 34; 35, pp. 41–42]

⁵ Є кілька визначень поняття ризику у залежності від типів організацій і їх стратегічного мислення та бачення:

Ризик – це рівень імовірності, за яким можна прогнозувати результат.

Ризик – це ймовірність того, що фактичні доходи (або прибутки) будуть меншими за очікувані.

Ризик – це мінливість (або варіативність) очікуваних доходів (або прибутків).

Ризик – це нараженість на непередбачені збитки.

Разом з тим, в організації існують різноманітні бар'єри, які обмежують її здатність до креативності і ефективне використання інформаційної технології. Так, одними із самих суттєвих причин, які унеможливають використання стратегічного ресурсу ІТ, являється відсутність інноваційної організаційної культури та брак професійних ризик-менеджерів і аналітиків.

5.3. Нова парадигма професіоналізації ризик-менеджменту: фасилітація vs коучінг

Будь-яка сучасна організація існує в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, тому здійснювати в таких умовах реформування певної сфери, тобто втілювати стратегічні зміни, стає ще складніше, це потребує виваженого застосування ризик-менеджменту як надійного інструменту діяльності в умовах невизначеності і турбулентності, в яких відбуваються трансформаційні зміни реформ сучасної національної економіки⁶.

Проведення реформування передбачає перш за все зміну усталеного порядку та перехід до новітніх механізмів діяльності, тому потребує специфічного управління у трансформаційний період – управління змінами та передбачення можливих ризиків у процесі перетворень із застосуванням стратегічного ризик-менеджменту.

Кожна організація зазнає впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що потребує від неї впровадження змін у свою діяльність як відповіді на такий вплив. Проте зміни стосуються перш за все нашого усвідомлення і розуміння необхідності передбачення можливих змін та реагування на зміни, які непередбачувані, а отже, необхідне управління ними. Нині найефективнішим виявляється не

⁶З огляду на вище викладене, доцільно звернутися на саму етимологію поняття «реформа». Згідно з визначенням New Webster's Dictionary, реформа – це «зміни від поганого до кращого... від неправильного до правильного». В українському та російському розумінні це слово означає просто зміну (перевлаштування) – чи не нагадує такий підхід до реформ відомий вислів одного з героїв роману О. Дюма «Три мушкетери» Портоса: «А я б'юсь тільки тому, що б'юсь» (Якщо згадати причини дуелей головних героїв роману, то Атос бажав зміни поглядів д'Артаньяна на власну гідність, Арамис – на чесноти жінки, а Портос – на власний показний добробут). Інколи складається враження, що реформи заради реформ – ключовий рефрен практично всіх урядів національної економіки у сфері управління.

реактивний (ситуаційний чи адаптивний), а проактивний, тобто передбачуваний, підхід до управління – і значимість такого стратегічного бачення властиве не лише виробничим чи комерційним (прибутковим) організаціям, а й повинне стати аксіомою для держаних і наднаціональних структур – адже саме вони встановлюють «правила гри» на національних і міжнародних ринках.

Так, у 2002 році під час презентації Державної митної служби України в Єврокомісії Мартін Браун, директор Євромитниці, та Куніо Мікурія, заступник Генерального секретаря Всесвітньої митної організації, підкреслюючи досягнення української митниці, наголошували на вдосконаленні стратегічного управління, «що є стрижнем успішної роботи всієї організації». Складовими частинами даного напрямку є стратегічне планування, розподіл наявних ресурсів, визначення та досягнення цілей з поліпшення іміджу, надійний зв'язок, наявність духовних цінностей та етики. Ці питання є ключовими при здійсненні реформи та модернізації митних служб, на думку європейських експертів. Основними причинами неефективності розпочатих реформ в митних службах ставали немотивовані організаційні зміни у митних службах, постійні зміни в керівництві митних адміністрацій без забезпечення наступності в проведенні перетворень та нерозуміння людьми, причетними до сфери реформування, причин здійснення змін [36, с. 62].

Тобто митна служба України, інтегруючись у світове співтовариство, повинна була модернізуватися, перш за все, як організація, орієнтована на стратегію. Р. Каплан та Д. Нортон, які запропонували збалансовану систему показників як інструмент досягнення стратегії організації, визначили принципи організації, орієнтованої на стратегію: переведення стратегії на операційний рівень; створення стратегічної відповідності організації; стратегія як повсякденна робота кожного працівника; стратегія як безперервний процес; активізація змін як результат активного керівництва топ-менеджерів [37, с. 13].

На жаль, пропозиції світових експертів не були реалізовані у діяльності національної митної адміністрації, що в кінці кінців, призвело до саморуїнації Державної митної служби України як самостійної організації у конкурентній боротьбі на ринку державних установ. Спочатку в результаті реформування в організаційній структурі митної служби було створене управління досліджень та стратегічного розвитку, яке потім було реорганізоване у відділ стратегічного розвитку. Проте, їх розробки стратегії розвитку митної служби залишилися на рівні проєктів і не були прийняті до реалізації. Після чергової реорганізації митної служби у 2010–2011 рр. в організаційній структурі Державної митної служби України стратегічні структурні підрозділи були реформовані у склад Організаційно-розпорядчого департаменту та управління забезпечення діяльності Голови Служби.

Отже, створилася парадоксальна ситуація: формальні структурні підрозділи не забезпечили розробку стратегії митної служби, а перший формальний стратегічний план розвитку (Концепція реформування діяльності митної служби України «Обличчям до людей») залишилася без механізму координації його реалізації (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Створення системи стратегічного планування ДМСУ

Рік	Структурний підрозділ	Продукт
2005	Управління досліджень та стратегічного розвитку	Стратегія розвитку митної служби на 2005–2010 рр. (проект)
2009	Відділ стратегічного планування	Стратегія розвитку митної служби на 2010–2015 рр. (проект)
2010	Управління забезпечення діяльності Голови Служби	Концепція «Обличчям до людей»

Складено за: [38, с. 31].

Загалом, непевність становища макросередовища митної служби (політична нестабільність взаємовідносин України з Європейським Союзом, прийняття прототипів і стандартів Світової митної організації, введення в дію нового Митного кодексу, реорганізація системи професійної підготовки персоналу митних органів) вимагали внесення змін до системи стратегічного планування і організаційної структури митної служби. Проте, маючи вагомі конкурентні переваги на ринку державних послуг (наповнення бюджету, митна статистика, професійна підготовка персоналу, співпраця з навчальним центром ВМО, місіями Європейського Союзу), митна адміністрація не змогла їх реалізувати, що призвело до перетворення її на «слабку митницю» на відміну від «сильної», яка в розвинених країнах (США, Франція) являється законотворчим органом державного управління.

Зміни управління, в свою чергу, можуть забезпечувати сприятливий результат або ставати проблемою, яка потребує свого вирішення. А у сфері державного управління ці проблеми набувають більшої масштабності та складності. У процесі впровадження реформ ініційовані зміни викликають численні ризики в державно-управлінській діяльності, оскільки виникають з іманентної їй невизначеності та стикаються з опором до змін. Усі проблеми при впровадженні змін породжуються дезінтеграцією, яка полягає в тому, що підсистеми не змінюються синхронно.

В теорії організації виділяють чотири стратегії трансформаційної зміни:

1. Зміни в рушійних силах організації, наприклад, перехід з торварної орієнтації на ринкову вважається трансформаційним.

2. Фундаментальні зміни у відносинах між організаційними складовими, наприклад, децентралізація.

3. Значні зміни в способі виконання роботи, наприклад, введення нової технології, такої, як автоматизована система управління виробництвом.

4. Базові культурні зміни в нормах, цінностях або дослідницьких системах, наприклад, формування культури, орієнтованої на споживача [39, с. 198].

Важливим для закріплення у корпоративній культурі митної служби засад концепції «Обличчям до людей» стало прийняття розробленого у 2010 році проекту Концепції формування професійно значимих світоглядних засад працівників митної служби України на 2011–2020 роки. Кінцевим результатом формування цілісного світогляду посадових осіб митної служби повинна стати гармонійна, всебічно розвинена, високодуховна, національно свідома, фізично досконала, відповідальна, висококваліфікована і професійно підготовлена особистість – посадова особа митної служби, здатна ефективно працювати у проблемних і складних ситуаціях професійної діяльності.

Для того, щоб впроваджувати зміни в умовах нестабільного середовища, необхідні нові знання та мотивація на всіх рівнях системи управління. Тому ключовим аспектом успішної реалізації стратегії є використання методології та технологій управління знаннями.

Однією з помилок здійснення змін стала недостатність внутрішнього інформування та переконання персоналу в перевагах намічених трансформацій, наголошуючи при цьому на особистих перевагах кожного працівника, що і стає однією з головних причин загострення опору змінам. Кожен працівник сприймає зміни перш за все крізь призму власної особистості, тобто як ці зміни вплинуть на її роль в організації, її роботу, тому організаційні зміни невіддільні від особистих змін.

Основною проблемою в гальмуванні модернізації митної служби став збіг у часі реформування діяльності митної служби та продовження адміністративної реформи: невпевненість працівників у своєму професійному майбутньому не могло стати надійним підґрунтям для їх готовності впроваджувати запропоновані новації.

Для управління змінами в процесі реформування сучасних національних організацій доцільно використовувати переваги вже вказаної «кривої Кюблер-Росс», яка відображає трансформацію емоційного ставлення до організаційних змін, а також т.зв. «ADKAR-модель», яка дозволяє визначити основні центри уваги управління змінами:

- Awareness – обізнаність в тому, чому потрібні зміни;
- Desire – бажання підтримати та взяти участь у змінах;
- Knowledge – знання, як саме змінювати;

– Ability – здатність до впровадження нових навичок та поведінки;

– Reinforcement – зміцнення (посилення) підтримання змін [40].

Запропонована методологія, можливо, дозволить узгоджувати процес управління змінами та ставлення працівників до нововведень.

Управління змінами має відбуватися у межах стратегії організації, за допомогою адекватного та своєчасного ризик-менеджменту. Із середини 90-х рр. ХХ ст. почалося становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління, що комплексно розглядає ризики всіх напрямів діяльності організації. Стратегічний ризик-менеджмент дозволяє перетворити стратегічні загрози на можливості розвитку організації.

Сьогодні не існує єдиного підходу до визначення ризик-менеджменту, хоча можна вважати, що загалом ризик-менеджмент розглядається як процес виявлення та оцінювання ризиків, визначення та застосування контрзаходів задля усунення можливих негативних наслідків цих ризиків, а також визначення ефективності та виправлення, в разі потреби, будь-якого етапу власної діяльності щодо управління ризиками.

Так, відомий британський фахівець з ризик-менеджменту Енді Осборн зазначає, що неможливо створити середовище, вільне від ризиків, але ми можемо управляти ризиками більш ефективно. Е. Осборн наводить універсальний перелік ризиків, з якими може стикатися у своїй діяльності будь-яка організація. До цього переліку потрапили вісім груп ризиків: стратегічні; операційні; фінансові; регуляторні; здоров'я і безпеки; персоналу; технологічні та проектні. Відповідно з цим, організація має можливість виявляти та оцінювати ризики і, зрозумівши їх суть, приймати інформовані, зосереджені рішення щодо своїх подальших дій на різних етапах ризикових ситуацій. Е. Осборн наводить п'ять етапів (циклів) процесу ризик-менеджменту: виявлення ризиків, їх оцінювання, визначення та застосування контрзаходів, оцінка отриманих результатів [41, р. 15].

Управлінські ризики зазвичай трактуються як можливі дисфункції управлінського процесу, що ведуть до появи соціальних ризиків. Даний різновид ризиків виникає безпосередньо у процесі управління та істотно відрізняється на різних фазах управлінського циклу. Існують різні варіанти управлінського циклу, однак щодо процесу реформування можна виділити такі фази: збір інформації (даних); аналіз інформації; розробка реформи; апробація; впровадження реформи; моніторинг впровадження реформи.

Серед управлінських ризиків сучасного реформування на макро- і мікрорівнях слід виділити ризики, пов'язані з порушеннями процесу комунікації між об'єктом і суб'єктом управління, тобто

комунікаційні ризики: конфлікт інтересів системи управління та середовища; невідповідність соціокультурних установок і цінностей системи розробників реформи та соціального середовища; наявність у керівній системі різних груп інтересів; наявність у середовищі, що реформується, конкуруючих груп інтересів; недостатня ефективність саморефлексії середовища; недостатня ефективність інститутів інформаційної взаємодії середовища з керівною системою.

Крім цього, управлінські ризики, навіть при досконало обгрунтованому організаційному процесі, можуть виникати через опір змінім з боку як працівників, так і менеджерів, які не спроможні сприймати виклики сучасного турбулентного (шокового) середовища і намагаються зберегти свою роль технократичного авторитарного лідера.

Недаремно, в кінці XX – початку XXI ст. увага дослідників у сфері менеджменту почала акцентуватися на зміні класичних ролей (моделей поведінки) менеджера і функцій менеджменту в сучасній організації (наприклад, мотивація перетворилася у підфункцію керівництва, поруч з наставництвом, а контроль – у холістичну функцію моніторингу). У рамках розвитку турбулентного середовища і адекватній йому концепції «організації, яка навчається» (див. Розділ 2) стрижнем інтересу виявився феномен коучінгу як методу менеджменту і коуча як холістичної ролі менеджера в умовах постійних організаційних змін⁷.

Існує дуже багато визначень коучінгу – але можна навести, на нашу думку, погляд на цей феномен програми тренерів «Drag-on Pathways», які визначають його як «нову професію, синтезовану з психології, менеджменту, фінансів, філософії, духовних вчень і спрямовану на покращення життя клієнтів у професійній сфері і особистому житті» [42]. В сучасній літературі коучінг вважається зовнішнім до організації, хоча, на наш погляд, його принципи притаманні внутрішньому менеджменту провідних організацій. Можна відзначити два основних трактування коучінгу – внутрішній і зовнішній.

⁷ Coaching – спортивний термін (тренерство), який перейшов у сферу менеджменту в кінці 90-х рр. XX ст. з Великобританії у розумінні нового підходу до управління персоналом – але його джерела сягають у сиву давнину – адже ще з часів Київської Русі цей вид діяльності існував як духовне наставництво – і таке становище зберігається і сьогодні, адже у багатьох ділових людей є свій духовний наставник, до якого вони звертаються на принципах взаємної довіри і поваги. На Заході навіть з'явилася нова професія – life coach – спеціаліст, який допомагає клієнту досягати життєвих (часто не усвідомлюваних) цілей.

1. Коучінг як стиль управління в організації. Засновником даного підходу вважається Джон Уїтмор, автор книги «Коучінг високої ефективності». Уїтмор описує т.зв. «GROWing human potential and purpose» модель коучінгу, а саме – коучінг являється чотирьох ступінчатим процесом росту (GROW), де:

– G: Goal – мета коучінгу – вона може бути метою менеджера або метою клієнта;

– R: Reality – яка ситуація і реальність в очах клієнта;

– O: Options – коуч дозволяє знайти максимально можливу кількість варіантів, створюючи випробування для клієнта;

– W: Way Forward – час для прийняття рішення про те, що хоче клієнт і що він збирається для цього робити.

Коучем може стати сам керівник, який являється тренером і наставником для своїх підлеглих. Відмовляючись від традиційного менеджменту, такий керівник практикує новий підхід до управління персоналом, який народився на стику сучасного менеджменту і досягнень психології. В дійсності, сучасний менеджмент розглядається з точки зору прихильників коучінгу як орієнтація на величезний творчий потенціал персоналу. Кожен співробітник являється унікальною творчою особистістю, здатною вирішувати різноманітні завдання, проявляти ініціативу, робити вибори, брати на себе відповідальність і приймати рішення. Керівник-коуч спрямовує і дає підлеглим можливість приймати на себе відповідальність, тобто, делегує повноваження. Сьогодні в організаціях склалась ситуація, відома ще з часів Д. Рікардо – альтернативні витрати представляють собою упущені організаційні вигоди, а головне в роботі керівника – це підвищення усвідомлення і розуміння кожного працівника цілей реалізації власного і колективного потенціалу на благо організації [43].

2. Коучінг як особисте тренерство і наставництво керівника. За даного підходу тренер (коуч) являється елементом зовнішнього середовища організації – він незалежний у своїй індивідуальній праці з конкретним менеджером. За таких умов коуч створює умови для розширення навичок системного мислення (двохрівневого рівня аналізу – усвідомлення і розуміння) клієнта – це називають співтворчістю. У своїй роботі коуч керується такими принципами:

– принцип усвідомлення і відповідальності. Усвідомлення включає в себе відповідальність. У професійній діяльності менеджера взяти на себе відповідальність за результат своєї діяльності означає приймати всі ризики на себе і не звинувачувати інших чи обставини у помилкових результатах;

– принцип «холізму» (закон єдиного поля). Позитивні результати в одній сфері діяльності призводять до успіху в інших сферах. Як

вказував ще Сократ, успіху у громадській діяльності досягають лише ті, хто досяг особистого успіху;

– принцип маятника (формування трансферабельності (гнучкості) мислення і відмова від стереотипів і алгоритмів поведінки). Коуч змушує клієнта вийти за межі функціональних обов'язків – і в цьому джерело його успіху;

– принцип рівності (комунікаційне спілкування). Метод коучінгу направлений на формування партнерських стосунків, з одного боку, між коучем і керівником, з іншого – у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації;

– принцип ієрархічності розвитку (становлення людини в організації). Як було зазначено в Розділі 4, кожна людина проходить у своєму розвитку в організації кілька етапів, починаючи від самореалізації і закінчуючи пожертвою і співтворчістю. І тут важливою є проблемою, наскільки коуч може бути вище рівня розвитку учня-клієнта (керівника) [44; 45].

Ідея коучінгу як нової парадигми менеджменту стала вельми популярна на початку XXI ст. не лише в організаційному аспекті, а й у самоменеджменті. З легкої руки журналістів «Washington Post» став широко відомий евфемізм про те, що «через кілька років коучінг стане нормою ділового світу і в найближчому майбутньому уже будуть питати, чи не є в тебе коуч, а хто твій коуч» [46]. Зрозуміло, що концепція коучінгу була викликана змінами організаційного середовища – яке перетворилося з турбулентного до шокового. Проте, захоплення ідею коучінгу не змогло стати панацеєю для розвитку сучасної організації – адже коуч (як внутрішній, так і зовнішній фактор), в принципі, реагував на зміни середовища, а не створював сприятливий простір для організації як відкритої системи. Зрозуміло, що перехід від соціо-технічного до соціо-психологічного підходу в менеджменті відкрив нові можливості досліджень теорії та практики управління, але певна «зашореність» класичних теорій менеджменту (від тейлоризму до ситуаційного і системного управління) все ще довліють у способі мислення керівників навіть самих провідних організацій світу, які відчувають себе розподільцями ресурсів, без огляду на те, що сама ресурсна база організації якісно змінилася – сьогодні дуже важко виявити, які з організаційних ресурсів – матеріально-технічних, фінансових, людських, інформаційних – являються головною конкурентною перевагою на глобалізаційному ринку.

Зрозуміло, що коучінг як принцип управління і коуч (тренер) як роль (тип поведінки) менеджера притаманні етапу розвитку стратегічного менеджменту MBL «Management by Learning – організація, яка навчається». І хоча деякі дослідники вважають таку

організацію в реальному житті лише ідеалом [47, с. 107], практика бізнесу свідчить про те, що сучасні організації у різних сферах діяльності відчувають необхідність залучення бізнес-тренерів як ключових елементів системи менеджменту і ведуть активний пошук таких спеціалістів на національному ринку професійно-освітніх послуг.

Поруч з цим, сучасне шокове середовище і органістична природа організації згідно появи концепції MBT (Management by Teaching – організація, яка навчає) кидають виклик ще до кінця не визначеному ефективному типу поведінки менеджера-коуча, який схиляється, насамперед, до соціально-психологічних методів управління, націленість на внутрішнє середовище організації та індивідуальний підхід до сильних і слабких властивостей людських ресурсів (HMR – Human Resources Management). На противагу цьому, в теорії менеджменту та практиці ділової активності організацій XXI ст. з'являється новий напрям управління людьми (Humant = Human+Management) – підхід, направлений на вивчення можливостей і уникнення загроз зовнішнього середовища, орієнтований на результат, який отримав назву «фасилітація»⁸.

Дана концепція управління до цього часу не отримала загальних досліджень у теорії менеджменту, хоча в реальному житті зачатки її технології використовуються у практиці професійного навчання менеджерів сучасних організацій, готуючи керівників-фасилітаторів, які бачать майбутнє [49].

Згідно з цим, менеджер-фасилітатор – людина, яка виявляє проблему, допомагає команді професіоналів зрозуміти загальні цілі і планувати їх досягнення, не втручаючись безпосередньо у процес прийняття стратегічних рішень, а спрямовує групу професіоналів на необхідне стратегічне бачення і мислення. Менеджер-фасилітатор також допомагає команді подолати розбіжності у поглядах, які вже існують або виникають в процесі інноваційних організаційних змін – він створює сприятливе для обміну знань дискусійне поле, контролює дисципліну і підводить підсумки, тобто, забезпечує командну комунікацію [50]. На відміну від коуча (тренера), фасилітатор не являється експертом, і не навчає співробітників (підлеглих), а надає їм спеціальні технології командної роботи для створення необхідного результату (продукти чи послуги). Фасилітатор лише супроводжує процес пошуку прийняття

⁸ Згідно етимології, фасилітацію (лат. *facilitas*, фр. *faciliter* – допомога, поміч) можна розглядати як спосіб полегшення проблеми або зниження її складності завдяки побудові і реалізації формальних цілей. Разом з цим, з точки зору фізики – це зростання у відповідь на окремі нервові імпульси впродовж постійних попередніх викликів (стимуляції) [48, р. 552].

рішення, яке є метою любого виробничого чи бізнес-питання, допомагає їм у розробці організаційної стратегії, встановлює вектор праці, модерує результати і слідкує за виконанням підлеглими заданих технологією методик, правил і процедур.

Як тип менеджера, фасилітатор грає такі ролі:

- встановлює взаємостосунки зі співробітниками, спрямовані на співробітництво, за якими він являється «першим серед рівних»;
- створює і підтримує атмосферу довіри і відкритого спілкування, відчуття безпеки і захисту від зовнішніх загроз;
- забезпечує залучення всіх співробітників до участі у прийнятті рішень (інколи – у примусовому порядку);
- гарантує і підтримує «правильні» моделі поведінки співробітників в організації, використання ним правил, процесів та інструментів організаційної культури, відсутність «дрібних гуртків за інтересами», безупинне слідування ними організаційним цілям.

Для виконання своїх ролей менеджер-фасилітатор повинен володіти певними управлінськими навичками, які можна розглядати у таких аспектах:

Навички управління людьми (англ. *soft skills* – «м'які навички») – навички між особового спілкування, які дозволяють спеціалісту виконувати свою роботу ефективно, і бути успішним незалежно від специфіки діяльності і галузі, в якій він працює. Традиційно, до них відносять соціальні навички: уміння бути лідером, знаходити підхід до людей, проводити презентації і вести переговори, вирішувати конфлікти, працювати в команді, керувати часом тощо.

Технічні навички (англ. *hard skills* – «тверді навички») – навички, пов'язані з професійною діяльністю в області формалізованих технологій на певній посаді, які дозволяють менеджеру виконувати роботу як таку, наприклад, комп'ютерна грамотність, адміністративні процедури (управління персоналом, оподаткування, облік і аудит, охорона праці і безпека) і бізнес ноу-хау (освіта, процес виробництва продукції, портфоліо клієнта), юриспруденція, діловодство, логістика, управління автомобілем тощо.

Емоціональний інтелект (англ. *emotional intelligence*) – група ментальних навичок, які сприяють усвідомленню і розумінню власних емоцій і емоцій оточення. Емоціональний інтелект включає чотири складові: самосвідомість, самоконтроль, соціальну чутливість і управління відносинами. Сьогодні концепція «емоціонального інтелекту» користується великою популярністю, хоча є думка про те, що з наукової точки зору у даній концепції відсутній зміст, відмінний від загальноприйнятих понять комунікаційних навичок і комунікаційної компетентності [51, с. 139–140].

Таким чином, досвід, практика і саморозвиток можуть сприяти отриманню, збереженню і розвитку необхідних для сучасного менеджера-фасилітатора навичок⁹. Для успішної управлінської діяльності він повинен володіти такими ознаками (складовими характеристиками):

1. Чуттєвість/сприйняття почуттів інших, тобто, розуміння власної мотивації та мотивації інших людей – уміння створювати і підтримувати атмосферу групової довіри, сприйняття і реагування на «хімію» групової динаміки: активності, неспокою, роздратування, нудьги, ентузіазму, недовіри тощо.

2. Здатність слухати, тобто потратити певний час на проблеми інших. Навичка активного слухання являється одним зі способів навчитися розпізнавати почуття окремих людей і групи в цілому – фасилітатор, як правило, не розмовляє, а коментує, підводить підсумки прийнятним рішенням і реагує на прямі питання.

3. Толерантність як необхідність вчинювати «некомфортні» дії або озвучувати «незручні» речі на благо команди в цілому. Толерантність і тактовність необхідні під час зіткнення з емоційними ситуаціями, в яких увага поєднується з жорсткістю.

4. Орієнтація на колектив. Колективна форма управління може здаватися на перший погляд складною і неефективною – і кожен менеджер стикається зі спокусою переходу на більш знайому і звичну роль боса і вчителя – але щира впевненість у силі колективної форми управління може допомогти фасилітатору встояти перед спокусою домінуючої ролі керівника.

5. Гнучкість як «шосте» відчуття часу – планування, звичайно, являється головним елементом підготовки фасилітатора, але він по-

⁹ Навички слід не лише підтримувати, а й постійно розвивати (тим-то вони і відрізняються від знань та вмій: можна навчитися і вміти керувати автомобілем, але без навичок ви навряд чи зможете без проблем потрапити з пункту А в пункт Б).

Тому слід пам'ятати про певні «закони» набуття навичок, а саме:

1. Зміна швидкості розвитку навичок: швидке покращання продуктивності навички при перших повторях незабаром все більше сповільнюється.

2. Нерівномірність розвитку навичок: покращання навички чергується з тимчасовим погіршенням під впливом об'єктивних та суб'єктивних причин.

3. Розвиток навичок – це «плата»: продуктивність навички залишається на одному рівні, без покращання і погіршення.

4. Відсутність межі розвитку навичок: у разі постійного повторювання навичка відновлюється набагато швидше, ніж відбувався попередній її розвиток.

Звідси універсальна формула успішної праці: бажання + вправи + терпіння [20, с. 14].

винен бути готовим змінити плани, часові рамки етапів прийняття рішення, правильно і вчасно оцінити потреби групи чи ситуації і відреагувати на них належним чином – навіть змінивши розгляд однієї проблеми на користь іншої.

6. Винахідливість і креативність. У кожному колективі є власне індивідуальне лице, так само, як і у кожного індивідуума. Загальні цілі і програма дій, звичайно, важливі для менеджера-фасилітатора, але не менш значимі вміння їх переосмислення в умовах нових можливостей чи загроз, так само як і використання внутрішніх талантів і ресурсів співробітників організації [49, с. 25–28].

Таким чином, можна виділити характерні риси менеджера як коуча і фасилітатора у контексті сучасного ризик-менеджменту (або, доцільніше сказати – креативного менеджменту) (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Порівняльні характеристики коуча і фасилітатора

Основні показники	Коучінг	Фасилітація
Система менеджменту	Організація, яка навчається (MBL – Management by Learning)	Організація, яка навчає (MBT – Management by Teaching)
Методи менеджменту	Соціально-психологічний	Організаційно-комунікативний
Модель поведінки	GROW	ADKAR
Підхід до управління	Індивідуальний	Груповий
Стратегічний тип поведінки	Постановка цілей і задач	Виявлення проблем і пропозицій
Аналіз	Внутрішні сильні і слабкі сторони	Можливості і загрози середовища
Надзадача	Самореалізація (менеджера-тренера і спортсмена-підлеглого)	Семіреалізація (довіра наставника і учня)

Джерело: [52, с. 66].

Загалом, можна прийти до висновку, що ідеї ризик-менеджменту, креативного управління і фасилітації були відомі на протязі всієї історії вчень менеджменту – від майєвтики Сократа і метафор Аристотеля до принципів продуктивності Г. Емерсона, практики менеджменту М. Ротшильда і Дж. Рокфеллера, останніх викладках П. Друкера і Т. Пітерса.

Яскравим прикладом фасилітації в умовах ризик-менеджменту може слугувати життя і організація наукової діяльності видатного радянського вченого-фізика, лауреата Нобілевської премії П.Л. Капіці. Може здатися, що Петро Леонідович Капіца-улюбленець фортуни,

якому в житті видавалися дивовижні успіхи. Наприклад, у найбільш тяжкі роки з 1921 р. до 1934 р. він працював в Англії. Капіца очолював Інститут фізичних проблем, отримав дві Сталінські премії (1941 і 1943 рр.), відмовився від участі в атомному проєкті Берії, створив творчий гурток ідей (прообраз технопарків Силікованої долини), кілька разів перебував у відставці, двічі отримував звання Героя Соціалістичної праці (1945 р. і 1974 р.)

Отримавши чудове сімейне виховання і класичну університетську освіту, П. Капіца здобув прихильність видатних вчених, знаних у всьому світі – Йоффе, Резерфорда, Вернадського, які допомагали йому у забезпеченні захисту його співробітників і колег від зовнішніх загроз з боку влади. Він відкрито захищав свої погляди, не зважаючи на можновладців. Широко відомий афоризм П. Капіци, який визначає суть менеджера-фасилітатора: «Керувати – означає не заважати гарним (читай – розумним – Б.Л.) людям працювати». Разом з тим, П. Капіца в управлінні, був досить жорстким прихильником дисципліни і пунктуальності – його навіть назвали «кентавром радянської науки» (за легендою, коли одного зі співробітників інституту П. Капіци спитали: «А все ж-таки, хто він – людина чи скотина?», той відповів: «Він – кентавр») На жаль, П. Капіца не створив організаційну теорію управління науковою діяльністю, але деякі його викладки, які збереглися у вигляді заміток на листках паперу чи у приватних розмовах, дозволяють окреслити принципи успішної фасилітації як ефективного креативного менеджменту:

– (*холізм*): «Науковий інститут (чит.: організація – Б.Л.)– це цілісний організм, і всі його частини важливі для успішної роботи. Його можна порівняти з живим організмом – маленька скібка у пальці може інколи абсолютно вивести його з ладу, і огріхи на найменшій ділянці життя інституту можуть найсерйознішим чином впливати на його життя і успішність роботи»;

– (*відносини з середовищем*): «Воно нагадує мені дитину, яка з самими добрими намірами мордує і катує свою улюблену домашню тварину. Але дитина виростає, вчиться, як правильно доглядати своїх улюбленців і виховувати з них корисних домашніх тварин... Мистецтво жити і працювати з людьми полягає в тому, щоб знаходити все те гарне, що є в людині, для того, щоб розвинути і використати саме ці риси»;

– (*дисципліна*): «Раніше була поширена думка, що дисципліна необхідна для того, щоб змусити людину працювати. Ця думка неправильна. Якщо це так, то такого працівника треба гнати в шию. Дисципліна необхідна для того, щоб люди узгоджено працювали»;

– (*професіоналізм*): «Хороший інженер повинен складатися з чотирьох частин: на 25% бути теоретиком; на 25% – художником (ма-

шину неможливо проектувати, її треба рисувати – мене так вчили, і я також так вважаю); на 25% – експериментатором, тобто досліджувати свою машину; і на 25% він повинен бути винахідником»;

– (*креативність*): «Будь-яку працю можна зробити привабливою і цікавою, якщо в ній присутній елемент творчості. Звичайно, при цьому процес творчості слід розуміти широко, він проявляється у людини влюбій діяльності, коли людина не має чіткої інструкції, проте сама повинна вирішувати, яким чином діяти... Колективна творчість – це нісенітниця, але творчість у колективі – це єдиний вид справжньої і плідної творчості»;

– (*роль менеджера*): «В сучасних умовах керівник наукової роботи схожий на режисера, він створює спектакль, хоча не з'являється сам на сцені... Основна слабкість в тому, що дирижер повинен не махати паличкою, але й розуміти партитуру» [53; 54; 55].

Разом з тим, можна прийти до висновку, що ідея фасилітації як нового стану менеджменту, у багатьох відношеннях являється проявом неотейлоризму (у новій якості і кращому розумінні даного напрямку). Адже, як не парадоксально, і в сучасних умовах причини низької продуктивності праці залишаються тими же, що їх визначив Ф. Тейлор на початку ХХ ст. (проте, уже стосовно інтелектуальної праці в умовах креативної економіки) – і, отже, завдання менеджера-фасилітатора – примусити креативний колектив до вирішення проблеми за допомогою самонавчання¹⁰.

¹⁰ Три причини малої продуктивності праці за Ф. Тейлором:

1. Загальна помилка з незапам'ятних часів у середовищі робітників, що реальне підвищення виробітку на кожну людину і на кожну машину в даній галузі призведе до скорочення зайнятих у ній робітників.

2. Помилкова система організації управління підприємством, яка змушує кожного робітника “прохолоджуватися” або працювати повільно, захищаючи тим самим власні інтереси.

3. Непродуктивні, грубо-практичні методи виробництва, які панують у всіх галузях промисловості і за яких робітники витрачають даремно значну частину своїх зусиль.

Найважливішим завданням як адміністрації підприємства, так і самих робітників має стати навчання і розвиток кожного окремого робітника на підприємстві, щоб він міг (за якомога швидших темпів праці та її максимальної продуктивності) виконувати роботу найвищої якості, причому ту, до якої він найбільш здатний за своїми природними здібностями.

Більш швидка праця може бути досягнута лише примусовим нормуванням методів, примусовим застосуванням кращих інструментів і умов роботи, примусовим співробітництвом [56, pp. 109–112].

Дійсно, сьогодні основною функцією і роллю менеджера стає навчання (наставництво) – і про це ведуть мову «класики» західного (американського) менеджменту, з яких беруть приклад (інколи не зовсім вдалих) національні освітньо-професійні програми підготовки управлінців в системі вищої освіти України. Але, в умовах глобалізації, не можна не заперечувати використання новітніх способів і методів професійної підготовки персоналу, особливо, багатонаціональних підприємств, таких як дистанційне навчання (e-learning system), які забезпечують побудову внутрішньої культури організації незалежно від місця розташування її персоналу – в цьому і перевага провідних багатонаціоналів, і загроза для національних культур, де вони функціонують – адже вони не йдуть «зі своїм статутом у чужий монастир», а приносять туди свою «Біблію».

5.4. Дистанційне навчання як ефективний інструмент креативного менеджменту

Актуальність феномену дистанційного навчання визначається природою сучасної «економіки знань», коли, з одного боку, знання стають однією з головних конкурентних переваг будь-якої організації, а з іншого – для її досягнення необхідна постійна ресурсна підтримка, що в умовах глобального середовища через міжнародну конкуренцію і брак фінансів є дуже складним завданням. Недаремно у рамках концепції «management by learning» сучасні аналітики стратегічного управління часто асоціюють поняття стратегії з організаційним навчанням і управлінням організаційними знаннями [57].

Саме тому впровадження інформаційних технологій дистанційного навчання у процес продукування знань і управління ними набуває все більшої актуальності. Поняття «дистанційне навчання» виникло у другій половині ХХ ст., разом з появою і поширенням інформаційних технологій фахового навчання з використанням Інтернет і Інтранет. Наприклад, у 2000 р. у США 92 % провідних корпорацій уже використовували навчання через Інтернет. Організації заощаджують 40–60 % коштів, що виділяються на навчання, закупаючи інтернет-курси¹¹.

¹¹ Сьогодні, відповідно до звіту компанії Досебо «Цифрове навчання: ринкові тренди та прогнози (2014–2016 роки)», лише 58% своїх освітніх бюджетів компанії витрачають на внутрішні програми, а 58% — на ініціативи, які реалізуються силами сторонніх спеціалізованих фірм [58].

Наступним етапом стало використання дистанційного навчання в практиці здобуття вищої освіти за допомогою «відкритих університетів» у Європі та США [59; 60]. У ХХІ ст. дистанційне навчання починає ставати невід'ємним атрибутом розвитку креативного сектору європейської економіки – від технологічних кластерів у Польщі до професійного спілкування на віддалених місцях у Шотландії.

Як стверджував Елліот Мейсі (Elliott Masie), генеральний директор Masie Center, людина, яка першою запровадила термін «e-learning – електронне навчання», сучасні інформаційні мережеві технології дають можливість не тільки перевести процес навчання у цифровий режим чи замінити навчальну аудиторію, лектора і підручник комп'ютером. Їх головна функція – широке охоплення персоналу організацій, підвищення гнучкості і оперативності процесу професійної підготовки. Разом з тим, вони дозволяють змінити філософію процесу навчання, створити нову культуру взаємовідносин в організації. Таким чином, переваги дистанційного навчання:

- *доступність* (можливість одночасного охоплення великої кількості територіально відокремлених працівників, свобода вибору місця і часу навчання);
- *економічність* (скорочення витрат на навчання);
- *ефективність* (оперативність внесення змін у навчальні плани і матеріали, індивідуальний підхід);
- *перспективність* (єдиний підхід до управління процесу навчання, широкі можливості вдосконалення);
- *персонізація* (поєднання особистісного розвитку та індивідуального вибору людини з потребами організації)
- *специфікація* (можливість адаптації навчання цілих груп до потреб окремих індивідів та інкорпорацію у контекст організаційних потреб) [61].

На кінці ХХ – початку ХХІ ст. питання дистанційного навчання стали предметом дослідження теоретиків і практиків у галузі освіти на пост-радянському просторі. Саме на цей час припадає не лише значна кількість публікацій у наукових та періодичних виданнях, присвячених проблемам впровадження дистанційного навчання, а й створюються різноманітні проекти фірм, які започаткували формування ринку освітніх технологій [62; 63; 64; 65].

Впровадження дистанційного навчання в Україні отримало навіть державну підтримку. Починаючи з 2000 р., на державному рівні була розроблена низка нормативних документів щодо імплементації дистанційного навчання в освітній простір – Закон України «Про національну програму інформатизації», «Про заходи щодо розвитку

національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні», «Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні», «Програма розвитку системи дистанційного навчання на 2004–2006 роки» [66]. У різноманітних концепціях, постановах, положеннях і програмах визначалися ефективність дистанційного навчання, його характеристики, організація та способи впровадження.

Починаючи з 2006 р. (коли закінчився термін Постанови Кабінету Міністрів України від 23.09.03 № 1494 «Про затвердження Програми розвитку системи дистанційного навчання на 2004–2006 роки»), зацікавленість до дистанційного навчання значно зменшилася, і сьогодні немає жодних державних розпорядчих документів щодо його впровадження, а реальне дистанційне навчання в інформаційно-освітньому просторі України, на наш погляд, відсутнє, хоча час від часу в академічному середовищі простежується зацікавленість до даного феномену [67].

Можливо, причини цього явища криються у неправильному підході як самої ідеї дистанційного навчання (як інструменту фахової підготовки, а не форми здобуття освіти), а також до процесу його впровадження в життя, оскільки на всіх рівнях цими питаннями займалися педагоги, програмісти, технічні спеціалісти, психологи, дизайнери, але не управлінці – спеціалісти з інновацій, що підтверджується складом Координаційної ради при МОН України з реалізації програми розвитку системи дистанційного навчання на 2004–2006 рр. [66, с. 31–32].

У реальності, на нашу думку, відбулося еkleктичне змішування категорійного апарату дистанційного навчання (елементи дистанційного навчання – дистанційне навчання – система дистанційного навчання – організація дистанційного навчання), що призвело до унеможливлення реалізації його в життя через процес постійного планування, а також перенесення акценту дистанційного навчання з фахової підготовки до загальноосвітньої (заміна заочної форми навчання на дистанційну). Такий підхід спотворює весь попередній досвід впровадження дистанційного навчання як інструменту, перш за все, підвищення кваліфікації персоналу організації [33, с. 121–122].

Дистанційне навчання є феноменом організаційних нововведень на мікро- і макрорівнях. Його впровадження підпорядковується загальним положенням теорії організації та інноваційного (креативного) ризик-менеджменту. У цьому контексті саме дистанційне навчання є оригінальним прикладом інновації (і технологічної, і управлінської), яка визначає можливість прийняття чи неприйняття організацією усіх інших інновацій. Для прикладу можна розглянути дієвість дистанційного навчання в системі підвищення кваліфікації державних і комер-

ційних структур України (митної адміністрації і ПриватБанку)¹² за обраними критеріями:

1. Витрати. Витратні фактори включають два елементи – економічний та соціальний. Економічні затрати складаються з початкової вартості прийняття рішення про інновацію або нової програми і постійних витрат на її підтримку. Соціальні витрати пов'язані зі зміною умов у межах змін статусу всередині організації в міру того, як індивіди отримують чи втрачають владу у зв'язку з новими розробками. Можливо, що противники запропонованої зміни будь-який вид затрат будуть вважати надмірними, а прихильники, навпаки, достатньо низькими.

Витрати на впровадження дистанційного навчання в систему організації включають два основних елементи: придбання (розробку) програмного забезпечення (саме системи дистанційного навчання, вартість якої становила на початку 2000-х рр. 100–300 тис. грн.) та залучення професіоналів, які забезпечували управління системою – 300 тис. грн. на рік¹³.

Разом з тим, фахівці, які проводили традиційне навчання (лекції, семінари тощо), втрачали, наприклад, за 72-годинною програмою підвищення кваліфікації керівників митних органів в Академії митної служби України, близько 25 тис. грн., що, без сумніву, викликало опір нововведенню.

Крім цього, впровадження дистанційного навчання вимагає перерегулювання організаційної структури і певного перерозподілу влади, що, не може однозначно сприйматися як позитив існуючим керівництвом.

2. Ефективність. Більш ефективній інновації дадуть перевагу перед менш ефективною для існуючої ситуації чи альтернативною інновацією.

¹² Свого часу автор був одним з розробників першої в Україні системи управління дистанційним навчанням у ПриватБанку, національним координатором програм дистанційного навчання Всесвітньої Митної Організації в Україні, ініціатором впровадження дистанційного навчання в митній службі України як керівник НДР «Удосконалення системи безперервної професійної підготовки персоналу митних органів» (2007–2010 рр., № держреєстрації 0108U009116), відповідальним виконавцем НДР «Удосконалення системи розвитку персоналу» (2010–2011 рр., № держреєстрації 0110U004385).

¹³ Тут слід зробити важливе застереження щодо зниження витрат в системі матричної (проектної) організаційної структури, якій притаманний т.зв. «чорний менеджмент», коли для здійснення проекту залучаються фахівці, а після того, як впроваджена система стає самодостатньою, від їх послуг відмовляються, зменшуючи витрати у 3–5 разів – і це нормальна практика бізнесу.

Загалом, впровадження дистанційного навчання дає економічний ефект упродовж 1–2 років, причому витрати на впровадження системи дистанційного навчання несумісні з очікуваними результатами. Для прикладу можна оцінити економічний ефект від використання дистанційних форм навчання для вивчення курсу за традиційного і дистанційного формою навчання, яке проводилося в Академії митної служби України (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

**Вартість навчального курсу
«Дисциплінарний статут митної служби України» (год.)**

№ з/п	Види робіт	Традиційна форма	СДН
1	Розробка курсу та тестів	20	20
2	Проведення занять	5	-
3	Тестування	7	-
4	Перездача тестування	5	-
5	Перевірка тестування	6	-
6	Аналіз результатів	7	0,5
	Всього	50	20,5

Оцінити економічну ефективність використання дистанційних форм навчання можна на основі наступних розрахунків.

Проаналізуємо витрати на підвищення кваліфікації на базі Академії митної служби України. Необхідні для цього дані містяться в Кошторисному призначенні АМСУ за 2011 рік, Постанові КМУ від 23 квітня 1999 р. N 663 в редакції від 01.01.2010.

На підвищення кваліфікації Державна митна служба витратила кошти, пов'язані з виплатою:

- добових, оскільки працівник перебуває у відрядженні:

$$S_d = n_{\text{vidmin}} \times D; \quad (5.1)$$

$$S_d = 16 \times 30 = 480 \text{ (грн.)},$$

де S_d – сума добових;

D – добові;

n_{vidmin} – середня кількість днів у відрядженні працівника;

– середньомісячної зарплати:

$$n_{s,m} = \sum_{i=1}^{12} n_i / 12; \quad (5.2)$$

$$n_{s,m} = (21 + 20 + 20 + 22 + 19 + 18 + 23 + 21 + 21 + 23 + 21 + 22) = 20,92 \text{ (грн.)};$$

де n_i – кількість робочих днів у відповідному місяці;

$n_{s,m}$ – середня кількість робочих днів працівника на місяць;

$$\begin{aligned} Z_{s.d} &= Z_s / n_{s.m}; \\ Z_{s.d} &= 1065,59 / 20,92 = 50,94 (\text{грн}); \end{aligned} \quad (5.3)$$

де Z_d – середня зарплата за місяць;
 $Z_{s.d}$ – середня зарплата добова;
 $n_{s.m}$ – середня кількість робочих днів працівника на місяць;

$$\begin{aligned} Z &= n_{\text{vidmin}} \times Z_{s.d}; \\ Z &= 16 \times 50,94 = 815,04 (\text{грн}); \end{aligned} \quad (5.4)$$

де n_{vidmin} – мінімальна кількість днів у відрядженні працівника;
 $Z_{s.d}$ – середня зарплата добова;
 Z – виплата середньомісячної зарплати працівникові у відрядженні;
 – проживання у готелі:

$$\begin{aligned} S_g &= P_g \times n_{\text{vidmin}}; \\ S_g &= 150 \times 16 = 2400 \text{ грн}; \end{aligned} \quad (5.5)$$

де P_g – середня вартість проживання в готелі на добу;
 S_g – загальна вартість проживання у готелі;
 n_{vidmin} – мінімальна кількість днів у відрядженні працівника;
 – оплати проїзду до навчального закладу, візьмемо $S_{pr} = 100$ грн;
 – витрати навчальних закладів на організацію навчального процесу:

$$\begin{aligned} V &= V_j \times n_{\text{vidmin}}; \\ V &= 26 \times 16 = 416 (\text{грн}); \end{aligned} \quad (5.6)$$

де V_j – середні витрати на організацію навчального процесу за добу;
 V – сумарні витрати на організацію навчального процесу на одного слухача;
 n_{vidmin} – мінімальна кількість днів у відрядженні працівника.

Далі визначаємо середні витрати ДМСУ, пов'язані з підвищенням кваліфікації на одного слухача, за формулою:

$$\begin{aligned} S_{zv} &= S_d + Z + S_g + S_{pr} + V; \\ S_{zv} &= 480 + 815,04 + 2400 + 100 + 416 = 4211,04 (\text{грн}). \end{aligned} \quad (5.7)$$

У той же час середні витрати на підвищення кваліфікації на одного слухача за дистанційною формою навчання (S_d) на базі АМСУ за даними Центру митної справи та післядипломної освіти АМСУ складають 986,28 грн.

Економічний ефект у розрахунку на одного працівника складає тиме:

$$E = S_{z.v.} - S_d; \quad (5.8)$$

$$E = 4211,04 - 986,28 = 3224,76 \text{ грн.}$$

Наприклад, за даними плану-графіку підвищення кваліфікації особового складу Чопської митниці на 2011 рік було заплановано підвищення кваліфікації за професійними програмами з відривом від роботи а також шляхом участі в постійно діючих та короткотермінових семінарах 90 осіб. Як вже зазначалося, повне переведення їх на дистанційну форму навчання є недоцільним, зважаючи на такі аспекти підвищення кваліфікації в межах тематичних семінарів, як взаємодія між працівниками митниць та установ, на базі яких проходить підвищення кваліфікації, обмін досвідом та ін. Розглянемо, який ефект дасть перехід 50% цих працівників на дистанційну форму навчання.

$$\begin{aligned} \sum E. &= E \times N_{vpr}; \\ \sum E. &= 3224,76 \times 45 = 145098,9 (\text{грн}); \end{aligned} \quad (5.9)$$

Отже, навіть, якщо на дистанційну форму буде переведено близько 50% працівників, то економічний ефект лише для однієї митниці складає майже 150 тисяч гривень на рік.

3. Комунікаційна наочність. Вірогідність інновації залежить від міри ясності очікування результатів. Наприклад, на користь впровадження дистанційного навчання в системі професійної підготовки персоналу свідчать організаційні результати різних типів. Проведений автором на протязі 1999 – 2004 рр. аналіз діяльності комерційних («ПриватБанк») і некомерційних (Державна митна служба України) організацій показав: якщо між досягненням стратегічних показників і наявністю вищої освіти та відповідної посади коефіцієнт кореляції становить 0,5–0,6, то між системою професійної підготовки персоналу з використанням дистанційного навчання і цими ж показниками він сягає вже 0,7–0,8 [68, с. 30].

4. Сумісність. Чим більше інновація сумісна з існуючою системою, тим більша вірогідність її прийняття. Звичайно, це означає, що організації є певною мірою консервативними у своїх інноваціях чи технологічній політиці, оскільки те, що сумісне, не може бути радикальним. Чим складніша інновація, тим менша вірогідність її прийняття. В цьому знову ж таки є відбиток консерватизму організації. Система дистанційного навчання має більшу вірогідність впровадження у комплексних організаціях (з високим рівнем організаційних знань), ніж в системах вищої освіти чи державних органів, які традиційно вва-

жаються консервативними. Але це абсолютно не означає, що наведені системи не являються досить сприятливим сферами для креативного менеджменту: йдеться лише про порівняння, оцінку передумов.

5. Місце походження. Якщо інновація народилася в межах організації, вона має більше шансів бути прийнятою, оскільки існує високий рівень довіри до джерела інновації (наприклад, рішення про впровадження системи дистанційного навчання в ПриватБанку було ініційоване Головою правління і реалізоване Департаментом стратегічного менеджменту). Якщо ж дистанційне навчання нав'язується «ззовні» і «зверху» (як це відбувалося в освітньому просторі національної економіки чи рекомендаціями ВМО для національних митних адміністрацій), його впровадження, зокрема, з точки зору стратегічного менеджменту, мало невеликі шанси на успіх [69, с. 66].

6. Терміни. У деяких випадках інновація має сенс, якщо вона прийнята в конкретний час або в конкретній поступальності у ході діяльності організації. Мається на увазі, чи буде рішення про інновацію зворотним. Тут ми маємо на увазі важливість питання, чи можливе зворотне рішення про інновацію, чи можливе повернення до попереднього стану організації, чи рішення буде безповоротним? У зв'язку з цим виникає питання, чи можна розрізнити інновацію та технологічну політику? Чи можна випробувувати її в короткостроковій перспективі, чи думати про далеке майбутнє? Упровадження дистанційного навчання в структуру організації напевно веде до безповоротних змін.

Як було зазначено вище, спочатку персонал досить настоєжено ставиться до інновації і навіть чинить активний опір, мотивуючи тим, що «в нас немає часу вчитися – ми приносимо прибуток (надходження до бюджету)», але далі йде звикання (прийняття) до нової форми навчання. Цьому може суттєво сприяти й постійний тиск з боку керівництва. Потім настає момент, коли організація починає ставити перед управлінцями дистанційного навчання нові вимоги щодо вдосконалення процесу професійної підготовки (нових управлінських і технічних інновацій), а вони, в свою чергу, ставлять нові завдання перед ІТ-організаціями креативного сектору – розробниками систем дистанційного навчання щодо вдосконалення управління процесом професійного навчання персоналу¹⁴.

¹⁴ Цікаво простежити той факт, що за час впровадження системи дистанційного навчання в ПриватБанку, російські розробники СДН «Прометей» не раз на протязі 5 років на замовлення менеджменту банку вносили зміни в технологію свого продукту, тим самим зменшуючи його життєвий цикл. Разом з тим, за спостереженнями автора, якщо раніше під час обідньої перерви або затримуючися на роботі за вказівками керівництва «про всяк випадок» (це наша традиція управління ще зі сталінських часів), співробітники Головного офісу ►

7. Середовище. Як не парадоксально, але дистанційне навчання найбільш ефективно впроваджується в умовах кризового стану середовища. Наприклад, «ПриватБанк» почав створювати власну систему безперервної професійної підготовки персоналу з використанням дистанційного навчання у 1998 році, перехід до дистанційної форми підвищення кваліфікації працівників митних органів почався у 2009 р. (загострення проблеми бюджетного фінансування організації). Можливо, проблеми реалізації Концепції розвитку дистанційної освіти в Україні спричинено відносно стабільним розвитком національної економіки у 2002–2004 рр. [18, с. 105–106].

Аналогічно, непевність становища сучасного макросередовища, наприклад, митної адміністрації (реорганізація органів державного управління, політична нестабільність взаємовідносин України з Європейським Союзом, прийняття прототипів і стандартів Світової митної організації, введення в дію нового Митного кодексу, реорганізація системи професійної підготовки персоналу митних органів) вимагало у свій час інноваційних (креативних) змін в системі організаційної діяльності митної служби України.

В умовах шокових змін середовища будь-якій організації необхідно, у певній мірі, уникати зовнішніх загроз з метою збереження своїх конкурентних переваг на ринку (не має значення, виробництва, банківської сфери чи державних установ). Для цього організація повинна бути на крок попереду за своїх конкурентів, зокрема, завдяки використанню креативного менеджменту. У даному контексті, свого часу фахівцями АМСУ була запропонована модель побудови нового структурного підрозділу в системі управління митною службою, який міг би стати «мозковим центром» реалізації стратегічного плану Державної митної служби України – Департаменту стратегічного розвитку, з прямим підпорядкуванням Голові ДМСУ (рис. 5.6).

У структурі Департаменту стратегічного розвитку особливе місце займає центр дистанційного навчання. В умовах змін макросередовища, згідно з сучасними концепціями стратегічного менеджменту, а також непередбачуваних реформ системи державного управління, Держмитслужба України була змушена займатися питаннями якості персоналу на контрактній основі (це питання носить досить суперечливий характер, оскільки, згідно з Митним кодексом, професійна підготовка персоналу не є завданням митної служби, хоча в Концепції вона чітко прописана). В таких умовах слід було передбачати ситуа-

банку гралися в електронні ігри, то після сприйняття дистанційного навчання як частини менеджменту, вони почали, наприклад, заключати парі на швидкість і якість проходження тестів у СДН, а персонал call-центру банку користується навчальними матеріалами курсів СДН для консультування клієнтів.

цію, коли питання організаційних знань будуть вирішуватися самою митною службою (з огляду на переведення Академії митної служби у підпорядкування Міністерству освіти і науки, молоді та спорту України, а потім створення Університету митної справи та фінансів МОН України).

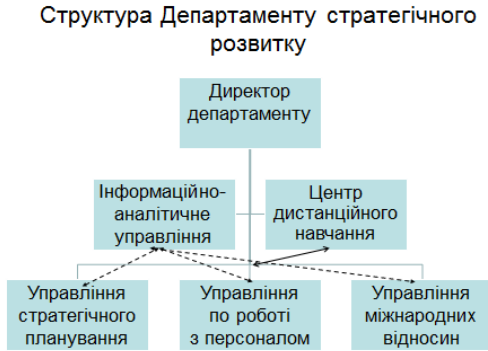


Рис. 5.6. Модель структури Департаменту стратегічного розвитку ДМСУ

Створення такого потужного органу «підтримки» дозволило б митній службі у довгостроковій перспективі розробляти і реалізовувати як внутрішню, так і зовнішню стратегію розвитку, яка була адекватною вимогам національного і міжнародного середовища її діяльності. На жаль, через політичні події і адміністративні реформи, митній адміністрації України так і не вдалося зберегти свої конкурентні переваги на ринку державних установ [38].

В дійсності, вище наведені викладки говорять про те, що з найбільшою вірогідністю приймаються найменш радикальні інновації. Інновації не переступають поріг організації за допомогою автоматичного прийняття. Характеристики інновації тісно пов'язані з характеристиками організації. У свою чергу, характеристики інновації разом з характеристиками саме креативної організації впливають на стан навколишнього середовища.

Природа інновацій тісно взаємозв'язана з природою організації, в якій вона виникає. Найбільш дієві інновації продукуються у комплексних (креативних) організаціях, в яких існує високий рівень організаційних знань, зокрема:

- висока степінь децентралізації влади і низька організаційна формалізація;
- невелика різниця винагород керівного складу і спеціалістів (у протилежному разі керівники будуть перешкоджати інноваціям);

- високий рівень задоволеністю працею;
- наголос на управлінську ефективність на протигагу економічної, технологічної тощо, що свідчить про наміри стратегічного менеджменту про довгострокового виживання організації в середовищі;
- баланс цінностей вищого керівництва, яке ініціює інновації, і нижчої управлінської ланки, яка саме і реалізує в життя інновації.

Разом з тим, система дистанційного навчання дозволяє, у певній мірі, формалізувати процес розвитку комплексності організації у контексті управління знаннями [70].

Розвиток дистанційного навчання як інструменту управління організаційними знаннями у глобальному середовищі має ряд протилежних тенденцій. По-перше, існує дилема щодо його природи – наскільки ефективно воно може вважатися окремою формою університетської освіти чи засобом безперервної професійної підготовки впродовж спіралі «навчання впродовж життя» – і в цьому ракурсі, на наш погляд, слід надати перевагу другій точці зору. По-друге, серед прихильників дистанційного навчання проявляється тенденція до переваг його зовнішньої природи стосовно організаційних знань – і в цьому знову ж таки можна побачити феномен « фасилітація vs коучінгу»¹⁵.

Загалом, глобальне середовище розвивається настільки швидко, що на протязі останніх років тенденції розвитку дистанційного навчання постійно актуалізуються у порівнянні з початком ХХІ ст. (табл. 5.6).

Можна зробити припущення, що сучасне глобальне макросередовище вимагатиме від національних організацій нових підходів до підвищення якості персоналу. З одного боку, зміна векторів розвитку в національному освітньому просторі, брак державного фінансування змусять систему освіти (як на макрорівні – Міністерства науки і освіти України, так і на мікрорівні – окремих вузів всіх рівнів акредитації) вернутися до впровадження дистанційного навчання (можливо уже на наукового обґрунтованих засадах). Поруч з цим, дистанційне навчан-

¹⁵ Наприклад, у згаданому звіті Dosebo звертається увага на зміну ставлення до корпоративного навчання, у першу чергу, з боку працедавців. Так, абсолютна більшість керівників (96%) погодилися із тим, що успішні освітні ініціативи позитивно впливають на продуктивність кадрів; 78% – враховують освітній фактор при визначенні можливостей кар'єрного та професійного зростання свого персоналу; а 87% респондентів вважають за доцільне враховувати чинник безперервності навчання працівників при формуванні їхніх компенсаційних пакетів. Все більше організацій усвідомлюють: самонавчання — це дуже добре, але від нього мало користі. Аби належним чином підготувати персонал, недостатньо провести кілька внутрішніх семінарів та тренінгів. Потрібно залучити «вузьких» фахівців, які володіють знаннями у сфері нейронаук, психології та медіа [58].

ня як ефективний інструмент креативного менеджменту, рано чи пізно, стане невід'ємною частиною формування систем організаційних знань суб'єктів національної економіки, незалежно від форм власності і сфер діяльності.

Таблиця 5.6

Тенденції розвитку корпоративного дистанційного навчання

Напрямок	2011 р.	2016 р.
Вектор спрямування навчання	Функціональність (fidelity – прив'язаність до бізнесу)	Уніскокулізація (universal + social + cultural – диверсифікація галузей знань)
Середовище навчання	Краудсорсинг (croudsourcing) – вихід учасників навчання за організаційні межі	Аутсорсинг (outsourcing) – вхід до навчання зовнішніх фахівців – викладачів
Час і простір навчання	Вибір зручності в залежності від обраної технології «кіосків»	Безперервність (можливість навчатися будь-коли та будь-де)
Проблеми	Інформаційне перевантаження, формальність vs соціальної взаємодії	Часові та бюджетні обмеження залежно від організаційного статусу (розміру організації)

* Складено автором за [58; 71].

Таким чином, можна зробити висновок про існування двох майже протилежних тенденцій у використанні дистанційного навчання для корпоративного розвитку креативних організацій – з точки зору коучингу, це залучення зовнішніх факторів (бізнес-програм, тренерів, консультантів тощо), а фасилітація передбачає, насамперед, внутрішні фактори (підготовку власних бізнес-тренерів, власних методик і власних систем управління організаційними знаннями). І якщо визнані у світі теоретики та бізнес-консультанти з корпоративного навчання пропонують перший шлях (коучинг), то практики бізнесу сьогодні починають схилитися до другого підходу (фасилітації), створюючи системи дистанційного навчання і університети для професійного розвитку не лише власних, а й потенційних зовнішніх людських ресурсів у системі стратегічного менеджменту¹⁶.

¹⁶Наприклад, на протязі кінця 90-х рр. XX ст. – початку XXI ст. керівництво ПриватБанку майже щомісячно запрошувало провідних світових консультантів і бізнес-тренерів для підвищення кваліфікації не лише топ-менеджерів, а й управлінців середньої та нижчої ланок управління як із загальних питань менеджменту, маркетингу і технології продукування і просування банківських продуктів. Надалі, із впровадженням системи дистанційного навчання і заснуванням власного корпоративного університету, керівництво банку практично відмовилося від послуг зовнішнього навчання (читай – аналізу новітніх банківських технологій), ►

Отже, виходячи із вище викладеного, можна спробувати змоделювати алгоритм розвитку сучасної креативної організації і, відповідно, адекватної їй системи управління (знову ж таки, з точки огляду на органістичну природу сучасної організації – адже ця гіпотеза не має ні доказів «за», ні «проти» – на теоретичному рівні, а носить лише емпіричний характер), проте, з наведених у дослідженні теоретичних викладок «екології людини», «соціального порядку» та ін. (див. Розділ 1), вважається можливим запропонувати модель процесу формування і функціонування організації в умовах креативної економіки (рис. 5.7).

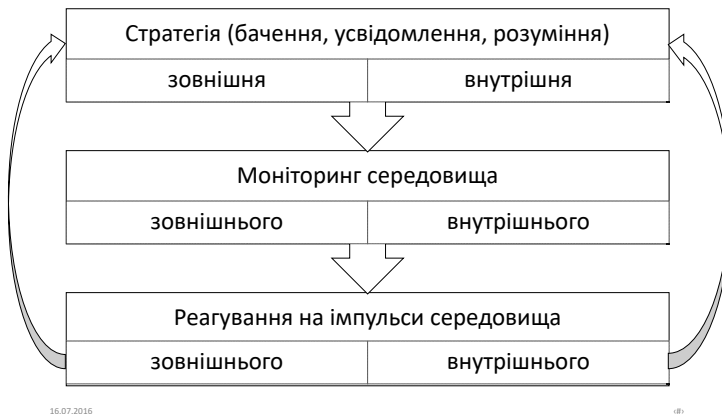


Рис. 5.7. Модель поведінки сучасної організації

Згідно моделі, менеджмент креативної організації на тривірневному аналізі (бачення – усвідомлення – розуміння) розробляє стратегію як тип поведінки, що задовольняє інтереси внутрішнього середовища і відповідає «правилам гри» зовнішнього оточення. Організація постійно сканує зовнішнє і внутрішнє середовище з метою передбачення

а успішно використовує систему внутрішньої корпоративної освіти (внутрішніх тренерів-фасилітаторів з числа управлінців вищої та середньої ланок і провідних експертів), включаючи до цієї системи зовнішню аудиторію (уже майже 10 років банк приймає на практику студентів вузів, які поруч з вивченням базовими і спеціальними технологіями повинні залучити нових клієнтів за різними банківськими програмами). І по при те, що формально плінність кадрів у банку збільшилася, ефект від найму тимчасових працівників (студентів, персоналу call-центрів) можливо дозволить створити бажане для банку майбутнє середовище (клієнтів, посередників, контактну аудиторію і навіть конкурентів).

небажаних змін, а в результаті появи внутрішнього чи зовнішнього тиску вдається до заходів для повернення бажаного для себе становища або змінює стратегію (поведінку) у напрямі формування нового сприятливого середовища¹⁷.

Таким чином, можна зробити парадоксальний гіпотетичний висновок про сучасне бачення менеджменту як системи побудови ефективних причинно-наслідкових взаємовідносин організаційного середовища (де під ефектом розуміється раціональне поєднання ресурсів, а причинно-наслідкові взаємовідносини – вміння приймати і реалізовувати ефективні рішення для задоволення вимог середовища організації на інтра-, мікро-, макро- і мегарівнях і побудови бажаного для організації майбутнього оточення).

Список літератури до розділу 5

1. Араб-Оглы Э.А. Обозримое будущее: социальные последствия НТР: год 2000 / Э.А. Араб-Оглы. – М.: Мысль, 1986. – 198 с.
2. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting / D. Bell. – N.Y., 1973. – 530 p.
3. Stonier T. The Wealth of Information: A Profile of post-Industrial Economy / T. Stonier. – L.: Thames; Methen, 1983. – 297 p.
4. Toffler A. The Adaptive Corporation / A. Toffler. – L.: Gower, 1985. – 644 p.
5. Винель И. Теория креативного класса Р. Флориды [Электронный ресурс] / И. Винель. – Режим доступа: http://existenzia.ru/theory/creative_class
6. Флорида Р. Креативный класс: люди которые меняют будущее / Р. Флорида. – Издательский дом «Классика XXI». – М. – 2007. – 432 с.
7. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas / J. Howkins. – L.: Penguin, 2011. – 288 p.
8. Линднер П. Креативные индустрии: от теоретических моделей к реальным проектам [Электронный ресурс] / П. Линднер. – Режим доступа: <http://www.hse.ru>

¹⁷ Така організаційна поведінка загальноновизнана у людському житті. Наприклад, відомий англійський афоризм: «Джентльмен завжди грає за правилами. Якщо його не задовольняє результат – він змінює правила». Іншою ілюстрацією життєвості такої стратегії може служити історія про хлопчика, який до шести років мовчав, і всі вважали його німим. Жодні ліки і процедури не допомагали. Але раптом за сніданком він сказав: «А чай не солодкий». У відповідь на запитання, чому він до цього весь час мовчав, той відповів: «А до цього мене все влаштувало».

9. Крылов А.Н. Креативный класс в структуре региональной экономики / А.Н. Крылов // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. Серия 8. Экономика. Вып. 6. – Абакан: Изд-во Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова, 2007. – С. 15–19.

10. Creative Industries and Economic Evolution [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.culture-21.com/2011/10/17/creative-industries-andeconomic-evolution>

11. Хакимова Е.Р. Современные теории креативной экономики. Экономика креативности Марка Меттьюса / Е.Р. Хакимова // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». – № 4. – 2011. – С. 52–55.

12. Hui D. A Study on Creativity Index, 2012 [Electronic resource] / D. Hui, NG. Chung-Hung, P. Mok. – Access mode: http://www.cnel.gov.pt/document/creativity_index_hong_kong.pdf

13. Kloudova J. Current Problems in Economics and Business Activity in the Context of the European Union. International Scientific Conference. Bratislava School of Law, Faculty of Economy and Business / J. Kloudova. – Bratislava. – 2009.

14. Lucas R.E. On the Mechanics of Economic Development // Journal of Monetary Economics, 2008. Vol. 22. p. 3–42 [Electronic resource] / R.E. Lucas. – Access mode: <http://qed.econ.queensu.ca/pub/faculty/lloydellis/econ815/papers/lucas88.pdf>

15. Mankiw G.N. A Contribution to the Empirics of Economic Growth // Quarterly Journal of Economics, 1992. – Vol. 107. – № 2 [Electronic resource] / G.N. Mankiw, D. Romer, D. Weil. – Access mode: <http://www.nber.org/papers/w3541.pdf>

16. On the Mechanics of Economic Development // Journal of Monetary Economics. Vol. 22. pp. 3–42 [Electronic resource]. – Access mode: <http://qed.econ.queensu.ca/pub/faculty/lloydellis/econ815/papers/lucas88.pdf>

17. Куриляк В.Є. Креативна економіка як нова парадигма постіндустріальної цивілізації / В.Є. Куриляк, М.А. Живко, Б.В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – № 2 (50), 2013. – С. 92–98.

18. Літовченко Б.В. Дистанційне навчання як організаційна інновація / Б.В. Літовченко, Ю.Є. Петруня // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – № 1 (45), 2011. – С. 100–106.

19. Литовченко Б. Стратегический менеджмент / Б. Литовченко, М. Толс. – Кишинев: EUBAM, 2013. – 102 с.

20. Літовченко Б.В. Людина в управлінні: навчальний посібник / Б.В. Літовченко. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2004. – 99 с.

21. Wspoldzialanie Rywalizacja. Wybrane zagadnia z psychologii kierowania. – Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 2008. – 226 p.

22. Kostera M. Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi / Zarzadzanie. Teoria i praktyka / M. Kostera, S. Kownacki. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN., 1996.

23. Kilmann R. Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation / R. Kilmann. – Psychology Today, 1985. – № 19(4). – P. 62–68.

24. Price J.L. Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions / J.L. Price. – Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1968.

25. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб: Питер, 2001. – 512 с. – С. 100.

26. De Witte K. Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners / De Witte K., Van Muijen J. // European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999. – № 8 (4). – P. 583–595.

27. Wspoldzialanie Rywalizacja. Wybrane zagadnia z psychologii kierowania. – Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 2008. – 226 p.

28. Морган Г. Теория организационных метафор [Электронный ресурс] / Г. Морган. – Режим доступа: <http://ibcm.biz/Nauchny-statii/2011-03-27-16-52-16.html>

29. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: уч. пос. / П.Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

30. Джусов О.А. Інноваційний розвиток світової економіки: інвестиційний аспект: моногр. / О.А. Джусов, Н.П. Мешко та ін. – Донецьк: Юго-Восток, 2009. – 278 с.

31. Building a Solid IT Foundation in any Economy. Windows PC Imaging – The ONE Fundamental of Systems Management. White Paper Series. – 9 p.

32. PC Lifecycle Management: Boosting Productivity and IT Efficiency / Intel IT Best Practices Enterprise Mobility and Mobile Business PC July 2012. – 10 p.

33. Літовченко Б. Впровадження технологій дистанційного навчання в систему професійної підготовки персоналу організації / Б.В. Літовченко, О. Літовченко // Управлінські інновації. – Вип. 2, 2012. – С. 121–128.

34. Hofstede G. The Business of International Business is Culture / G. Hofstede // International Business Review. – Vol. 3, No. 1, 1994. – P. 9–11.

35. Osborn E. Risk Management Made Easy / E. Osborn. – BookBoon. Premium, 2012 – 65 p.

36. Матеріали презентації ДМСУ в Європейській комісії. – К.: ДМСУ, 2002. – 64 с.

37. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сба-

лансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.

38. Літовченко Б.В. Зміна організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби / Б.В. Літовченко, В.Ю. Єдинак // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». – № 2 (48), 2012. – С. 23–32.

39. Амстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Амстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

40. ADKAR-модель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/index.php/modeli-upravleniya-izmeneniyami/adkar.html>

41. Osborn E. Risk Management Made Easy / E. Osborn. – BookBoon. Premium, 2012 – 65 p.

42. Dragon Pathways Groupe [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.satory-rnc.ru/o-nas/uslugi/kouching.html>

43. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

44. Skiffington S.M. The Complete Guide to Coaching at Work / S.M. Skiffington, P. Zeus. – Sydney: Mcgraw-Hill, 2002.

45. Тушова В.С. Экзистенциальный коучинг – новая путеводная звезда бизнеса / В.С. Тушова // Управление персоналом, 2002. – № 3. – С. 51–52.

46. Елена Денисенко. Лидерство и менеджмент в стиле коучинг [Электронный ресурс] / Елена Денисенко. – Режим доступа: <http://pandia.ru/text/77/213/95187.php>

47. Момот В. Стратегічне управління корпоративним психологічним капіталом / В. Момот, О. Литвиненко, В. Валіков // Управлінські інновації. – № 2. 2012. – С. 100–108.

48. New Webster's Dictionary of the English Language. – Surgeet Publication, Delhi, 1988. – 1810 p.

49. Учебно-методическое пособие для подготовки тренеров-фасилитаторов курса «Инструменты эффективного управления» / под ред. В. Заложа. – Одесса: EUBAM, 2013. – 124 с.

50. Edward S. Facilitation 101 [Electronic resource] / S. Edward. – (Ned) Ruete, Toronto, 2000. – Access mode: <http://www.amauta-international.com/iaf2000/Ruete.PDF>

51. Толс М. Навыки управления людьми: подход, ориентированный на результат / М. Толс // Таможенный научный журнал ТАМОЖНЯ, 2013. – № 1. – С. 139–151.

52. Літовченко Б.В. Професіоналізація ризик-менеджменту: шлях від коучингу до фасилітації / Б.В. Літовченко, С.П. Коляда // Вісник АМСУ. Серія: «Економіка», 2015. – № 1 (53). – С. 61–67.

53. Володин М. Советский «кентавр» – Петр Капица / М. Володин // Первая крымская информационно-аналитическая газета. – № 378. – 17.06 / 23.06.2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.1k.com.ua.
54. Рубинштейн Л. Петр Капица – жить по совести [Электронный ресурс] / Л. Рубинштейн. – Режим доступа: <http://rus-gall.livejournal.com/6277.html>
55. Горелов О. Петр Капица. – Chief Time # 39 за сентябрь 2014 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.chief-time.ru/people/list/petr_kapitsa/
56. Bugh D.S, Hickon D.J. Writers on Organizations. Fourth edition / D.S. Bugh, D.J. Hickon. – Penguin Books, 1989. – 234 p.
57. Strategy – Chief Learning Officer – CLO Media [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.clomedia.com/>
58. 3 Ways E-Learning Is Changing in 2016 [Electronic resource]. – Access mode: http://www.management.com.ua/menedzhment_daydzhest_1_2_01_17012016/
59. Glen F. The Development of Virtual Education: A global perspective. The Commonwealth of Learning, 1999.
60. Athey T.H. Nontraditional Universities Challenge Twenty-First-Century High Education. On the Horizon. – Volume 8. – Number 5. 1998.
61. Masie E. Specification or Personalization? [Electronic resource] / E. Masie. – Access mode: http://www.management.com.ua/menedzhment_daydzhest_3_18_24012016/
62. Кухаренко В.М. Дистанційне навчання: умови застосування. Дистанційний курс: навчальний посібник. 3-є вид. / В.М. Кухаренко, О.В. Рибалко, Н.Г. Сиротенко; за ред. В.М. Кухаренка – Харків: НТУ «ХПІ», «Торсінг», 2002. – 320 с.
63. Андреев А.А. Дистанционное обучение: сущность, технология, организация / А.А. Андреев, В.И. Солдаткин. – М.: Изд-во МЭСИ, 1999. – 196 с.
64. УНИАР – три поколения систем дистанционного обучения // Управление персоналом. - № 9. – 2003. – С. 7–12.
65. Сервер Євразійської асоціації дистанційного навчання (ЄАДН) – <http://www.eado.ru>.
66. Інформаційний вісник вищої освіти. – № 17/2005.
67. Світовий досвід організації та розвитку університетської системи дистанційного навчання. – К: КНЕУ, 2013. – 51 с.
68. Кредісов А. Стратегічний менеджмент на початку ХХІ ст.: зміна парадигми / А. Кредісов, Б. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2 (591). – С. 28–37.
69. Літовченко Б.В. Стратегічне управління: навч. посіб. / Б.В. Літовченко. – Дніпропетровськ: Нова Ідеологія, 2008. – 109 с.

70. Літовченко Б.В. Формалізація організаційних знань в стратегії розвитку / Б. Літовченко // Економічний вісник Національної гірничої академії. 2007. – № 1. – С. 97–102.

71. Five Trends in Learning Delivery in 2011 [Electronic resource]. – Access mode: http://www.management.com.ua/menedzhment_daydzhest18311032011/

ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ: 13 ПРИНЦИПІВ КРЕАТИВНОЇ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

На відміну від термінів щодо індустріальної цивілізації, в кінці ХХ ст. виникли такі категорії, як глобалізація та постіндустріальна цивілізація, економіка знань, інформаційна економіка, нині ж мовиться про креативну економіку, що використовує досягнення економіки знань і ґрунтується на матеріалізації нових ідей і задумів.

Креативна економіка – це економіка творчого сектора, до якого відносяться в основному процеси у сфері послуг, зокрема, інформаційних технологій, проте результати цієї діяльності можна виявити практично у всіх галузях економіки. Вона спирається на високу питому вагу креативного класу, який вважається генератором ідей і нових підходів як у сфері науково-дослідної діяльності, так і в бізнесі, мистецтві, культурі або дизайні. Креативна економіка поєднує економічні, культурні та соціальні процеси, засновані на нових технологіях та інтелектуальній власності, що сприяє створенню творчого середовища та культурному взаємообміну між цивілізаціями, а також сучасному економічному зростанню та соціально-економічному розвитку, що призводить до розвитку людського потенціалу на основі знань та інноваційної діяльності та сприяє міжнародній інтеграції.

Вимоги креативної економіки до здібностей і компетенції людських ресурсів відрізняються від пропонованих до них вимог з боку виробництва. Класичний процес виробництва не вимагає від людей спеціальних творчих здібностей, оскільки мова йде про виробництво великих серій однієї і тієї ж продукції. Креативний сектор, навпаки, працює з оригінальними, часом дотепними ідеями, творчим потенціалом людини, його продукція далеко не серійна, часто мова йде про єдиний у своєму роді екземпляр.

Усе це формує інші вимоги до якості людських ресурсів. Від працівників креативного сектора потрібна здатність до творчого мислення, генерації нових ідей, оригінальних рішень, освоєння нових технологій. Тому однією з основних вимог є високий рівень професійної підготовки, яка відіграє важливу роль у формуванні креативної економіки. Йдеться насамперед про розвиток індивідуальних творчих здібностей людини. Системи навчання, які змушують просто зубрити матеріал, втрачають сенс.

Наступним важливим фактором, що сприяє підвищенню частки креативного сектору, є наявність творчого простору, його відкритість, що дозволяє творчим особистостям генерувати нові ідеї. Необхідно,

щоб творче середовище було толерантним, здатним прийняти кожного незалежно від його поглядів, культурних цінностей, віросповідання, підходів до вирішення проблем.

Розвиток креативної економіки заснований на новому феномені – на необмежених ресурсах економічного зростання, на здатності людини до творчості. Оволодіння цими ресурсами може призвести до широкомасштабних змін, причому не тільки в економічній теорії, що ґрунтується на законі обмеженості ресурсів і факторів виробництва.

У таких умовах дуже потрібне стратегічне і оперативне реагування менеджменту організацій на зміни, що відбуваються у сучасному турбулентному і навіть шоківому середовищі. Праця стає ще більш творчою, а динамічність організаційного довкілля знижує можливість втручатися в дії кожного працівника. Тому теорія і практика сучасного управління опинилися перед проблемами, які не досліджувалися класичними школами менеджменту, і слід вести мову про необхідність започаткування нового етапу у розвитку науки менеджменту, а саме – креативної школи менеджменту, яка (можливо) буде побудована на таких принципах, частково окреслених частково окреслених національними і європейськими дослідниками¹:

– *холізм*, який об'єднує управління у всеохоплюючу організаційну функцію, коли кожен з працівників, який стикається у своїй роботі з людьми, являється менеджером;

– *синергія*, як вміння об'єднати виробничу, технологічну, економічну і управлінську ефективність;

– *проактивність*, яка викликає не лише реакцію на проблеми і ситуації, що створюються середовищем, а й моделювання і реалізацію слухних для організації змін середовища;

– *глокальність* (від англ. *global+local*) – «думати глобально, діяти локально» – зосередження власних зусиль на досягненні загальноорганізаційних;

– *унісокулізація* (від англ. *universal+social+cultural*) – міждисциплінарний підхід до аналізу культури середовища і реалізації управлінських рішень на основі багатогалузевих знань екології людини;

¹ Витоки креативного менеджменту можна віднайти ще у поглядах Аристотеля, який вважав, що методом пізнання і прийняття рішень не може бути містицизм, а реальність пізнається через почуття й аналіз причин явищ. Дослідження природи креативної організації згадуються у принципах продуктивності одного з класиків школи наукового менеджменту Г. Емерсона. Сучасні дослідження креативного менеджменту концентруються загалом навколо ідеї дрімкетингу (від англ. *dream+marketing*) «групу» сучасної управлінської науки Т. Пітерса.

– *гуманізація* (від англ. *human being+management*) як всеохоплюючий організаційний вплив (зокрема, багатонаціональних корпорацій і міжнародних організацій) на формування бажаних для себе середовища і поведінку людини – від визначення мрій до встановлення меж створення, поширення і розподілу знань;

– *ментінг* (від англ. *management by teaching*) – вихід організаційної культури за межі внутрішнього середовища і включення контактної аудиторії до внутрішнього середовища організації;

– *морелітація* (від англ. *moral+responsibility+ability*) – здатність і готовність до прийняття моральної відповідальності за прийняті рішення перед внутрішнім і зовнішнім середовищем;

– *пожертва*, на відміну від класичних поглядів на людину в організації, зміна вектору від досягнення власних цілей за рахунок організації на підпорядкованість власних цілей організаційним;

– *інтуїтивність*, за якої рішення приймаються не на основі соціотехнічного аналізу, а ґрунтуються на сплаві знань, логіки і досвіду;

– *творчість*, а саме вихід за межі вузькоспеціалізованого підходу до виконання організаційних функцій;

– *фасилітація*, тобто створення і управління самостійними командами професіоналів, здатних вирішувати будь-яку поставлену задачу, без втручання у їх операційну діяльність.

Загалом, можна прийти до висновку про *узгальнюючий принцип креативної школи менеджменту*, а саме *семіреалізації* (Знову ж таки, дане поняття має свої витoki з фізики – *semiconductor* (напівпровідник) – речовина, яка за різних умов може бути як провідником, так і ізолятором – і в цьому виявляється синергетичний ефект). З нашої точки зору, головний принцип менеджменту полягає у використанні можливостей середовища (на внутрішньому, мікро-, макро-, мегарівнях) і захисту від його загроз шляхом бажаного для себе оточення².

Розвиток теорії і практики менеджменту у напрямі подальшого аналізу природи управління з огляду на зміну векторів розвитку глобальної економіки стоять перед викликами світового гуманітарного соціуму. Комплексність і складність подальших досліджень полягає у побудові ефективного інструментарію для розвитку стратегічного ба-

² Принцип семіреалізації можна проілюструвати на прикладі геніального твору про креативного менеджера О. Бендера радянських сатириків І. Ільфа і Є. Петрова «Золотий теленок», які навели один з прикладів несурозності тогочасності: «Тщательно пережевывая пищу, ты помогаешь обществу». Проте, з точки зору креативного менеджменту, це означає, з одного боку, ефективне використання обмежених ресурсів внутрішнього середовища, а з іншого – моральну відповідальність перед зовнішнім середовищем.

чення (на макрорівні) і розробки загально організаційної стратегії (на мікрорівні) на основі поєднання набутих досягнень у різноманітних сферах вивчення соціально-економічних явищ сьогодення і майбутнього.

Авторські дослідження щодо започаткування креативної школи менеджменту³ носять вельми дискусійний характер – адже вони не вписуються у загальні постулати управління науки як галузі. Проте, з огляду на те, що після кількісної школи у 50-х рр. ХХ ст., як завершального етапу наукового управління, появи концепцій ситуаційного і системного менеджменту пройшло понад 40 років, варто замислитися над новими феноменами у теорії і практиці управління.

Менеджмент початку ХХІ ст. стоїть перед викликами глобалізації і новою якістю людського професіоналізму і творчості. Питання про те, чи здатен ортодоксальний менеджмент вижити у сучасному природному стані і розвитку глобального середовища все ще залишається відкритим для сучасних дослідників.

Майбутні ідеї креативної організації у національній економіці залежить від того, наскільки швидко можна створити нове соціально-економічне середовище, альтернативне існуючому сьогодні. На противагу сучасним дослідженням у сфері економіки та управління, зародження креативної школи менеджменту може дати вченим, урядовцям і бізнесменам поштовх для роздумів у процесі розробки конкретних програм для розвитку продуктивних сил і ефективності національної економіки.

³ Див., напр. Літовченко Б. Креативна школа менеджменту для креативної економіки: виклик часу чіллюзія / Б.В. Літовченко // Економічний дискурс: Міжнародний збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 4. – С. 5–10; Літовченко Б. Виклики креативної економіки природі та культури організації / Б.В. Літовченко // Науковий погляд: економіка та управління, 2016. – № 1 (55). – С. 116–124; Litovchenko B. Origin of the creative school of management: retrospective analysis / B. Litovchenko // Journal of European Economy. Vol. 15 (№ 4). December 2016. – P. 361–377.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ГУМАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Гносеологія людського чинника менеджменту у контексті розвитку соціально-економічних систем: метафізика vs фізики	6
1.2. Дослідження інституту людини в управлінні: альтернативні підходи	20
1.3. Розвиток метафізики інституту людини у сучасному менеджменті «економіки знань»	31
Розділ 2. РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО І МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЗМІНА ПАРАДИГМИ НА ЗЛАМІ ТИСЯЧОЛІТТЯ.....	49
2.1. Еволюція теорій стратегічного менеджменту у контексті економіки знань	49
2.2. Синергетичний ефект стратегічного і міжнародного менеджменту в умовах глобалізації.....	60
2.3. Розвиток кроскультурного менеджменту у стратегіях міжнародного бізнесу: зміна парадигми глобального виробництва і глобального маркетингу.....	76
Розділ 3. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: «ПРОНИКНЕННЯ ЧЕРЕЗ ЗНАННЯ»	97
3.1. Теорія конкурентних переваг у стратегіях проникнення і функціонування міжнародного бізнесу	97
3.2. Міжнародні підходи до управління розвитком персоналу – приклад Всесвітньої митної організації	123

3.3. Європейський шлях поширення знань –
проектний менеджмент EUBAM.....145

Розділ 4. РОЗВИТОК ГУМАНІЗАЦІЇ

МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ

ЛЮДСЬКОГО ВИМІРУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....162

4.1. Соціальна корпоративна відповідальність
і етика бізнесу162

4.2. Глобалізація і моральна відповідальність
менеджменту175

4.3. Дослідження організації у людському вимірі.....188

Розділ 5. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ

РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

У КОНТЕКСТІ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ...210

5.1. Креативна економіка як нова парадигма
постіндустріальної цивілізації.....210

5.2. Виклики креативної економіки
організаційній природі218

5.3. Нова парадигма професіоналізації
ризик-менеджменту: фасилітація vs коучінгу.....229

5.4. Дистанційне навчання як ефективний інструмент
креативного менеджменту243

ЗАМІСТЬ ПІСЛЯМОВИ:

13 ПРИНЦИПІВ КРЕАТИВНОЇ ШКОЛИ

МЕНЕДЖМЕНТУ262

Наукове видання

Богдан Васильович Літовченко

**ГУМАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

Монографія

Редактор М.С. Ярмолюк
Комп'ютерна верстка Г.М. Хомич

Підписано до друку 24.03.2017. Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 15,58. Наклад 300 пр. Зам. № 60.

Видавництво і друкарня «Ліра»
49107, м. Дніпро, вул. Наукова, 5
Свідоцтво про внесення до Держреєстру
ДК № 188 від 19.09.2000 р.

ISBN 978-966-383-845-8