

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І. І. МЕЧНИКОВА  
ІНСТИТУТ МАТЕМАТИКИ, ЕКОНОМІКИ ТА МЕХАНІКИ

*Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик*

# Управління персоналом

Частина II

ПІДРУЧНИК

*Рекомендовано  
Вченою радою ОНУ імені І. І. Мечникова  
для студентів вищих навчальних закладів*

ОДЕСА  
ОНУ  
2017

УДК 658.007(075.8) 3-258    Рекомендовано до друку Вченою радою  
ОНУ імені І. І. Мечникова.

*Протокол № 2 від 25.10.2016 р.*

**Рецензенти:**

**І. Г. Лук'яненко** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Національного університету «Києво-Могилянська Академія»; заслужений діяч науки і техніки України;

**Г. Г. Савіна** – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «Херсонський національний технічний університет», завідувач кафедри менеджменту та маркетингу;

**Н. І. Хумарова** – доктор економічних наук, головний науковий співробітник Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України.

**Залюбінська Л. М.**

3-258    **Управління персоналом** : підручник. Частина II / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017. – 560 с.

ISBN 978-617-689-217-5

*У другій частині підручника з курсу «Управління персоналом» приділена значна увага проблемам, які об'єднані поняттям Human Resource Management, що враховують психологічні та професійні риси, як керівників, так і їх підлеглих. Підходи HR-менеджменту орієнтовані на формування професійної компетентності, культури організаційної поведінки та ділового спілкування керівників різних рівнів.*

*Підручник може бути рекомендовано для вивчення курсу «Управління персоналом» студентам та аспірантам, що спеціалізуються в економіці та менеджменті, а також спеціалістам різного рівня з управління організаціями усіх форм власності.*

**УДК 658.007(075.8)**

ISBN 978-617-689-217-5    © Залюбінська Л. М., Скорик М. Л., 2017  
© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>Розділ I. ПСИХОЛОГІЯ ПОВЕДІНКИ ОСОБИ ТА ГРУПИ ОСІБ</b>	
1.1. Темпи НТП та психологія сучасників .....	15
1.2. Управління стресами на робочому місці .....	16
1.3. Можливі наслідки стресів .....	21
1.4. Стратегія боротьби зі стресами .....	23
1.5. Ефективне використання часу менеджера .....	28
1.6. Принцип Парето і розподіл часу .....	29
1.7. Техніка планування особистого часу керівника .....	34
1.8. Делегування – основа економії часу .....	37
1.9. Контроль емоцій та збереження спокою у стресовій ситуації .....	39
1.10. Психологія натовпу .....	45
1.10.1. <i>Гюстав Лебон та ера натовпу</i> .....	45
1.10.2. <i>Роль натовпу у сучасному суспільстві</i> .....	49
1.11. «Майдани» та емоційний стан їх учасників .....	54
1.12. Деякі рекомендації «молодим» менеджерам .....	57
Список літератури до розділу 1 .....	59
<b>Розділ 2. ЗАСОБИ МАНІПУЛЯЦІЇ СВІДОМІСТЮ</b>	
2.1. Витоки маніпуляції свідомістю .....	65
2.2. Основні прийоми маніпуляції свідомістю .....	73
2.2.1. <i>Найпростіші прийоми маніпуляції                 свідомістю</i> .....	77
2.2.2. <i>Складніші прийоми маніпуляції                 свідомістю</i> .....	80
2.3. Головні мішені маніпуляторів свідомістю .....	87
2.4. Маніпуляції свідомістю та громадські інститути .....	94
2.4.1. <i>Школа, як виробник свідомості мас</i> .....	94

2.4.2. Телебачення як технологія руйнування свідомості .....	97
2.4.3. Формування політичної свідомості за допомогою ЗМІ .....	99
2.5. Форми та методи нейролінгвістичного програмування .....	106
2.5.1. Модель досягнення ефективного результату ..	111
2.5.2. Сучасні підходи до моделювання як альтернативи НЛП .....	114
2.6. Методи НЛП у сфері реклами .....	116
2.7. Соціально-психологічні витоки брехні та маніпуляція свідомістю .....	128
2.8. Методи захисту від маніпулятивного впливу .....	137
2.8.1. Пасивний захист від маніпулятивного впливу .....	137
2.8.2. Активний захист від маніпулятивного впливу.....	140
2.8.3. Захист від «фейків» у мережі Інтернет .....	143
2.9. Практичне застосування моделей НЛП.....	147
2.10. Методи і інструменти НЛП	
2.11. Набір персоналу за допомогою НЛП.....	152
Список літератури та джерел до розділу 2.....	156

### **Розділ 3. ГЕНДЕРНІ ПРОБЛЕМИ В СУСПІЛЬСТВІ**

3.1. Гендерна асиметрія та фемінізм.....	162
3.2. Українські жінки періоду Гетьманщини .....	169
3.3. Роль жінки в українському суспільстві в минулому та в наш час .....	180
3.4. залізна Леді, що змінила розвиток своєї країни .	183
3.5. Ділова жінка та система цінностей .....	190
3.6. Жінка – кризовий менеджер.....	192
3.7. Прихована сила жіночої статі в світовій політиці .....	197

3.8. Жінка в умовах війни.....	201
3.9. Проблема гендера як проблема використання потенціалу жінок .....	203
3.10. Гендерні проблеми чоловіків .....	207
3.11. Міжнародні програми з гендерної рівності.....	209
3.12. Індикатор гендерної рівності .....	214
3.13. Деякі підсумки вирішення гендерних проблем .....	216
3.14. Жінка-керівник з погляду підлеглих.....	220
3.14.1. Чоловіки про керівника-жінку.....	220
3.14.2. Жінки оцінюють жінок-керівників .....	222
3.15. Місце українських жінок у бізнесі.....	223
3.16. Жінки в парламентах світу.....	228
3.17. Жінки на найвищих посадах у виконавчій владі ....	232
3.18. Тиха боротьба між статтями в Японії.....	238
Список літератури та джерел до розділу 3.....	245

## **Розділ 4. РОЛЬ КОМАНДИ В ДОСЯГНЕННІ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

4.1. «Золоті правила» менеджменту нової епохи .....	253
4.2. Формування управлінської команди по Белбіну ..	255
4.3. Розподіл командних ролей по Ріку Барері .....	265
4.4. Роль команди у досягненні мети організації .....	271
4.5. Принципи командоутворення в різних галузях ..	274
4.6. Основні критерії відмінності команд від звичайних груп .....	277
4.7. Ключові принципи організації командної форми роботи.....	283
4.8. Форми управління в команді .....	291
4.9. Роль самодисципліни в діяльності команди .....	297
4.10. Недоліки командної форми роботи.....	298
4.11. Розвиток команди проекту .....	300
Список літератури та джерел до розділу 4.....	303

## **Розділ 5. Розділ 5. ПОЛІТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

5.1. Передумови розвитку політичного менеджменту.....	307
5.2. Політичний менеджмент та основні його види..	310
5.3. Принципові особливості політичного менеджменту .....	316
5.4. Процес прийняття політичних рішень .....	317
5.5. Ціннісні зміни у політичному менеджменті.....	326
Список літератури до розділу 5 .....	335

## **Розділ 6. РОЛЬ КОУЧИНГУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

6.1. Історія та розвиток коучингу в сучасному світі .	339
6.2. Особливі можливості коучингу.....	347
6.3. Роль керівника як коуча .....	349
6.4. Коучинг як метод комунікації .....	351
6.5. Коучинг – професія ХХІ сторіччя.....	353
6.6. Направленість коучинга на пошук рішення.....	354
6.7. Техніки коучингу на шляху до успіху .....	356
6.8. Основні інструменти коучингу.....	360
6.9. Стимули застосування коучингу в сучасних компаніях .....	363
6.10. Структура роботи коуча.....	366
6.11. Принципи коучингу в Google .....	368
6.12. Коучинг в Україні .....	373
Список літератури до розділу 6 .....	374

## **Розділ 7. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ**

7.1. Роль мови у становленні держави.....	382
7.2. Індустріалізація і утвердження тоталітарного режиму в Україні у 1930-ті роки.....	386
7.3. Про прихований «вимір» геноциду українського народу .....	395

7.4. Розстріляне відродження та його наслідки в сучасній Україні .....	402
7.5. Управлінські підходи до державотворення в Україні .....	406
7.6. Роль політичної нації в Україні .....	411
7.7. Вплив релігії на менеджмент в Україні .....	422
7.8. Особливості національного менталітету та менеджменту .....	425
7.9. Особливості менталітету наших північних сусідів .....	438
7.10. Менеджмент в СРСР .....	443
7.11. Україна на уламках СРСР .....	445
7.12. Умови функціонування управлінських структур в Україні .....	453
7.13. Патерналізм та національна свідомість українців .....	459
7.14. Національні еліти та їх IQ .....	462
7.15. Нагальні завдання менеджменту в Україні .....	467
Список літератури та джерел до розділу 7 .....	471

## **Розділ 8. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

8.1. Сучасний менеджмент і проблеми майбутнього ..	476
8.2. Про роль персоналу в умовах глобалізації .....	484
8.3. Рух антиглобалістів .....	500
8.4. Ділова етика та корупція в суспільстві .....	503
8.4.1. Види та причини існування корупції .....	506
8.4.2. Ділова етика як перепона корупції .....	509
8.4.3. Два підходи до боротьби з корупцією .....	513
8.5. Епоха ерудитів та штучний інтелект .....	515
8.6. Добробут держави та IQ її населення .....	518
8.7. Управління змінами у період четвертої промислової революції .....	521
8.7.1. Реалізація пілотного проекту .....	529

8.7.2. Взаємозв'язок змін та стабільності.....	530
8.8. ІТ-галузь в економіці України.....	533
8.9. Боротьба за робочі місця між людьми та роботами.....	537
8.10. Як Україні знайти своє місце в азійському сторіччі.....	539
8.11. Система освіти в майбутньому.....	544
8.12. Міста майбутнього сьогодні та через 30 років.....	546
8.13. Деградація промислового потенціалу в Україні.....	552
Список літератури та джерел до розділу 8.....	554

... хто не любить всіх братів,  
Як сонце боже, всіх зарівно,  
Той щиро полюбить не вмів  
Тебе, кохана Вкраїно!

Іван Франко

## ВСТУП

Менеджерам в сучасній Україні доводиться вирішувати надто складні завдання на шляху інтеграції до європейських стандартів та цінностей. Серед них чи не найважливішими є боротьба за людський потенціал та війна за інвестора. За великим рахунком, перемога в останній практично на 100% гарантує перемогу в першій. Адже першопричиною відтоку «мізків» з країни є відсутність адекватних робочих місць, створення яких безпосередньо залежить від капіталу, до якого має доступ країна.

Вирішення цих питань потребує кардинальних змін погляду на персонал підприємства, який до сьогоднішнього дня продовжує розглядатися лише як *ресурс*, а не об'єкт серйозного вивчення. Цінність спеціалістів на високотехнологічних підприємствах постійно зростає, а інвестиції у їх розвиток доволі суттєві, тому не бажано їх втрачати, аби вони опинились у лавах конкурентів.

На сучасному етапі науково-технічної революції докорінно змінилася роль людини як на окремих підприємствах, так і в суспільстві загалом. За цих умов *людина* стала розглядатися як важливий вид капіталу підприємства, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов для розквіту потенціалу працівників, їх підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації – як особливий вид інвестицій. Це спричинило до формування в 60-х рр. ХХ сторіччя на Заході

особливого напрямку теорії і практики управління – управління персоналом.

Управління персоналом передбачає діяльність по забезпеченню позитивної і запобігання негативної взаємодії між людьми усередині будь-якого підприємства, задля здійснення загальних цілей всієї організації. В умовах ринкової економіки управління персоналом забезпечує ефективне використання людських ресурсів, розглядаючи людину, як фактор доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, підвищення якості прийнятих рішень та ін.

Головним фактором успіху підприємства в умовах ринку є здатність керівництва правильно поставити мету і ефективно розпоряджатися людськими ресурсами. Для ринкової економіки притаманні безупинно мінливі технології, невідзначеність середовища та швидкі зміни у всіх сферах. Сучасні ринкові умови, жадають від підприємств збалансованого сполучення людських цінностей, організаційних змін і безперервних адаптацій до змін зовнішнього середовища, а відповідно істотних змін у принципах, методах і формах роботи з людиною на підприємстві, іншими словами вимагає створення ефективного механізму системи управління персоналом підприємства.

В Human Resource Management (HRM) система поглядів орієнтована на людину, яка постійно змінюється, а завдання менеджменту полягає в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особи і розробити відповідні програми дій, аби забезпечити краще, ніж у конкурентів, задоволення потреб кожного працівника підприємства. Результатом такої діяльності повинно стати збільшення прибутку підприємства. Таким чином, змінюється система поглядів на людину в організації, коли не його примушують «бігати», щоб забезпечити продуктивну роботу, а фірма «крутиться» навколо людини, намагаючись найкращим чином задовольнити її запити, що ростуть. Такий погляд спочатку здається дивним.

Аналогічно при переході від адміністративної системи до ринкової незвичним здавалося спочатку, що не фірма диктує покупцеві свою волю, а він їй.

Аби не виявитися неконкурентоздатними на ринку праці слід адаптуватися до нових вимог ринку. Для цього слід забезпечити принаймні два напрямки роботи:

– вивчення людини на підприємстві (для вирішення цього завдання можливо доведеться узяти на постійну роботу психолога);

– розробка програми дій, направленої на як найкраще задоволення потреб окремого працівника. Кінцевий результат такої роботи повинен виявитися в тому, що кожен член колективу підприємства, у свою чергу, почне краще працювати на фірму.

Установка на людину, якій на підприємстві створюють умови для розкриття її потенціалу та задоволення її потреб, є сутністю японського підходу до управління персоналом. Це дозволило японській економіці значно пришвидшити свій поступ і навіть у 80-ті роки ХХ ст. налякати американців можливою втратою світової першості.

Коли американці познайомилися з особливостями японського менеджменту, які дозволили японцям змагатися з американцями навіть в автомобілебудуванні, вони були уражені тим, що ці *нові особливості* були описані в старих підручниках по менеджменту у американських авторів, починаючи з книг поважаного Пітера Друкера. Але японці змогли реалізувати на практиці те, про що американці тільки говорили.

Друкер характеризує початок ХХІ ст., як один з «глибоких переходів. Нинішні зміни, можливо, навіть радикальніші, ніж ті, про які сповістила «Друга промислова революція» середини дев'ятнадцятого століття, або структурні зміни викликані Великою Депресією і Другою Світовою Війною». В центрі всіх цих змін, стверджує Друкер, знаходяться п'ять

соціальних і політичних явищ, які вже в самому найближчому майбутньому визначатимуть ділову стратегію:

- різке збільшення рівня народжуваності в країнах, що розвиваються, та навпаки зменшення у розвинутих країнах;
- зрушення в розподілі світового доходу;
- зміна підходу до оцінки ефективності діяльності корпорацій;
- глобальна конкуренція;
- невідповідність, що наростає, між економічною і політичною реальністю.

Аналіз, кожного з цих положень доводить далекоглядність їх автора. У другій частині цього підручника розглянуто проблеми, які хвилювали Пітера Друкера, та запропоновано підходи до їх вирішення не лише в наш час, а й в майбутньому.

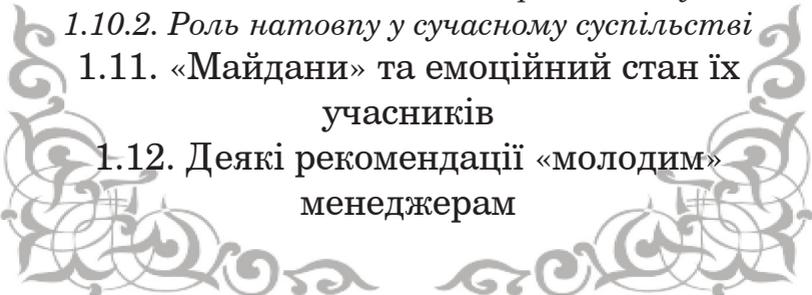
Друга частина підручника поєднує аналіз внутрішнього світу людини, її потреб та шляхів їх задоволення, з шляхами та методами побудови ефективних організацій, здатних досягати поставленої мети. Від інших підручників цей підручник відрізняє національна спрямованість задля адаптації українських організацій до світового тренду розвитку менеджменту.

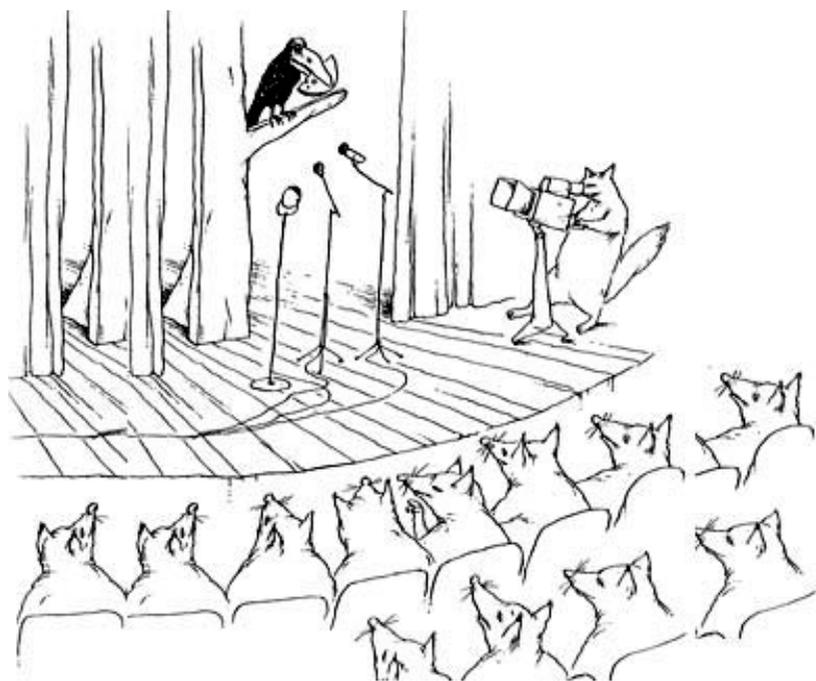
Слід зазначити, що в обох частинах підручника з «Управління персоналом», більшість використаних карикатур належать одному з найвизначніших карикатуристів, мабуть за весь період існування жанру, – Анатолію Казанському (1949-1998). У його роботах превалює потужна філософська графіка. А закладені ідеї настільки міцні, що, можливо, карикатуриста такого рівня більше і не буде. Тому так хочеться, аби енергетика, акумульована в роботах цього художника, стала надбанням багатьох людей.

Підручник розраховано на студентів та аспірантів, що спеціалізуються в економіці та менеджменті, керівників різних рівнів, а також не байдужих до питань управління організаціями усіх форм власності.



## **Розділ 1. Психологія поведінки особи та групи осіб**

- 1.1. Темпи НТП та психологія сучасників
  - 1.2. Управління стресами на робочому місці
  - 1.3. Можливі наслідки стресів
  - 1.4. Стратегія боротьби зі стресами
  - 1.5. Ефективне використання часу менеджера
  - 1.6. Принцип Парето і розподіл часу
  - 1.7. Техніка планування особистого часу  
керівника
  - 1.8. Делегування – основа економії часу
  - 1.9. Контроль емоцій та збереження спокою в  
стресовій ситуації
  - 1.10. Психологія натовпу
    - 1.10.1. *Гюстав Лебон та ера натовпу*
    - 1.10.2. *Роль натовпу у сучасному суспільстві*
  - 1.11. «Майдани» та емоційний стан їх  
учасників
  - 1.12. Деякі рекомендації «молодим»  
менеджерам
- 



# **Розділ I. ПСИХОЛОГІЯ ПОВЕДІНКИ ОСОБИ ТА ГРУПИ ОСІБ**

## **1.1. Темпи НТП та психологія сучасників**

Темп сучасного життя постійно прискорюється, а психологія та фізіологія наших сучасників майже нічим не відрізняється від рис притаманних людям середньовіччя. Протиріччя між досягненнями НТП і внутрішнім світом та психологією наших сучасників спричиняє до життя в стані майже постійного стресу. Зупинити НТП – неможливо, але пристосуватися до життя в стані стресу необхідно.

Нервовий стрес найчастіше виникає у ситуаціях, які людина не може вирішити власними силами. Основні його симптоми – це свого роду реакція організму на численні подразники, що мають як позитивний характер для людини, так і негативний.

Слід зазначити, що психофізіологія стресу досить складна, і спровокувати виникнення цього стану може будь-що. Стрес характеризується тим, що відбувається сильне збудження нервової системи, потім великого удару зазнає ендокринна система, після чого хворий стає надзвичайно дратівливим, і в нього виникає агресія практично з будь-якого приводу, а іноді й узагалі без приводу. Саме тому, перш ніж розібратися у психофізіології стресу, психіатрові слід максимально точно вивчити не тільки внутрішній стан людини, але й її звички, практику взаємодії з колективом тощо.

З основних причин нервового стресу – розставання з близькою людиною або її смерть, моральне чи фізичне насильство, проблеми на роботі і вдома, часті конфлікти, психологічний тиск, а також значне перенапруження при високих робочих навантаженнях.

«Зупиніть світ – я зйду» – це всього лише назва мюзиклу, але як багато людей бажають, щоб це стало можливим. Аме-

риканський соціолог і футуролог Елвін Тоффлер в своїй роботі «Шок майбутнього» попереджав, що людство захопить раніше невідомий психологічний стан, який може бути порівняно до захворювання і людство не витримає такого психологічного навантаження. Цьому сприяє зростаючий темп життя та вимоги до його якості. А це в свою чергу підвищує інтерес до психічного стану людей та проблем здоров'я у всіх його проявах. Цьому сприяють:

- стрімкий темп науково-технічного прогресу (Відрізки часу між відкриттями з кожним разом зменшуються. Це означає, що людству необхідно все частіше адаптуватися до нововведень);

- високий ритм життя (Все рідше можна помітити щасливих перехожих, які просто прогулюються по алеях);

- інформаційні і емоційні перевантаження;

- екологічне неблагополуччя та багато іншого.

Все це неминуче приводить до розширення списку так званих «хвороб століття», які стають наслідком стресонестійкості. У свою чергу керівники все частіше починають замислюватися про здоров'я співробітників і перш за все про найманих менеджерів на яких покладається велика кількість відповідальності і їх робота пов'язана із значною напругою, що не кожному під силу витримати, адже від цього залежить результат спільної діяльності і весь бізнес.

## **1.2. Управління стресами на робочому місці**

Сотні років фізики словом «стрес» описували сили, які виникають у результаті взаємодії матеріалів. І лише у 1936 році ендокринолог угорського походження Ганс Сельє, для позначення важкого емоційного стану людини використав поняття «стрес», що змусило людство переглянути свої погляди на взаємодію людини з навколишнім середовищем.

*Стрес* – фізіологічна і/або психологічна напруга, що виникає в результаті дії стресорів, які порушили існуючу рівновагу. *Стрес* – це напружений стан організму, тобто неспецифічна відповідь організму на пред’явлені йому вимоги (стресову ситуацію). *Стрес* – це стан психофізіологічної напруги, виникаючий у людини під впливом нестандартних подій, що супроводжується мобілізацією захисних систем організму і психіки.

*Стрессор* – фізико-хімічний або емоційно-психологічний чинник, який викликає фізіологічну або психологічну напругу і може бути причиною хвороби. Або стисло: *стрес* – це напруга, а *стрессор* – чинник, що його викликає.

В наш час найчастіше стрес, пов’язаний з подіями в Криму та Донбасі, адміністративною діяльністю, із забрудненням навколишнього середовища, з виходом на пенсію, з фізичною і розумовою напругою, особистим життям. Як видно ці проблеми переживає кожна людина, тільки різниця в джерелах і реакціях. При цьому медичні дослідження показали, що організм реагує стереотипно на стресори, однаковими біохімічними змінами, призначення яких – справитися із збільшеними вимогами до людського організму. Г. Сельє назвав це явище «адаптаційним синдромом» і з’ясував, що він протікає в три стадії, що розгортаються як єдиний процес. Це стадія тривоги, стадія резистентності (адаптації) і стадія виснаження. Якщо стрес протікає в рамках перших двох стадій – тоді все нормально, такий стрес навіть корисний для організму. Якщо ж захисних сил організму недостатньо, тоді настає третя стадія виснаження адаптаційних резервів, а це вже прямий шлях до хвороби.

Дослідження показали, що молодь краще переносить стресові ситуації, а отже і швидше адаптується до змін, ніж люди старшого покоління. Також Г. Сельє висунув гіпотезу, що старіння людини – це наслідок всіх стресів, яким піддавався організм впродовж всього життя. При цьому в

похилому віці адаптаційні можливості підходять до фази виснаження, чим старше людина – тим складніше їй пристосовуватися до змін. У якійсь мірі люди середнього і старшого віку самі закривають себе від нововведень. Багато хто з них боїться змінити звички, не підозрюючи, що це прекрасна можливість поліпшити свій спосіб життя, зробивши його приємнішим для себе. Але в більшості випадків нездатність пристосуватися до змін викликає душевний дискомфорт і негативні наслідки.

Стрес слід розглядати не тільки з боку окремих індивідів, а і їх об'єднань, тобто організацій, адже велику частину життя людина проводить на роботі, а отже все що відбувається усередині організацій відбивається і на її зовнішнє оточення, на її взаємодію з іншими людьми, на ефективність її діяльності. Якщо у державі, виробничих організаціях, родинах існує соціальна гармонія, сприятлива робоча атмосфера, то стресові ситуації пом'якшуються.

Завданням організації є забезпечення доброзичливої атмосфери на робочому місці, це необхідно для збереження душевної рівноваги у персоналу і особистого підходу до кожного, в іншому випадку стреси на роботі дорого обходяться – збільшуються витрати на досягнення цілей, знижується рівень життя працівників, знижується ефективність виконання завдань, збільшується кількість внутрішньо фірмових конфліктів.

Можна виділити чотири основні чинники що найчастіше викликають стрес (у мирний час):

- Недолік часу;
- Міжособові конфлікти;
- Ситуаційний чинник;
- Очікування неприємностей.

Що стосується безпосередніх причин, то їх існує велика кількість, оскільки вони всі залежать від особистого сприй-

няття кожного індивіда, з них можна виділити найбільш поширені:

- необхідність ухвалювати відповідальні рішення;
- перевантаження або недостатня завантаженість;
- недостатньо чітке визначення посадових обов'язків;
- дуже розпливчаті межі повноважень;
- неясні усні інструкції;
- невизначеність сфери відповідальності;
- недолік професійного спілкування;
- неможливість отримати консультацію по складних питаннях;
- недоступність керівника;
- недостатня освітленість робочого місця;
- дуже тісне приміщення;
- погана вентиляція і некомфортна температура на робочому місці;
- недоступність необхідних для роботи ресурсів;
- погано обладнане робоче місце;
- недостатня захопленість роботою;
- рутинна, одноманітна робота;
- слабка задоволеність виконаною роботою;
- дуже високий або дуже низький темп роботи;
- безперспективне майбутнє організації;
- методи роботи, що конфліктують з системою цінностей;
- незадоволеність розвитком кар'єри;
- відсутність перспектив професійного зростання;
- загроза передчасного звільнення або переведення на менш оплачувану роботу;
- недостатня оплата праці;
- відсутність нематеріальних стимулів;
- нездатність адаптуватися до змін;
- неадекватні стратегії поведінки в проблемних ситуаціях;
- впровадження нових технологій;
- відсутність бажання вчитися і розвиватися;

- конфлікт роботи з особистим життям;
- низька опірність стресу та ін.

Дуже важливим є правильне визначення причини стресу, що дозволить зробити певні заходи для поліпшення атмосфери на підприємстві. Також для його виявлення необхідно знати ознаки стресової напруги, з яких можна виділити:

- неможливість зосередитися;
- часті помилки;
- погіршення пам'яті;
- часте виникнення відчуття втоми;
- підвищена збудливість, деколи агресивність;
- неможливість вчасно закінчити роботу;
- досить часті болі (голова, спина, область шлунку)
- підвищена чутливість до шуму або запаху;
- порушення сну та ін.

Зазвичай вважається, що стрес завжди породжує неприємні наслідки і є руйнівною силою, але він може мати протилежну дію, бути не руйнівною, а рушійною силою. Під його впливом людина здатна на відкриття, досягнення вершин і виконання, заповітних бажань, чого в спокійному, урівноваженому стані було б не під силу здійснити. Саме тому психологи виділяють два види стресу: *еустрес* – нормальний стрес, викликаний позитивними емоціями, що сприяє мобілізації внутрішніх сил людини, необхідних для продуктивної діяльності людини; і *дистрес* – це важкий вид стресу, з яким організм не в змозі справитися, він виявляється в хворобливих симптомах і часто приводить до тяжких захворювань (серцевосудинних, онкологічних, виразкових, психічних та ін.).

З поняттям стресу також пов'язана безліч міфів, найважливіші з яких хотілося б виділити:

- «Тільки слабкі люди страждають від стресу». Насправді *до стресу схильні ті, хто постійно рухаються впе-*

*ред*, для завоювання нових вершин, у яких високий темп життя і велика завантаженість на роботі.

- *«Я не несу відповідальності за стрес в моєму житті, стрес у наш час неминучий – ми всі його жертви». Дійсно, у наш час виникло більше небезпек для стресонестійкості, але не наявність стресорів породжує сам стрес, а відношення самої людини до певних подій і уміння справлятися з несподіванками.*

- *«Я завжди знаю, коли відчую надмірний стрес і легко пізнаю його джерела». Насправді, чим вище стрес, тим менше людина відчуває його симптоми, поки він не досягає такої сили, при якій його не можна ігнорувати, а джерела можуть бути прихованими і не виявляються, поки не зникне сам стресор.*

- *«Коли я починаю відчувати стрес, все, що мені необхідно – це сісти і розслабитися». У більшості випадків людина не здатна повністю ізолюватися від поточних проблем, особливо, якщо людина відповідальна, хоча релаксація і корисна.*

Найефективніший спосіб лікування від нервових стресів – заняття спортом. Постійні щоденні фізичні вправи – це найкращий шлях до повного позбавлення тривожного стану. Це пояснюється тим, що при фізичних навантаженнях організм людини виділяє особливий гормон – ендорфін. Саме він дарує нам радість, здоров'я і спокій на весь день. Будь-які види фізичних вправ дозволяють максимально швидко позбутися від стресового стану, наповнити м'язи киснем і вивести з них молочну кислоту.

### **1.3. Можливі наслідки стресів**

Будь-яка стресова ситуація впливає на психічний та фізичний стан особи. Виділяють наступні реакції організму на стрес:

**Реакція стресу.** Людина старається пристосуватися до нової ситуації, що склалася, далі виникає фаза адаптації після якої, або знаходиться рівновага і позитивні моменти ситуації, що склалася, або організм не здатен пристосуватися і тоді виникають негативні наслідки, що викликає ряд небажаних реакцій в психічному або фізичному стані.

**Пасивність.** Організм не здатен протистояти стресу і створюється негативна реакція, що ускладнюється безпорадністю, безнадійністю, депресією.

**Активний захист від стресу.** Людина йде від стресової ситуації убік, намагаючись знайти щось корисніше і цікавіше для себе, що не доставляє дискомфорту і не пригноблює.

**Активна релаксація.** Людина прагне розслабитися і не піддатися стресору, як би закритися і не підпускати близько до себе, що дозволяє раціонально ухвалювати рішення і вдало пристосуватися до ситуації, що склалася, а також втримати гармонію як психічну, так і фізичну.

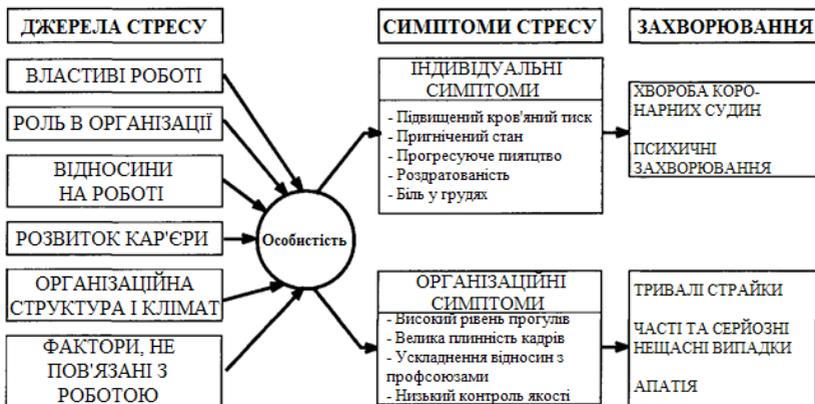


Рис. 1.1. Джерела і динаміка стресу.

Як видно з рис. 1.1 симптоми, які виявляються після дії джерела стресу, можна розділити на індивідуальні та органі-

заційні. *Індивідуальні симптоми* виявляються в погіршенні власного здоров'я, до них відносяться головні болі, болі в серці, пригноблений стан, дратівливість і як наслідок захворювання нервової, серцево-судинної систем та ін. *Організаційні симптоми* пов'язані із зниженням продуктивності праці, порушенням атмосфери в колективі, що впливає на всю організацію і приводить до текучості кадрів, частих нещасних випадків на робочому місці і не досягненні поставлених цілей.

#### **1.4. Стратегія боротьби зі стресами**

Римський філософ Епіктет говорив, що «людей турбують не події, а то, як вони до них відносяться», і він мав рацію. Дійсно одна і та ж ситуація може виникнути у багатьох людей, але результат у всіх буде різним, оскільки кожен по-різному сприймає її і знаходить різні шляхи виходу. Стресори в повсякденному житті виникають постійно і безперервно, уникати їх майже неможливо, тому необхідно працювати над своїми особистими якостями і у результаті виробити в собі стресостійкість, яка допоможе урівноважено і ефективно справлятися зі всіма завданнями, які пропонує життя. Досконалості, звичайно, не буває, але чом би до неї не прагнути.

При психологічному консультуванні страждаючим від надмірного стресу на робочому місці можна давати наступні поради:

1. Розробіть систему пріоритетів в своїй роботі, що дозволить економити час і робити все вчасно.
2. Навчіться казати «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи.
3. Налагодьте особливо ефективні і надійні відносини з вашим начальником.

ТИП ФАКТОРУ	СТРАТЕГІЯ УСУНЕННЯ
Час	Ефективне використання часу Делегування
Міжособистісні конфлікти	Співробітництво та побудова "клану" Навички міжособистісного спілкування
Ситуаційні фактори	Перегляд системи організації праці
Очікування неприємностей	Визначення цілей Тактика "малих перемог"

**Рис. 1.2. Чинники стресу і стратегії їх усунення.**

На рис. 1.2 представлені найбільш широко поширені стресори: час, міжособові конфлікти, ситуаційні чинники і очікування неприємностей. Знаючи джерело проблеми можна підготувати можливі стратегії для її вирішення:

1. Велика кількість бізнесменів і менеджерів страждає від браку часу, що впливає на їх діяльність і ефективність. Якщо виявлена така проблема, рішенням може служити делегування повноважень, що забезпечить меншу завантаженість, але при цьому підвищується рівень контролю і ризик, оскільки результат тепер залежить не тільки від менеджера. З'являється не впевненість що хтось може зробити настільки ж добре, як і ти сам. Це вже проблема ділової недовіри, з якою необхідно боротися. Справжній менеджер повинен уміти делегувати повноваження. Просто розподіл обов'язків не усуне проблему з браком часу, необхідно також уміти правильно його розподіляти. В цьому може допомогти планування свого дня напередодні увечері або складання списку завдань, які необхідно виконати за добу.

2. Необхідно завжди пам'ятати, що в організації люди об'єднуються для досягнення спільних цілей. Це означає, що колектив повинен бути згуртованим і діяти спільно. Кон-

флікти в більшості випадків породжують роздробленість і труднощі в роботі, тому дуже важливо, аби наслідком конфліктів ставали не негатив між персоналом, а нові шляхи до досягнення результату, адже як відомо «в спорах народжується істина».

3. «Ситуаційні чинники» пов'язані з навколишнім середовищем, в якому людина працює, серед основних тут є:

- рівень вимог до швидкості виконання або обсягу роботи;
- рівень контролю за діями працівника;
- інтелектуальний рівень виконуваної роботи.

Головним в такій ситуації правильно організувати свою працю залежно від вимог самої роботи.

4. «Стрес очікування неприємностей» виникає найчастіше при нечітко сформованій меті або незадовільному плануванні, а також, коли людина вимоглива до себе і до оточуючих. Тут важливо поставити конкретні цілі і спланувати дій для їх досягнення. Проте є ще один вельми ефективний спосіб боротьби із стресом очікування неприємностей. Мова йде про, так звану, тактику «малих перемог». На жаль, ми рідко приділяємо увагу тому, щоб цілеспрямовано переводити себе в комфортний психологічний стан. Тим часом, якщо людина знає свої психологічні особливості і володіє навиком самоаналізу, вона може сама створювати у себе позитивний емоційний настрій. Для цього необхідно планувати і отримувати «малі перемоги», тобто забезпечувати досягнення невеликих, але необхідних позитивних результатів і тим самим постійно радувати самого себе. Тактика «малих перемог» стверджує, що починати роботу треба із здійснення справ, середнього рівня складності. В цьому випадку, по-перше, результат гарантований, а по-друге – завершення значущої справи гарантує вам задоволення і позитивний емоційний настрій, який допоможе справитися з більш важким завданням. Якщо ж при його виконанні все ж

таки виникнуть утруднення, ви навряд чи впадете в смуток, адже сьогодні ви вже встигли зробити щось істотне, а також завжди можна переключитися на виконання менш складного завдання відклавши складне.

На управління стресами можна подивитися і з іншої точки зору. Можна розглянути три стратегії поведінки, які дозволяють справлятися із стресами, породженими різними причинами: «створення середовища», «стратегія попередження», «стратегія реакцій» (рис. 1.3).

	Стратегія створення середі	Стратегія попередження	Стратегія реакції
<b>Мета</b>	Усунення факторів, що викликають стрес	Розвиток стратегій опору стресу	Вироблення тимчасових механізмів роботи в умовах стресу
<b>Ефект</b>	Постійний	Довготривалий	Короткочасний
<b>Підхід</b>	Створення середі	Проактивний	Реактивний
<b>Необхідний час</b>	Тривалий період	Середня тривалість	Миттєвий результат

**Рис. 1.3. Стратегії управління стресом.**

При виборі стратегії необхідно враховувати час, який має в своєму розпорядженні людина. Так, стратегія «створення середовища» дозволяє отримати ефект, що постійно діє, перешкоджаючи виникненню стресу, проте на її реалізацію потрібно багато часу. Хоча вона і дозволяє створити середовище для усунення чинників, що викликають стрес.

«Стратегія попередження», сприяє протидії виникнення надмірного стресу. «Стратегія попередження» може бути вироблена швидше, проте на освоєння прийомів попередження стресів необхідно значний час. До таких стратегій

належить, наприклад, правильне планування часу: воно дозволяє уникнути стресу браку часу.

«Стратегія реакцій» дозволяє без збитку для особи працювати якийсь час в умовах надмірного стресу. Вона припускає, що людина уміє себе правильно поводити в стресовій ситуації. Однією з реакцій на стрес є самоаналіз. Якщо людина виробила звичку аналізувати стан своєї психіки, то при виникненні відчуття пригніченості або дискомфорту, вона перш за все виявить причину стресу. Потім вирішить, чи можна щось зробити, щоб усунути цю причину. Якщо така можливість є, то нею слід обов'язково скористатися; вже саме рішення щось зробити дозволяє заспокоїтися. Але бувають випадки, коли зробити нічого не можна. Тоді потрібно просто витіснити причину стресу зі свідомості, чому можна навчитися, освоївши аутотренінг.

Можливо, ще виділити деякі методи боротьби із стресом, до них відносяться:

- Релаксація;
- Надання першої допомоги при гострому стресі;
- Аутоаналіз особистого стресу.

Особливістю цих методів є те, що їх використання доступно кожному. Одним з ефективних засобів захисту від стресу є релаксація. Згідно теорії Г. Сельє, автоматична реакція тривоги складається з трьох послідовних фаз: імпульс, стрес, адаптація. Отже, якщо людина хоче направити свої зусилля на збереження здоров'я, то на стресовий імпульс вона повинна усвідомлено відповідати релаксацією. За допомогою цього виду активного захисту людина може перешкодити дії стресового імпульсу, затримати його або ослабити стрес, запобігши тим самим психосоматичним порушенням в організмі.

Виявити і пояснити реакції свого організму на стресові ситуації допомагає метод аутоаналіза особистого стресу. Метод цей вимагає фіксації того, коли і за яких обставин

були виявлені ознаки стресу. Аналіз допомагає просто і швидко визначати, які події або життєві ситуації сприяють виникненню стресу, а відповідно і знайти рішення для їх усунення.

Методи першої допомоги при гострому стресі:

- Протистресове дихання;
- Релаксація;
- Раціональне сприйняття навколишнього оточення;
- Зміна обстановки;
- Зайнятися будь-якою (відволікаючою) діяльністю. В

умовах стресової ситуації це виконує роль «громовідводу», допомагає відвернути від внутрішньої напруги;

- Локалізація концентрації (допомагає витіснити зі свідомості внутрішній діалог, насичений стресом).

Як видно, існує різноманітні способи і стратегії боротьби із стресовими ситуаціями. Рішення про вибір залишається за самою людиною.

## **1.5. Ефективне використання часу менеджера**

В сучасному світі з браком часу стикається кожна людина, а найбільше ділові люди. З кожним новим відкриттям, з кожним новим досягненням НТП кількість завдань збільшується, вимоги ускладнюються, а час що знаходиться у розпорядженні людини залишається стабільним, тому доводиться постійно працювати наднормово, чого жоден організм не здатен довго витримувати. Також багато хто не в змозі справитися з таким навантаженням внаслідок не вміння організовувати себе і планувати, хоч би, своє найближче майбутнє. Звідси і почали виділяти особливий вид стресу – «стрес браку часу». Основними причинами якого можуть бути:

- Не розвинене відчуття часу, в таких ситуаціях людина часто спізнюється;

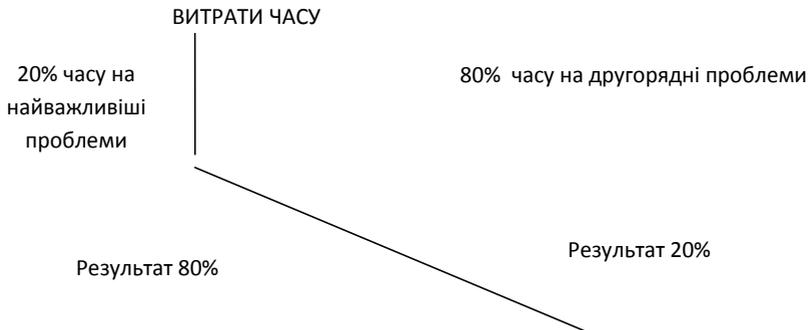
- Не коректні постановки завдань дані керівництвом;
- Не правильна розстановка пріоритетів;
- Невміння делегувати повноваження

При цьому, якщо зовнішнє середовище збільшує обсяг завдань, то воно надає і можливості для їх вчасного виконання. До таких можливостей, в першу чергу, необхідно віднести досягнення НТП, які дозволяють скоротити як матеріальні, так і часові витрати. Тоді проблема не в часі, а в людях, які не раціонально використовують особистий час. Це підтверджує той факт, що кожен має в своєму розпорядженні в добі 24 години, але результати у всіх різні. Тому необхідно задуматися про оптимізацію робочого часу, в чому може допомогти ефективний розподіл і планування часу, а також делегування повноважень.

### **1.6. Принцип Парето і розподіл часу**

Відомий італійський економіст і соціолог Вільфред Парето (1848-1923) у 1897 р. сформулював принцип, названий згодом «правилом 80/20». Цей принцип полягає в тому, що 20% докладених зусиль дає 80% результату, можна також його описати як 1/5 старань дає оптимальний результат, останні 4/5 – безрезультативні.

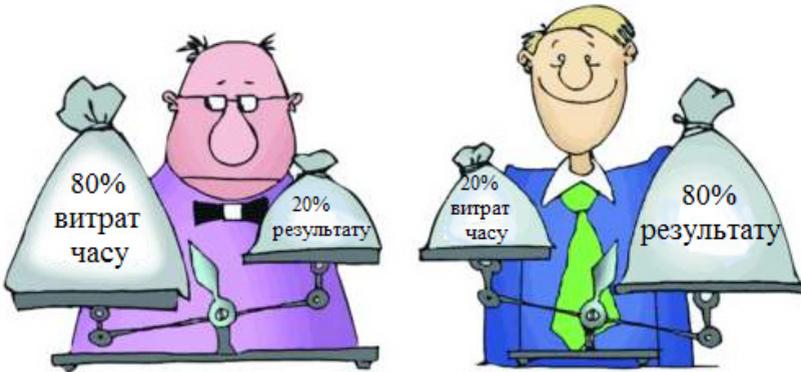
Як вже згадувалося обсяг роботи, покладеною на керівника достатньо великий, а час, який знаходиться в його розпорядженні, залишається стабільним. Тому доводиться ранжирувати всі завдання по ступеню важливості, для визначення, чого може допомогти даний принцип, який проілюстрований на рис. 1.4.



**Рис 1.4. Ухвалення рішень з приводу пріоритетності (за Парето).**

80% результату дають витрати часу на рішення 20% найважливіших завдань, 20% результату дають 80% часу витраченого на другорядні проблеми (рис. 1.5). Найважливіші справи необхідно виконувати в першу чергу, вони найчастіше найскладніші, але як видно і віддача відповідає витраченим зусиллям, ці завдання визначають по терміновості і по важливості для організації. Другорядні – нетермінові завдання, що не вимагають великих зусиль, маленькі за обсягом, але їх достатньо багато, що забирає велику купу часу, але ефект від них не значущий. Тому принцип Парето нагадує менеджерові про не рівносильність проблем, що стоять перед ним і необхідність в першу чергу використовувати свій час на першорядну роботу.

Напевно, не має кращого засобу визначити пріоритети і збільшити ефективність, ніж враховувати правило 80/20. Закон Парето – правило, сформоване Вільфредом Парето на основі спостережень, яке говорить про те, що у всіх справах існує якась диспропорція між причинами і результатами і складає вона приблизне співвідношення 80 на 20.



**Рис. 1.5. Магічна формула 80/20 для досягнення більшого з меншими зусиллями.**

Якщо прийняти всі продажі за 100%, то 20% проданих товарів принесуть 80% прибутку, а останні 80% проданих товарів принесуть лише 20% прибутку. Так само і з людськими зусиллями: 80% ваших зусиль принесуть вам 20% результатів і 20% зусиль принесуть вам 80% результатів. 20% людей володіють 80% ресурсів, а 80% людей володіють 20% ресурсів. Чому так відбувається – не відомо, але важливо, що ми знаємо, що так відбувається! Все, що б ви не робили, взаємопов'язано з законом Парето.

Парадоксально, але 80% втраченої ваги припадає на 20% бажаючих схуднути. Причина тут не тільки в слабкій волі, але і в тому, що, скільки людей, стільки, образно кажучи, і шляхів до здорового життя.

Задумайтеся – 80% ваших зусиль приносить 20% результату, і 20% зусиль приносить 80% результатів. Про що це говорить? Це означає, що з 15-18 годин на добу (не враховуємо 6-9 годин на сон) всього лише 3–3,6 години приносять вам головні результати того, що ви маєте. Давайте подумаємо, чи можемо ми якось планувати дні, щоб ефективний час був більший? Протягом дня ви виконуєте багато різних справ: значних і дрібних, важливих і термінових. Так от

пам'ятайте: всі термінові справи направлені на підтримку сьогодення і відносяться до 80%, які приносять 20% результатів, а важливі справи, направлені у майбутнє, відносяться до 20%, які дадуть 80% результатів в майбутньому. Термінові справи направлені на підтримку і збереження зони комфорту. І багато людей попадаються на цей гачок: вони жертвують важливими справами заради термінових.

Правило 80/20 відносно здоров'я і фітнеса говорить, що 20% вашого харчування, тренування, звички вашого життя призводить до 80% змін у вашому тілі і здоров'ї.

Розуміння цього принципу може турбувати вас спочатку, тому що ви усвідомлюватимете, що майже все, що ви робите щодня, приносить дуже мало результатів. Ви, можливо, відчуваєте, як старе прислів'я «Багато трухи, та мало сіна» – багато, що зроблено, та результатів від цього мало. З іншого боку, це означає, що цілком можливо отримати більше результатів з меншими зусиллями. Ваше світосприйняття стане спокійнішим і ваші зусилля будуть менш стресовими, тому що ви не будите турбуватиметеся про найдрібніші деталі. Тепер розглянемо, як можливо використовувати правило 80/20 для розумного планування свого дня.

### **1. Написати повний список справ на наступний день**

Взяти лист паперу і написати туди всі завдання від найдрібніших до найбільших, які необхідно виконати завтра. Напишіть їх в будь-якій послідовності, незалежно від важливості.

### **2. Визначити важливість кожної справи**

Кожну справу позначити однією з літер А, В, С, D, Е. Найбільш важливі справи позначити – «А». Це ті справи, які приносять 80% результатів. До А відносяться щоденні цілі, направлені на реалізацію довгострокової перспективи. Жодна термінова справа не може бути віднесена к А. Пастка полягає в тому, що терміновість справ А визначається тільки нами. Багато людей не здатні набратися сміливості і

привчити себе вирішувати в першу чергу свої справи, а вже потім вирішувати справи для когось іншого.

Справи В, С, D, Е відносяться до 80% справ.

«В» – це термінові справи, направлені на підтримку нашого існування сьогодні. До В відносяться справи по роботі, в родині та інші. Справи В вимагають швидкого виконання. Інакше можуть спричинити істотні проблеми. Наприклад, до справи В можна віднести складання звіту для шефа про виконану роботи відділу. Завдання В більше всього крадуть часу у справ А.

До завдань С відносяться справи, які було б добре зробити. Їх можна зробити або не зробити без яких-небудь наслідків. Наприклад, завданням С може бути чашка кави з подругою, дзвінок другу, щоб поговорити про те, як йдуть справи або подивитися улюблені передачі і серіали.

Завдання D можна доручити комусь, щоб заощадити власний час на виконання справ А і В. Але доручати іншим можна тільки те, що їм під силу.

Завдання Е – справи, які можна виключити із списку. Можливо, це справа раніше мали яке-небудь значення, але тепер втратила цінність.

### **3. Розставити пріоритети в кожній групі**

Напевно у вас знайдеться по декілька справ на кожні пункти. Особливо важливо це зробити для справ А. Прогляньте всі справи і в порядку важливості поставте найважливішому з пунктів А – 1, другому по важливості – 2, третьому – 3 і так далі (А-1, А-2, А-3 і так далі). Так само привласніть пріоритети кожному із завдань В. Починайте виконувати завдання А, від А-1 в порядку зростання індексу: А-2, А-3 і так далі. Коли закінчите все А, маєте право переходити до справ В і С.

Такий спосіб планування дня дозволить вам завжди встигати зробити найважливіші справи. Якщо ж ви не встигнете зробити декілька пунктів В, не страшно, С – тим більше.

Важливо, щоб за день ви справлялися зі всіма справами А, адже саме завдання А ведуть вас до вашого успіху.

Питання визначення різниці між важливими і неважливими справами кожна людина визначає особисто для себе. Рецептів відносно 20% дій, які приводять до значних результатів, не існує і залежать вони від рівня завдань, які доводиться вирішувати людині.

### **1.7. Техніка планування особистого часу керівника**

Для досягнення як найкращих результатів керівник зобов'язаний раціонально підходити до планування свого робочого часу. Оскільки планування допомагає виділити і сконцентруватися на найважливіших завданнях, сприяє досягненню цілей, мінімізує витрати, мотивує, дисциплінує, і що не менш важливо, унаслідок виконання плану дає відчуття успіху, підвищує впевненість і в цілому оптимізує процес праці і сприяє ефективному виконанню завдань.

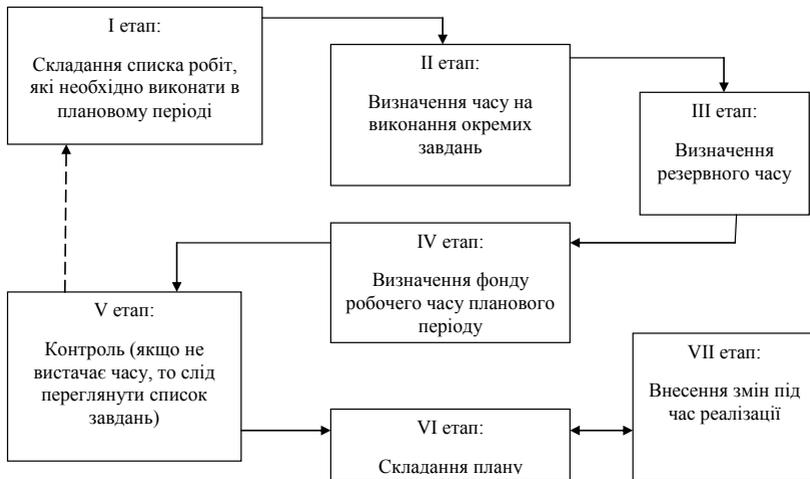
До організації роботи керівника можна віднести такі напрями:

- Раціональний розподіл часу для виконання конкретної роботи і зобов'язань між керівниками, їх заступниками, іншими керівними особами
- Планування праці і нормування робочого часу керівника
- Використання раціональних методів і способів виконання управлінської роботи
- Раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Планування повинне здійснюватися як довгострокове, так і короткострокове, але при цьому необхідно чітко поставити цілі і виявити бажані результати. При складанні довгострокового плану, тобто на рік, квартал або місяць необхідно скласти список найбільш важливих подій що проходять в цьому періоді, це може бути, наприклад, річний звіт.

Короткострокове або оперативне планування здійснюється для організації роботи як самого менеджера, так і колективу, шляхом складання списку справ на день, тиждень. Також при складанні плану для досягнення головної поставленої мети необхідно не забувати про виділення частини часу на підвищення кваліфікації, а також на відстежування економічної і політичної ситуації в країні та ін.

Весь процес планування роботи можна поділити на сім етапів, схематично виділених на рис. 1.6.



**Рис. 1.6. Схема планування особистої роботи менеджера.**

Перший етап: на цьому етапі менеджер складає список справ, які необхідно виконати за планований період, також даний список ранжується за ступенем важливості і терміновості.

Другий етап: для кожного пункту необхідно визначити кількість часу для його виконання, але інколи це достатньо складно спрогнозувати, оскільки багато залежить від складності, новизни і невизначеності самого завдання.

На перших двох етапах допомогу по визначенню порядку завдань може надати принцип Дуайта Ейзенхауера, який розглядав всі поставлені завдання за принципом терміновості і важливості. Матриця Ейзенхауера представлена на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. Матриця Ейзенхауера.**

Завдання типу А пріоритетні і вимагають негайного рішення, за тип Б слід братися після вирішення перших завдань, але при цьому не відкладати їх в довгий ящик оскільки незабаром вони можуть перейти в тип А. Завдання типу В слід делегувати підлеглим оскільки їх необхідно виконати терміново, але при цьому важливість їх низька, про тип Г слід взагалі забути або відкласти до моменту появи вільного часу оскільки вони не термінові і не важливі. Проблемою більшості керівників є неправильне складання пріоритетів, в більшості випадків вони вважають за краще в першу чергу вирішувати завдання типу Г, оскільки вони найчастіше легші, це пов'язано з особистими звичками і менеджер повинен працювати над їх викорінюванням.

Третій етап: часто в ході роботи виникають додаткові непередбачені завдання, тому необхідно також відводити час

для їх виконання, на це повинно припадати не менше 30-40% всього робочого часу.

Четвертий етап: фонд робочого часу визначається за вирахуванням резервного, тобто 60-70%.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план роботи необхідно здійснити контроль відповідності списку завдань і часу, що знаходиться в розпорядженні.

Шостий етап: складання плану роботи, де відображаються час, необхідні дії, а також при необхідності номери телефонів, адреси та інша додаткова інформація.

Сьомий етап: під час виконання плану – внесення змін і доповнень, за рахунок резервного часу, визначеного на третьому етапі.

Планування власної роботи не займає багато часу, для цього досить приділити 15-20 хвилин на початку або в кінці робочого дня, при цьому переваги отримані в результаті, набагато перевищують витрати.

Для оптимізації використання часу одного планування недостатньо, необхідна також наявність особистих якостей менеджера, серед яких вагоме місце займає вміння делегувати повноваження, але не слід виключати наполегливість, посидючість, цілеспрямованість, над якими постійно повинен працювати керівник.

### **1.8. Делегування – основа економії часу**

Керівник може раціонально використовувати свій час, за рахунок делегування частини повноважень підлеглим і внаслідок цього досягати високої результативності.

При не вмінні розпоряджатися своїм особистим часом і делегувати повноваження керівники, особливо початківці, прагнуть виконати всі завдання самостійно, встигнути на численну кількість конференцій, прийняти відвідувачів, глибоко вникнути в усі аспекти діяльності підприємства. Вони часто працюють наднормово, але все одно не всти-

гають виконати весь обсяг обов'язків. Крім того менеджер перевтомлюється, не може повною мірою концентруватися і в результаті ефективність його роботи знижується до мінімуму. Також такий керівник занурюється з головою в поточні проблеми і не в змозі побачити перспективи розвитку підприємства.

В результаті незадоволеність собою, підлеглими і невпевненість у власних силах. Аби уникнути цих неприємних відчуттів обов'язково необхідно делегувати:

- Рутинну роботу;
- Спеціалізовану діяльність, яку співробітники можуть виконати краще;
- Вирішення приватних питань;
- Підготівельну роботу (наприклад, проекти).

І ніколи не варто передоручати підлеглим:

- Постановку цілей, остаточне ухвалення рішень і контроль за діяльністю, оскільки це безпосередні функції самого керівника;
- Мотивацію співробітників;
- Завдання особливої важливості з високим ступенем ризику;
- Термінові, незвичайні, актуальні справи, оскільки вони вимагають негайного виконання, а делегування витратить багато часу на пояснення;
- Конфіденційні завдання.

Часто керівники не користуються даною функцією внаслідок страху втратити авторитет, завищеної самооцінки, помилкової думки, що він знає краще, ніж хто-небудь і бажання показати свою значущість і незамінність для організації. Такий егоїстичний підхід приводить до незадовільних результатів, не варто забувати, що колектив направлений на досягнення однієї, загальної мети, а для цього він повинен бути згуртованим. Тому необхідно виділити умови для успішного делегування:

- Бажання вищестоящого менеджера передати частину владних повноважень підлеглому;
- Рішучість вищестоящого менеджера це зробити;
- Бажання підлеглого прийняти на себе повноваження і відповідну відповідальність;
- Готовність підлеглого ефективно використовувати нові владні повноваження.

Для керівника, що вирішив раціонально розпоряджатися своїм часом необхідно знати найбільш поширені помилки, до них відносять:

- Некоректну постановку завдання і невміння інструктувати, від цього залежить, чи правильно підлеглий зрозумів завдання і результат кінцевої роботи;
- Делегування повноважень групі співробітників без визначення індивідуальної відповідальності;
- Найбільш небезпечною помилкою вважається передоручення об'єднуючої функції керівництва, а це прерогатива виключно керівника.

Уміння делегувати відноситься до особистих характеристик кожної людини, тому поряд з іншими рисами, необхідними для ефективного керівництва, воно повинне постійно удосконалюватися, шляхом безперервної роботи над собою.

### **1.9. Контроль емоцій та збереження спокою в стресовій ситуації**

Консалтинговий центр TalentSmart, який консультує 75% компаній із списку Fortune 500, дослідив більше мільйона людей і з'ясував, що понад 90% тих, хто добився в професії помітних успіхів, уміють контролювати емоції в моменти стресу і тримати ситуацію під контролем.

Стрес може завдати реальної шкоди фізичному і душевному здоров'ю людини. Наприклад, дослідники Йельського університету (США) з'ясували, що тривалі негативні переживання приводять до погіршення роботи зони мозку, що

відповідає за самоконтроль. Але в той же час стрес – необхідна людині емоція. Під його дією в моменти емоційної напруженості наша активність досягає піку.

Недавнє дослідження учених з каліфорнійського університету Берклі показало, що у помірному стресу є позитивні моменти. Наприклад, короткочасний напад стресу стимулює зростання нових клітин мозку, що відповідають за поліпшення пам'яті. Але якщо стрес триває більше декількох хвилин, ця здатність мозку знижується. Тому стрес потрібно переживати, але важливо зберігати контроль над ним.

Успішні лідери інтуїтивно вибирають стратегії дій, які знижують рівень їх стресу незалежно від того, що відбувається навколо, і додають йому короткочасний характер. Деякі з цих дій можуть показатися очевидними і банальними, але в емоційні моменти багато хто забуває про них.

Одним з досить важливих та заспокійливих положень є вміння цінувати те, що маєш.

Слід витратити трохи часу на те, щоб оцінити, за що ви повинні бути вдячні долі. Дослідження, проведене в Каліфорнійському університеті Девіса, показало: люди, які щодня працювали над тим, щоб виробити у себе відчуття подяки, знаходилися у піднесеному настрої, хорошому фізичному стані та відчували прилив енергії. Ця техніка покращує настрій, оскільки зменшує виділення гормону стресу кортизолу на 23%.

Друга рекомендація, що зменшує руйнівну дію стресу це **уникати питань «А що коли?»».**

Всі сумніви, що починаються з питання «А що коли?», тільки підігривають стрес і неспокій. Чим більше ви хвилюєтесь, як розвиватимуться події, тим менше часу залишається на те, щоб знайти спосіб узяти себе в руки. Не слід мучити себе сумнівами, шукаючи відповідь на питання «А що коли?». Це тупіковий шлях, що може завести тільки туди, куди йти не треба.

Третя рекомендація, що запобігає розвитку стресу - **залишатися позитивно настроєним.**

Позитивні думки – відмінний спосіб перемогти стрес, вони перемикають мозок на інші, більш приємні речі. Слід тільки злегка допомогти своєму блукаючому розуму. Будь-яка позитивна думка перенаправляє увагу в потрібний бік. Коли справи йдуть добре, і у людини гарний настрій – зробити це легко. Але якщо все навколо не ладнається і людина переповнена похмурими думками, то залишатися позитивно настроєним буде складніше.

На допомогу можуть прийти спогади про якусь хорошу подію, яка з вами трапилася. Це може бути будь-яка дрібниця. Якщо сьогодні з вами нічого хорошого не відбулося, можна пригадати попередній день або навіть минулий тиждень. А може у вашому житті скоро повинна трапитися якась приголомшлива подія? Наприклад, довгождана відпустка. Подумайте про це. Головне – перемкнути увагу на хороше в той момент, коли думки стають похмурими.

Дуже **важливо вміти відключатися.** Якщо людині доводиться бути на зв'язку з роботою 24 години на добу, то вона – в зоні ризику. В її житті дуже багато чинників, які можуть викликати стрес. Неймовірно важко розслабитися, коли у будь-який момент на телефон може прийти повідомлення, яке змусить думати про роботу (а часто – нервувати). Тому слід змусити себе не виходити в Інтернет або навіть вимкнути телефон, лише за таких умов тіло і психіка цієї людини зможуть відпочити.

Не можете відключитися від роботи вечорами в будні? Спробуйте зробити це хоча б на вихідні. Крім того слід встановити періоди протягом дня, коли ви будете не доступні для колег.

Незабаром ви здивуєтеся тому, як на вас подіють такі перерви, і наскільки менше почнете нервувати, коли у вашому

розкладі з'явиться час для душевного перезавантаження. Якщо вас хвилюють можливі нарікання по роботі, спробуйте зробити це в той час, коли вас навряд чи хтось шукатиме – наприклад, недільним ранком. Коли ви звикнете до цього, а колеги змиряться з тим, що ви буваєте не на зв'язку, почніть поступово збільшувати такі періоди.

Для запобігання стресів слід **зменшувати вживання кофеїну**. Кофеїн сприяє виділенню адреналіну. Адреналін розв'язує механізм «бий або біжи», який в загрозовій ситуації примушує людину або встати і битися, або рятуватися втечею. Ця природна реакція ослаблює раціональне мислення. Вона, звичайно, допоможе, якщо на вас нападе ведмідь, але може і нашкодити – наприклад, якщо треба відповісти на різкий лист. Кофеїн приводить мозок і тіло в надмірно збуджений стан, поведінка починає визначатися емоціями. Стрес, викликаний кофеїном, тримається довго.

Майже всі лікарі та психологи радять для збереження фізичного та душевного здоров'я **достатньо спати**.

Це мабуть, найпростіший спосіб перемогти стрес. Коли людина спить, її мозок в буквальному розумінні слова підзаряджається: перемішує денні спогади, зберігає або відкидає їх. Якщо людина приділяє сну достатньо часу, то вона прокидається бадьорою та з ясною головою. Якщо ви спите мало або неправильно, та ваш самоконтроль, увага і пам'ять слабшають. Брак сну підвищує рівень гормону стресу, навіть за відсутності зовнішньої причини. Внаслідок напруженої роботи може здаватися, що у вас немає часу поспати, але **нормальний нічний сон може стати єдиним чинником**, який допоможе зберегти контроль над ходом подій.

Дуже важливо **не думати про себе погано**.

Для контролю над стресом важливо уміти пригнічувати у зародку погані думки про самого себе. Причому, чим довше ви прокручуєте їх в голові, тим більшу владу над вами вони набувають. Пам'ятайте: це лише думки, а не факти. Як тіль-

ки ви зрозумієте, що вони оволоділи вами, внутрішній голос у цей момент повинен сказати: «Треба зупинитися і все це записати». Варто зупинитися в буквальному розумінні слова, що б ви не робили у цей момент, і записати, що роїться в голові. Як тільки ви зуміли уповільнити хід негативних думок, ви зможете раціональніше і ясніше оцінити їх правдоподібність.

Швидше за все, ваші вислови, в яких ви використовуєте слова «ніколи», «найгірший», «ніколи більше» і таке інше, не відповідають дійсності. Якщо ж думки на папері як і раніше здаються об'єктивними фактами – покажіть записи людині, якій довіряєте, і подивіться, чи погодиться вона з вами. Після цього правда обов'язково вийде назовні. В той момент, коли усвідомите, що думки – не факти, ви зможете вирватися з похмурого зачарованого кола і знайти вихід із стресового стану.

Не менш важливо навчитися **міняти погляд на речі**.

Якщо не можете управляти подіями, то треба навчитися хоча б управляти своєю реакцією на них. Адже саме спотвореним сприйняттям фактів підживлюються страх і неспокій. Отже перш ніж почати страждати, на хвилинку спробуйте подивитися на ситуацію з іншого боку. Наприклад, складіть список конкретних речей, які у вас не виходять, або які викликають тривогу, – особливо, якщо мова йде про думки в стилі «все йде не так» або «нічого не виходить». Коли почнете писати, зрозумієте, що масштаб проблем набагато менший, ніж здавалося.

Кисень необхідний людині аби забезпечити свою життєдіяльність, тому за будь-яких обставин слід правильно **дихати**.

Найлегший спосіб вказати стресу на двері – правильно дихати. Для цього доведеться навчити мозок концентруватися тільки на поточному завданні, не відволікаючись ні на що інше, особливо на тривожні думки. Як тільки ви відмітили у себе ознаки стресу, виділіть пару хвилин на те, щоб

зосередитися на диханні. Закрийте двері, приберіть все, що відволікає, просто сядьте на стілець і дихайте. Завдання – провести весь цей час, стежачи за диханням, і не відволікатися на сторонні думки. Подумайте, що ви відчуваєте, коли вдихаєте і видихаєте. На перший погляд, це виглядає просто, але насправді важко протриматися більше ніж одну-дві хвилини. Мозок обов’язково спробує відвернути вас і, швидше за все, у нього це вийде. Нічого страшного: спробуйте знову зосередитися на диханні. Якщо не виходить, порухайте вдохи і видихи – наприклад, до двадцяти. Потім знову починайте з одиниці. Якщо зіб’єтеся з рахунку, завжди можна почати спочатку.

Ця вправа може показатися дуже легкою або не досить розумною, але ви здивуєтеся спокою, який відчуєте наприкінці. І тому, наскільки легше буде проганяти тривожні думки, які, як здавалося, поселилися в мозку навіки.

**Важливо усвідомити, що не соромно просити про допомогу.**

Прагнення вирішувати все самому спокусливе, але часто неефективне. Щоб зберігати спокій і особисту ефективність, треба уміти визнавати свою слабкість і не соромитися просити про допомогу, коли ви в ній матимете потребу. Для цього у вас повинно бути своє коло підтримки – друзі, команда на роботі, рідні, які підтримають в скрутну хвилину, коли ви не зможете справитися з ситуацією самостійно. Зрозумійте для себе – хто ці люди у вашому житті. Просте обговорення з ними турбуючих питань вже допоможе відійти страхам, ослабить стрес і дозволить поглянути на те, що відбувається з боку. До того ж, люди з вашого кола підтримки зможуть побачити вихід, який не помічаєте ви самі, бо вони не так емоційно пов’язані з цією ситуацією. Прохання про допомогу не тільки ослабить стрес, але і укріпить ваші особисті відносини з цими людьми.

Слід усвідомити, що успішність багато в чому залежить від уміння контролювати емоції і зберігати спокій у стресових ситуаціях.

## 1.10. Психологія натовпу

### 1.10.1. Гюстав Лебон та ера натовпу

Натовп це група людей, захоплених однією емоцією, яка може бути як негативною, так і позитивною. У натовпі кількість людей переходить в якісно інший психічний та інтелектуальний стан. Індивід, залучений до людського натовпу, відчуває, мислить і діє інакше, ніж цього можна було б чекати від окремої особи.

Першим особливості психології натовпу дослідив французький вчений Гюстав Лебон (1841-1931). Він вважав, що сучасна йому цивілізація є продуктом інтелектуальної творчої еліти, але життя європейського суспільства на порозі ХХ ст. знаменує собою початок якісно нового етапу розвитку: на заміну «ери еліти» приходить «ера натовпу», «ера маси».

Поява мас у Лебона виступає наслідком таких процесів, як модернізація промисловості, швидка урбанізація та переселення великих груп людей з сіл у міста, розповсюдження засобів масової інформації та посилення їх уніфікуючого впливу, тощо.

Настання «ери натовпу» Лебон розглядав як початок занепаду цивілізації.

У центрі уваги Лебона – констатація очевидного факту, що поведінка людини на самоті або у звичайних умовах суттєво відрізняється від її поведінки в групі людей, у натовпі, де діють сили гіпнозу й навіювання. Він трактує *натовп* як групу людей, охоплених спільними настроями, прагненнями й почуттями і виділяє такі характерні риси натовпу:

- зараженість спільною ідеєю;

- відчуття непоборності власної сили і всемогутності;
- втрата почуття відповідальності;
- нетерпимість, догматизм, схильність до навіювання;
- готовність до імпульсивних дій та бездумного слідування за лідерами, тощо.

Всі натовпи він поділяв на дві великі групи: *«різнорідні»* (або гетерогенні, типу вуличних натовпів, які збираються стихійно і випадково на місці якоїсь події: аварії, зіткнення машин, нещасного випадку та інше) і *«однорідні»* (або гомогенні, типу релігійних сект, східних каст або класів).

У натовпах діє закон «духовної єдності», що спричиняє перетворення індивіда, який потрапив у натовп, на безвольний автомат з придушеними раціональними початками, на ірраціональну істоту, яка прагне до негайної некритичної реалізації навіяних їй ззовні ідей. Наслідком перебування людини у натовпі є втрата нею індивідуальності, інтелекту, розумових задатків, – тобто її деперсоніфікація, знеособлювання.

У своїй книзі «Психологія соціалізму» (1908) Гюстав Лебон зробив спробу зазирнути у майбутнє, поміркувати над тим, що станеться за соціалізму, якщо політична влада перейде до мас і натовпів.

Найбільш придатною для цього він вважав соціалістичну теорію, яка скерована саме на те, щоб утвердити диктатуру мас. Лебон негативно ставився до соціалістичних ідей, вважаючи їх псевдонауковими, але одночасно констатував їх велику притягуючу силу для широких народних мас; тому наукова неспроможність більшої частини соціалістичних теорій не зможе запобігти їх торжеству.

Соціалістичний лад, на думку Лебона, буде неминуче встановлений в якійсь одній з західноєвропейських країн. Він вважав, що цією країною швидше всього стане Італія. Перемогу соціалізму Лебон сприймав, як колективну трагедію, бо соціалізм породить епоху руйнувань, анархії і теро-

ру, яка згодом зміниться епохою суворого деспотизму і залізного режиму. Почнеться масове винищення людей, а ті, що уціліють, будуть радісно вітати диктатора. Частина народу буде приречена на примусові роботи, практично на рабство. Однак такий лад не зможе існувати довго, він приречений і потягне за собою розвал усього суспільного життя.

Намальована Лебоном у 1908 р. гіпотетична картина надзвичайно точно відтворила справжні події, які відбувалися після захоплення політичної влади більшовиками в Росії у 1917 р.

Віддаючи належне передбачливості Лебона, не забудьмо його перестороги: слід, щоб хоч одна країна випробувала на собі цей страхітливий режим для науки і навчання всьому людству, бо лише це зможе отверезити інші народи, заражені хворобливою маячною соціалістичною вірою.

Таким чином, головні положення теорії натовпу, групової поведінки та інших подібних їм у межах соціологічного психологізму полягають у твердженнях, що:

- основним інструментом пізнання соціальних процесів повинна бути соціальна психологія, яка орієнтується не так на пізнання свідомих вчинків людей, як на неусвідомлені моменти духовного життя;
- ці неусвідомлені душевні феномени та їх прояви найбільш чітко фіксуються у групових діях і поведінці у натовпі;
- приналежність людей до певної соціальної групи типу натовпу є достатньою для витворення в них свого роду колективної душі, завдяки якій вони зовсім інакше себе почувують, діють й мислять, аніж кожна людина окремо;
- знання непривабливої сутності мас і натовпу має стати одним із наріжних каменів практичної політики, яка, володіючи цим знанням, не повинна допустити панування юрби або вміти обмежити її негативні риси.

У своїй праці «Психологія народів і мас» Гюстав Лебон пише: «Ідеї, які правлять народами, проходять дуже довгу

еволюцію. Вони повільно з'являються і водночас дуже повільно зникають».

Також, як показові, можна навести наступні думки Г. Лебона: «Як тільки певна кількість живих істот збереться разом, все рівно, чи буде це череда тварин чи юрба людей, вони інстинктивно підкорюються владі свого вождя. У натовпі людей вождь часто буває тільки ватажком, але, проте, роль його значна. Його воля представляє те ядро, навколо якого кристалізуються і поєднуються думки. Він складає собою перший елемент організації різнорідного натовпу і готує в ній організацію сект. Поки ж це не наступить, він керує нею, тому що юрба являє собою раболіпну череду, що не може обійтися без володаря.

Ватажок звичайно спочатку сам був у числі тих, кого ведуть; він так само був загипнотизований ідеєю, апостолом якої зробився згодом.

Звичайні ватажки не належать до числа мислителів – це люди дії. Вони не мають проникливості, тому що проникливість веде звичайно до сумнівів і бездіяльності. ***Найчастіше ватажками бувають психічно невірні люди, напівбожевільні, що знаходяться на межі божевілля.*** Якою б не була безглуздою ідея, яку вони захищають, і ціль, до якої вони прагнуть, їхнього переконання не можна похитнути ніякими доводами розуму. Презирство і переслідування не справляють на них враження чи ж тільки ще сильніше збуджують їх. Особистий інтерес, родина – ними приноситься в жертву. Інстинкт самозбереження в них зникає до такого ступеня, що єдина нагорода, до якої вони йдуть, – це мучеництво. Напруженість їхньої власної віри додає їм словам величезну силу вселяння. Юрба завжди готова слухати людину, обдаровану сильнішою волею і яка вміє діяти на неї значним чином. Люди в юрбі втрачають свою волю й інстинктивно звертаються до того, хто її зберіг.

У народів ніколи не бувало недоліку у ватажках, але ці

ватажки завжди повинні були мати дуже тверді переконання, тому що тільки такі переконання створюють апостолів. Часто ватажками бувають хитрі оратори, що переслідують лише свої особисті інтереси і діють шляхом потурання низьким інстинктам юрби. Вплив, яким вони користаються, може бути і дуже великим, але завжди буває дуже ефемерним. Великі фанатики, що захоплювали душу юрби, Петро Пустельник, Лютер, Савонарола, діячі революції, тільки тоді підкорили її своїй чарівності, коли самі підпали під чарівність відомої ідеї. Тоді їм вдалося створити в душі юрби ту грізну силу, що називається вірою і сприяє перетворенню людини в абсолютного раба своєї мрії».

### *1.10.2. Роль натовпу у сучасному суспільстві*

Роль натовпу у всіх сферах життя суспільства істотно зросла. В першу чергу, це пояснюється концентрацією людей. В усьому світі відбулося небувале збільшення концентрації населення. Зараз ми щодня виявляємося в центрі найщільніших натовпів: в автобусах, метро, у великих магазинах, на міських ринках. Це не може не позначитися на нашій поведінці.

Як вже згадувалось вище термін «натовп» увійшов до соціальної психології в період могутнього революційного підйому мас в кінці XIX-на початку XX ст. Під натовпом психологи у той час розуміли головним чином слабо організовані виступи трудящих проти експлуататорів. В наш час це поняття сприймається значно ширше, але динаміка розвитку подій в натовпі майже не змінилася.

Основними механізмами формування натовпу і розвитку його специфічних якостей – залишаються **циркулярна реакція** (наростаюче спрямоване емоційне зараження), а також **чутки**. Виділяють такі основні етапи формування натовпу:

**1. Утворення ядра натовпу.** Виникнення натовпу рідко виходить за межі причинно-наслідкових зв'язків соціальних явищ, усвідомлення яких далеко не завжди стихійне. Не дивлячись на те, що однією з істотних ознак натовпу є випадковий склад створюючих його людей, нерідко формування натовпу починається з якогось ядра, яке створюють заводії.

Первинне ядро натовпу може скластися під впливом раціоналістичних міркувань і ставити перед собою цілком певну мету. Але надалі ядро обростає лавиноподібно і стихійно. Будучи схвильованим цією подією, індивід, що приєднався до вже присутніх, готовий втратити деяку частину свого звичайного самовладання і отримати збудливу інформацію від об'єкту зацікавленості. Починається циркулярна реакція, спонукаюча присутніх проявляти схожі емоції і задовольняти нові емоційні потреби через психічну взаємодію.

**2. Процес кружляння.** Другий етап починається одночасно з процесом кружляння, в ході якого відчуття ще більше загострюються і виникає готовність реагувати на інформацію, що поступає від присутніх. Внутрішнє кружляння на основі циркулярної реакції, що продовжується, наростає. Наростає і збудження. Люди виявляються схильними не тільки до сумісних, але і до негайних дій.

**3. Поява нового загального об'єкту уваги.** Процес кружляння готує третій етап формування натовпу. Цей етап – поява нового загального об'єкту уваги, на який фокусуються імпульси, відчуття і уява людей. Якщо спочатку загальний об'єкт інтересу складала збудлива подія, що зібрала навколо себе людей, то на цьому етапі новим об'єктом уваги стає образ, що створюється в процесі кружляння в розмовах учасників натовпу. Цей образ – результат творчості самих учасників. Він поділяється всіма, дає індивідам загальну орієнтацію і виступає як об'єкт сумісної поведінки. Виник-

нення такого уявного об'єкту стає чинником, що об'єднує натовп в єдине ціле.

**4. Активізація індивідів через збудження.** Останній етап у формуванні натовпу складає активізація індивідів додатковим стимулюванням через збудження імпульсів, відповідних уявному об'єкту. Таке (на основі навіювання) стимулювання відбувається найчастіше як результат впливу лідера. Воно спонукає індивідів, що складають натовп, приступити до конкретних, часто агресивних дій.

Отже, натовп умовно можна розділити на певні групи :

- *Ядро натовпу, або заводії*, – суб'єкти, завдання яких сформувані натовп і використовувати його енергію в поставлених цілях.

- *Учасники натовпу* – суб'єкти, що прилучилися до нього унаслідок ідентифікації своїх цінностей з напрямом дій натовпу. Вони не заводії, але виявляються у сфері впливу натовпу і активно беруть участь у його діях.

- В середовище учасників натовпу потрапляють і люди, *що сумлінно помиляються*. Ці суб'єкти приєднуються до натовпу із-за помилкового сприйняття обстановки, вони рухомі, наприклад, принципом справедливості, який помилково зрозуміли.

- До натовпу примикають *обивателі*. Вони не проявляють великої активності. Їх привертає ексцес як видовище, що хвилює, яке урізноманітнює їх нудне існування.

- У натовпі знаходять собі місце *люди, що підвищено піддаються навіюванню*, які піддаються загальному настрою, що заражає. Вони без застережень віддаються у владу стихійних явищ.

- Учасниками натовпу виявляються і просто *зацікавлені, такі, що спостерігають* з боку. Вони не втручаються в хід подій, проте їх присутність збільшує масовість і підсилює вплив стихії натовпу на поведінку її учасників.

У минулі століття більшість людей стикалися з такими натовпами вкрай рідко. Гюстав Лебон передбачав: «Сторіч-

чя, в яке ми вступаємо, буде, ймовірно, ерою натовпу». У великих містах різко інтенсифікувалася неформальна інформация: чутки, плітки. Демократизация засобів масової інформації перетворила їх на поширювачів чуток. Розвиток телебачення, реклами, доступність Інтернету створили могутні засоби маніпуляції поведінкою відразу мільйонів людей. Вони можуть одночасно отримати інформацію, що штовхає їх на однотипні дії, і яка може стати причиною їх ірраціональної поведінки. Ірраціональна поведінка протилежна цілеспрямованій, якій притаманна ув'язка цілей з усвідомленими інтересами, конструюванням плану дій на основі розрахунку балансів можливих досягнень і витрат. Ірраціональна поведінку цього позбавлена. В її основі лежать психологічні механізми, лише побічно пов'язані з тверезим розрахунком.

Існує багато механізмів ірраціональної поведінки. Основні з них: «наслідування», «зараження» і «навіювання». Багато форм поведінки відтворюються людьми без зайвих роздумів. У основі лежить механізм *наслідування*. Його роль особливо велика в процесі соціалізації. Щоб не сушити голову чоловік в стандартних ситуаціях поводить ся так, як поводяться люди, які його оточують. Механізм *наслідування* затуагує людей, оскільки думати самостійно, знаходити власні рішення – це важка робота, яка не всім до смаку. Але неможливо в усьому покладатися тільки на свій розум, а то доведеться відкривати вогонь, винаходити колесо та ін. Тому люди, з лінощів або із здорового глузду прагнуть економити свої інтелектуальні сили та йдуть по шляху *наслідування*.

Важливу роль у розповсюдженні форм поведінки грає механізм *зараження*. За певних умов люди можуть заражатися чужим настроєм, запозичуючи відповідні форми поведінки. Але не всі люди схильні до *зараження*. Густав Лебон писав: "Соціальне зараження характерне понад усе для людей з пригніченою волею і веде до закріплення тра-

дицій за допомогою приведення цих людей в певний психічний стан за допомогою емоційних співпереживань. Масова афектна напруга веде до звуження свідомості і переважного сприйняття тих образів, які забарвлені найбільш емоційними фарбами”.

Нерідко в різного типу групах зустрічається механізм *взаємного зараження*. В цьому випадку всі учасники групи заражають один одного. Американський соціальний психолог Т. Шибутані так описує цей процес: «Кожен учасник вносить свій внесок до цієї атмосфери в тому ступені, в якому він проявляє відповідні емоційні реакції, і кожен заражається цим настроєм залежно від того, наскільки воно відповідає його стану».

*Навіювання* – це метод, сприяючий некритичному сприйняттю зовнішньої інформації.

Цікаве питання, хто здатен навіювати? В першу чергу, той, хто має авторитет для даного індивіда або групи. Чим вище авторитет – тим переконливішими здаються докази того, хто навіює.

Лебон вважав: «Самий вражаючий факт, що спостерігається в натхненному натовпі, наступний: які б не були індивіди, що складають його, який би не був їх спосіб життя, заняття, їх характер або розум, одного їх перетворення на натовп достатньо для того, щоб у них утворилася «колективна душа», що примушує їх відчувати, думати, і діяти абсолютно інакше, ніж думав би, діяв і відчував кожен з них окремо. Існують такі ідеї і відчуття, які виникають і перетворюються на дії лише у індивідів, залучених до натовпу».

На думку З. Фрейда причини різниці між поведінкою людини в натовпі і окремою особою лежать на рівні підсвідомого. Свідоме життя розуму складає лише дуже малу частину в порівнянні з його несвідомим життям. Найтонший аналітик, найпроникливіший спостерігач в змозі помітити лише невелику кількість несвідомих двигунів, яким

особа підкоряється. Наші свідомі вчинки витікають з чогось підсвідомого, створюваного особливими впливами спадковості. У цьому полягає незліченні спадкові якості, що складають власне «душу народу». Окрім причин, що відкрито визнаються людьми, існують ще таємні причини керування людськими діями, в яких вони не зізнаються, але за ними стоять наслідки їх підсвідомих вчинків.

### **1.11. «Майдани» та емоційний стан їх учасників**

Сьогодні Україна в усьому світі асоціюється з «Майданами» – повстаннями, що стали брэндами. Перший Майдан Померанчевий (21 листопада – 25 грудня 2004 р.) було розпочато командою опозиційного кандидата в Президенти, як протест проти фальсифікації виборів, що привів до масових політичних акцій. Другий Майдан Гідності (22 листопада 2013 – 20 лютого 2014) почався з заклику у Facebook журналіста Мустафи Найема, до незгодних з рішенням Кабміну Азарова згорнути підготовку Угоди про асоціацію України з ЄС, вийти на вулиці. Місце зустрічі – Майдан Незалежності.

Між цими визначними в історії країни подіями є дещо спільне: протестні акції не мали економічної складової, як це буває в більшості країн світу, а виключно за справедливість та демократичні цінності. Але між ними є і суттєві відмінності. Якщо Майдан-1 святкував перемогу, застосувавши виключно мирні форми протесту, то Майдан-2 закінчився трагедією, яка спричинила смерті більше сотні людей.

Мирний протест, під час якого у центрі Києва не було розбито жодної шибки, не спалено жодного автомобіля, не кажучи вже про людські жертви, – а саме таким був Майдан-2004, – не вдалося повторити за дев'ять років. Ключова відмінність між двома Майданами – ступінь організованості та підготовленості протесту.

Організацією і підготовкою всіх акцій на Майдані-1 займався конкретний штаб. Кожна акція у 2004 році була роз-

писана по хвилинах і метрах – стверджують організатори тих подій Володимир Філенко та Тарас Стецків. На кожну акцію малювалися схеми і маршрути руху. У 2014-му такого штабу не було. «Другий Майдан» був акцією без чітко означених лідерів та авторитетів. Тут було свого роду «лебідь, щука і рак», - каже пан Філенко. Багато експертів схиляються до думки, що одним з найбільших вбивць на Майдані була імпровізація.

На Майдані-2 нібито навмисно продукувались жорстокість та жорсткість. Формувалися «сотні самооборони», члени яких відкрито ходили у бойових обладунках. На барикадах Майдану-2 подекуди стояли вила. Символами протесту стали коктейлі Молотова та бруківка, котрими мітингувальники жбурляли у міліціонерів.

Всі ці речі були б немислимыми на Майдані-2004, який, зрештою, теж мав свою самооборону, складену з колишніх силовиків, які, однак, за час протесту просто не мали роботи.

У кінці лютого 2014 року сутички перетворили Майдан Незалежності на згарище.

Спільним для обох Майданів були вражаючі масштаби структур самоорганізації учасників протесту. Постачання продуктів та теплого одягу для «майданівців», збір коштів, готовність виділити місце для ночівлі мітингувальників – всі ці складові інфраструктури протесту часто вирішувалися в обхід формалізованих структур, котрі створювалися на Майдані.

«Другий Майдан», котрий відбувався на геть новому етапі розвитку соцмереж у порівнянні з першим, став потужним локомотивом розвитку волонтерського руху в Україні. Чимало організацій, котрі зараз допомагають українським воякам у зоні АТО, почалися саме з «Євромайдану».

Розслідування і покарання винних у вбивствах «Небесної сотні» по сьогодні залишається однією з невиконаних вимог «другого Майдану».

Аби зрозуміти, що відбувалось в ті тривожні дні, слід проаналізувати емоційний стан учасників масових подій на Майдані. Для цього треба визначити: хто був дієвим суб'єктом на Майдані-1 та на Майдані-2: народ чи натовп?

Натовп – це не тільки скупчення певної кількості людей, дуже важливо чим ця купка людей об'єднана. Якість цієї купки можна визначити за шкалою «організованість-грегорність». Організованість – полюс, який визначає натовп, як соціального суб'єкта. Грегорність (від грецької *gregus* – стадо) – описує аморфний, не організований, не суб'єктний стан соціального утворення. Таким чином проблему Майдану можна сформулювати як наявність ризику його скочування до натовпу і основним інструментом дискусії стане термінологічна чіткість.

В українській мові є декілька синонімів терміну «натовп» – маса, юрба, публіка, народ. Чи була небезпека перетворення Майдану в натовп? Можна стверджувати, що на Майданах вирував піднесений емоційний стан, який продукували віра, єднання, гордість, піднесення, любов, натхнення, але поряд, особливо на Майдані-2, були жорстокість, жорсткість, меркантильність, зрадництво та інші негативні настрої.

Проблема емоційного стану людей під час подій, що супроводжуються щільним скупченням учасників на деякій фізичній території пов'язана із цінністю людського життя та безпекою, що може виникати, коли охоплений емоціями натовп стає некерованою стихією, проти якої окремих індивідів – безсилий. Розуміння емоційного стану людського скупчення, що дає змогу визначити ризик некерованої стихійної поведінки, стає необхідною прикладною задачею, спрямованою на забезпечення життя учасників. Майже кожна людина має власний досвід участі у більшому чи меншому натовпі і важливо, аби ці люди мали знання для самозбереження. Особливо важливо, аби такими знаннями були забезпечені організатори масових політичних акцій.



У світі відбувались різні революції – буржуазні, технологічні, жовтневі, оксамитові, була і революція троянд. У нас – Революція Гідності. Суто українське явище. Для України гідність – цілком генетична якість. Прищеплена природою. Немає для українця нічого ціннішого за гідність. Він може бути голим, босим, п'яним, побитим, але всупереч біді триматиметься з гідністю. Наша Гідність повинна стати запорукою наших успіхів в економіці та суспільному житті, а гарантами цього успіху – нова генерація менеджерів.

### **1.12. Деякі рекомендації «молодим» менеджерам**

У наш час, якщо бажаєш досягти високих результатів, то без стресів обійтися неможливе, але який саме він буде еустрес або дистрес вирішує кожен сам для себе. Це залежить від місця самоаналізу і роботи над собою в житті індивіда. Фізичне і моральне здоров'я головним чином залежить від сприйняття стресорів. При правильному аналізі всіх ситуацій, що оточують нас протягом дня, можна без особли-

вих труднощів визначити причини можливого виникнення стресу, що дозволить вибрати необхідну стратегію і вчасно зробити ряд дій для уникнення небажаних наслідків.

Як з'ясувалося, вагоме місце в чинниках виникнення стресу займає брак часу. При великих обсягах роботи для ефективного розпорядження власними часовими ресурсами необхідно обирати пріоритетні завдання, які необхідно виконувати в першу чергу і які дають найбільший результат, про що і свідчить принцип Парето. Але також необхідно не забувати про техніку планування особистого часу, що також дозволяє розставити пріоритети і концентруватися впродовж всього робочого дня. Роль делегування, тобто розподілу обов'язків підлеглим, достатньо вагома. Воно дозволяє не тільки зменшити витрати і скоротити час, але і ефективніше виконувати завдання завдяки розподілу праці згідно спеціалізації працівників.

Використання наведених вище методів і стратегій боротьби зі стресами і розпорядження особистим часом, дозволить не розгубитися в непередбачених ситуаціях і використовувати їх для досягнення поставлених цілей, без чого неможливо бути успішним менеджером в наш непередбачуваний час.

Молодим менеджерам можна порадити:

1. Прогляньте всі свої справи і визначте, які з них приносять вам 80% результатів, а які – 20%.

2. Плануйте свої щоденні цілі з урахуванням принципу 80/20. Привласнюйте справам, що приносять 80% результатів, пріоритет А. Останнім – В, С, D, E.

3. В першу чергу приступайте до виконання справ А.

Аналіз історичних подій свідчить, що часто поряд із об'єктивно виникаючими передумовами для вияву масової стихійної поведінки на певних етапах суспільного розвитку, мають місце штучно прищеплені. Зрозуміло, організована

думка аж ніяк не буває «безневинною», вона завжди слугує певним цілям. Завжди існують ті чи інші політичні сили, що зацікавлені у роздмухуванні стихійності мас, перетворенні індивідів у натовп та залученні їх до певних дій.

Масові заходи, як то культурні та спортивні, мітинги та демонстрації, релігійні та інші збори можуть з легкістю набути стихійної поведінки, в той же час можна з очевидністю стверджувати, що стихійна колективна поведінка може бути переведена у організовану й певним чином спрямована. Майже все залежить від того, хто очолить цей рух. Відповідальність за наслідки лежить на менеджерах, які зобов'язані діяти на випередження.

Після Майдану високі очікування наших співвітчизників не були виправдані і це спричинило чергове падіння довіри до усіх гілок влади. В умовах війни це ослаблює нашу державність та робить Україну легкою здобиччю для ворогів (про інвестиції в непередбачувану країну можна і не мріяти). Перед менеджерами усіх рівнів стоїть важка задача повернути довіру громадян до політичного процесу та залучити їх до активної участі в ньому. Світ повинен побачити якісні зміни в країні і не боятися заводити в неї гроші.

### **Список літератури та джерел до розділу 1**

1. Американская социологическая мысль. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – 496 с.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Минск: Прамет, 1992. – 398 с.
3. Бондурка А. М., Бочарова С. П. Основы психологии управления: Учебник – Харьков: Ун-т внутренних дел, 1999 – 528 с.
4. Захарченко М. В., Погорілий О. І. Історія соціології (від античності до початку ХХ ст.) – К.: Либідь, 1993. – 336 с.

5. Гюстав Лебон. Психология народов и масс. – М.: Академический проект, 2011. – 238 с.
6. Левчук В. В. Менеджмент: инновационно–стратегические и психолого–этические аспекты: учебное пособие для студ. вузов – Одесса : Астропринт, 2009. – 476 с.
7. Максимов А. Н. Делегирование полномочий как фактор оптимизации стиля управления // Юрист (научно-практический журнал) – 2007 – № 8 – С. 35-37
8. «Общее представление о стрессе» – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.no-stress.ru/stress/what\\_is\\_stress.html](http://www.no-stress.ru/stress/what_is_stress.html)
9. Овчаренко В. И., Грицанов А. А. Социологический психологизм: Критический анализ. – М.: Мысль, 1990. – 351 с.
10. Поппер Карл Раймунд. Открытое общество и его враги. Т. 1: Чары Платона. Пер. с англ. под ред. В. Н. Садовского. – М.: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992. – 448 с.
11. Поппер Карл Раймунд. Открытое общество и его враги. Т. 2: Время лжепророков: Гегель, Маркс и другие оракулы. Пер. с англ. под ред. В. Н. Садовского. – М.: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992. – 528 с.
12. Ручка А. О., Танчер В. В. Курс історії теоретичної соціології. – К.: 1992.
13. Сигеле Сципион. Преступная толпа. Опыт коллективной психологии – М.: Мысль, 1998. – 175 с.
14. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник – Київ: «Центр учбової літератури», 2010. – 360 с.
15. Соціологія: Конспект лекцій для студентів гуманітарних вузів. – К.: Вища школа, 1992. – 306 с.
16. Соціологія: Матеріали до лекційного курсу (Піча В., Семашко О., Черниш Н.) – К.: «Центр учбової літератури», 1996. – 348 с.

17. Тард Г. Преступная толпа: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Книга по требованию», 1996. – 324 с.
18. Тоффлер Элвин. Шок будущего: Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.
19. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. – М.: «ИНФРА-М», 1999.
20. Фрейд З. «Я» и «Оно». – Тбилиси: Мерани, 1991. – 142 с.



## **Розділ 2. Засоби маніпуляції свідомістю**

### **2.1. Витоки маніпуляції свідомістю**

### **2.2. Основні прийоми маніпуляції свідомістю**

#### *2.2.1. Найпростіші прийоми маніпуляції свідомістю*

#### *2.2.2. Складніші прийоми маніпуляції свідомістю*

### **2.3. Головні мішені маніпуляторів свідомістю**

### **2.4. Маніпуляції свідомістю та громадські інститути**

#### *2.4.1. Школа, як виробник свідомості мас*

#### *2.4.2. Телебачення, як технологія руйнування свідомості*

#### *2.4.3. Формування політичної свідомості за допомогою ЗМІ*

### **2.5. Форми та методи нейролінгвістичного програмування**

#### *2.5.1. Модель ефективного досягнення результату*

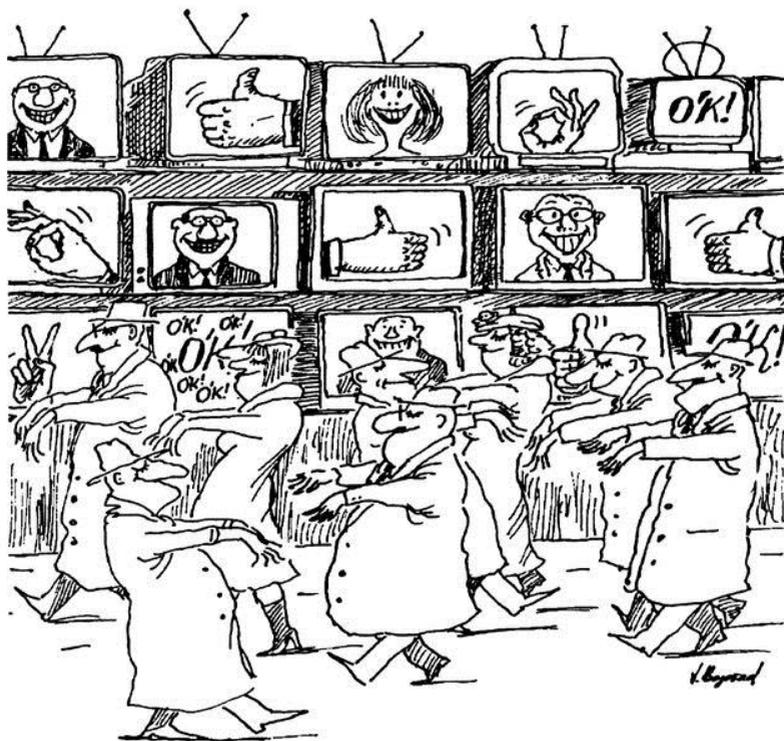
#### *2.5.2. Сучасні підходи до моделювання як альтернативи НЛП*





- 2.6. Методи НЛП у сфері реклами
- 2.7. Соціально-психологічні витоки брехні та маніпуляція свідомістю
- 2.8. Методи захисту від маніпулятивного впливу
  - 2.8.1. *Пасивний захист від маніпулятивного впливу*
  - 2.8.2. *Активний захист від маніпулятивного впливу*
  - 2.8.3. *Захист від «фейків» у мережі Інтернет*
- 2.9. Практичне застосування моделей НЛП
- 2.10. Методи і інструменти НЛП
- 2.11. Набір персоналу за допомогою НЛП





## Розділ 2. ЗАСОБИ МАНІПУЛЯЦІЇ СВІДОМІСТЮ

### 2.1. Витоки маніпуляції свідомістю

Слово «маніпуляція» походить від латинського *manipulus*, що означає жменя, кисть. Яке у свою чергу походить від слова «manus» – рука. Крім того, «маніпула» так називали одну з давньоримських військових одиниць, що складалися з 60-150 чоловік. У сучасному розумінні, «**маніпуляція**» – це дія по впливу на людину або групу осіб для досягнення власних цілей.

**Маніпуляція свідомістю** – це спосіб панування (володарювання) шляхом духовного впливу на людей за допомогою програмування їх поведінки. Цей вплив виконується таємно і спрямовується на психічні структури людини, на її підсвідомість. Мета маніпуляції – зміна думок, прагнень та цілей людей у потрібному напрямку.

Більшість сучасних людей – це маніпулятори, які нескінченно застосовують фальшиві трюки, аби добитися для себе того або іншого блага. Звичайно, не всяке маніпулювання – це зло. Деякі маніпулятивні кроки необхідні людині в її боротьбі за існування. Але велика частина маніпуляцій дуже згубно позначається як на житті самих маніпуляторів, так і на житті їх близьких.

Слід визнати, що існують певні види діяльності, де вміння маніпулювати свідомістю стало одним з інструментів професії. Ці якості можуть знадобитися при керуванні персоналом, в правоохоронних органах та в інших професіях для досягнення мети організації.

**Маніпуляція** часто є різновидом прихованого мовного впливу, направлено на досягнення власних цілей суб'єкта впливу, які не співпадають з намірами або протирічать бажанням і інтересам об'єкту впливу, при цьому здійснюється

неусвідомлюваний з боку об'єкту контроль над його свідомістю за допомогою спотвореної, необ'єктивної подачі інформації, зафіксованої в тексті.

*Маніпуляція* – це вид дії, при якій майстерність маніпулятора використовується для прихованого впровадження в психіку адресата цілей, бажань, намірів, відносин або установок, не співпадаючих з тими, які є у самого адресата в даний момент.

*Маніпуляція* – це ще й майстерне спонукування іншої людини до досягнення нею штучно вкладеної маніпулятором в її свідомість мети.

Найбільш істотними особливостями маніпуляції (як суспільною, так і індивідуальною свідомістю) можна вважати наступні:

– об'єкт маніпуляції не усвідомлює здійснюваних над ним дій, це обумовлено прихованням дійсних цілей маніпулятора;

– маніпулятор впливає не тільки на сферу свідомого (розум), але і на сферу підсвідомого (інстинкти, емоції, потреби);

– маніпулятор управляє відношенням об'єкту маніпуляції до предметів і явищ навколишнього світу в заданому руслі;

– маніпулятор встановлює контроль над думками, відчуттями, поведінкою, відносинами і життєвими установками об'єкту маніпуляції;

– маніпулятор оперує подачею інформації, яку піддає значним змінам (дезінформація, селекція, умовчання та ін.), що свідчить про навмисне спотворення фактів дійсності.

Для здійснення маніпулятивного впливу використовуються мовні особливості різних рівнів і особливі способи їх вживання відповідно до заданої маніпулятором мети (саме тому найчастіше використовують мовні маніпуляції). Вони пов'язані з контрольованістю подачі інформації, яка виявляється у фрагментарності її подачі (зміна акцентів у наведених фактах; приховування невігідної частини інформації; спотворення інформації шляхом створення ілюзій, міфів,

іміджу) та формуванням заданої оцінки, яка визначає особливості її сприйняття. Такі операції з інформацією дозволяють впливаючій стороні викликати необхідну емоційну реакцію адресата, нав'язати йому певне уявлення про дійсність або відношення до неї, які не співпадають з тими, які він міг би сформувати самостійно.

Таким чином, лінгвопрагматичний аспект дослідження маніпуляції припускає, з одного боку, облік широкого екстралінгвістичного контексту, а з іншого – виявлення вербальних і невербальних засобів, за допомогою яких реалізується маніпулятивна дія.

Суть маніпуляції полягає в тому, що маніпулятор, переслідуючи свої цілі, приховано, неявно прагне порушити у адресата (людини, якою маніпулюють) наміри, не співпадаючі з актуальними бажаннями, що існують у нього.

Маніпуляція є дією з двома цілями: явною і прихованою. Явна мета – на користь адресата, прихована – на користь того, хто ним маніпулює. Адресат не повинен здогадуватися про приховану мету маніпулювання. Маніпулятор приховує свою дійсну мету, тому що:

- ця мета є «низькою» і засуджується суспільством;
- адресат не погодиться з такою метою;
- явне формулювання даної мети зажадає від маніпулятора великих зусиль по її виконанню.

*Маніпуляцію свідомістю* у сфері менеджменту можна визначити, як підміну особистих цілей людини на зовнішні, необхідні організації. Ознаки маніпуляції свідомістю можливо представити як:

1. Вид духовного та психологічного впливу, мішенню якого є психіка людини.
2. Прихований вплив, який не повинен бути помічений об'єктом маніпуляції.

Маніпулятори ретельно приховують мету маніпуляції, щоб навіть їх викриття не привело до з'ясування пролон-

гованих цілей. Маніпуляція потребує майстерності й знань від маніпулятора. До людей, свідомістю яких маніпулюють, ставляться не як до особистостей, а як до об'єктів впливу.

Цікава еволюція терміна «маніпулювання» в нашій країні. В радянські часи він застосовувався, як правило, стосовно «буржуазної пропаганди», комерційної реклами, знову-таки «буржуазних ЗМІ» тощо.

Але часи змінювались. Так, на початку «перебудови» однією з найпопулярніших книг була робота Дейла Карнегі «Як завойовувати друзів і здійснювати вплив на людей». Книга була досить незвичною для радянського читача, оскільки в ній висловлювалися способи впливу на людей, маніпулювання їх слабкостями, настроями. Книга радила «насаджувати на гачок наживку, що відповідає смакам риби». Проте Д. Карнегі зовсім не вважав свої поради недобрими. Навпаки, він був упевнений, що полегшує людям життя, допомагає їм краще зрозуміти один одного, проявити себе, свої можливості. Він показав, що міжособистісні маніпулювання можуть бути корисними. Для радянських людей такий підхід був несподіваним і подібним якомусь одкровенню. Потім на ринок була викинута величезна кількість книг, багатих порадами, як вплинути на людей, як вигравати суперечки, як завоювати довіру тощо. Вся ця література повторює «філософію» Д. Карнегі стосовно різних сфер людської діяльності – від взаєностосунків чоловіка та жінки до «побудови» кар'єри в бізнесі й політиці.

З початком реформ наші громадяни переконалися на власному досвіді у тому, що маніпулювання може приносити не тільки користь, але й шкоду. Точніше маніпулятор отримує зиск, а ось тим, на кого здійснюється маніпулювання, доводиться часто несолодко. Прикладом цього є численні фінансові піраміди. Пригадаймо, скільки разів помилялися виборці в політиках, яким вони висловлювали довіру. Слово «маніпулювання» знову набуло негативного забарвлення.

Все частіше ми чуємо, як нами хтось маніпулює, хтось нас використовує, ошукує тощо.

Зрозуміло, що маніпулювання свідомістю виникає лише в суспільстві, що базується на демократичних принципах вибору, де громадяни теоретично наділені рівними частинами влади у вигляді «голосу» при обранні влади.

За умов тоталітаризму держава не переймається проблемами окремої людини, а зосереджує увагу на вождах, грандіозних маніпуляціях, гігантських масштабах. За умов тиранії, коли влада концентрується в руках монарха або генсека, їй не потрібно маніпулювати свідомістю окремої людини. Відносини між владою та суспільством будуються на насиллі, знищенні будь-якої вільної думки, тобто тиран не маніпулює свідомістю, а володарює над нею. Яскравим прикладом таких відносин був Радянський Союз, де безжально винищувались будь-які, відмінні від офіційних, думки.

Демократія дуже недосконалий інструмент управління суспільством, але кращого воно поки ще не винайшло. Лише за умов демократії з'являється потреба у маніпулюванні свідомістю людей. У демократії рівність гарантується принципом «одна людина – один голос». Однак «рівність перед законом не означає рівності перед фактом». Це популярно довели ще яacobінці, відправивши на гільйотину тих, хто вимагав економічної рівності. Бо вже тоді рівні в політичному сенсі громадяни не були рівні в майновому.

Хоча потреба в маніпулюванні свідомістю зародилася в Європі, одночасно з буржуазними революціями, але головним ідеологом концепції маніпулювання свідомістю стали США. Саме потреба контролювати величезні натовпи вільних індивідів породила новий напрямок людської діяльності – менеджмент.

Без перебільшення можливо вважати, що американці здійснили геройський прорив, створивши за короткий час новаторську технологію управління. В США створювались

технології, які дозволяють направляти енергію, вміння, знання та бажання окремих людей на досягнення цілей організації.

Знаний в світі автор «законів Паркінсона» Серіл Норткот Паркінсон вважав, що «у динамічному суспільстві управління зводиться до вміння направляти у потрібне русло людські життя. Ті, хто досконало оволодіють цим мистецтвом, зможуть досягнути неймовірних результатів».

Сучасне суспільство все частіше відчуває на собі результати такого «мистецтва управління». Наприклад, людей залякували можливістю розширення озонових дір, внаслідок чого значно підвищиться рівень сонячної радіації, що згубно відіб'ється на якості життя всього суцього на Землі та може взагалі знищити усе живе. Винними за цей руйнівний процес «призначалися» користувачі холодильників з фреоновим хладагентом та майже усі користувачі дезодорантів та інших речовин, що розпилюються. Це призвело до масової заміни в США та Європі звичних холодильників на холодильники нового покоління на масляній основі. На цьому маніпулюванні масовою свідомістю були зароблені шалені гроші виробниками нових холодильників, а потім з'ясувалось, що у цих холодильників більше недоліків, ніж переваг. Крім того озонові діри знаходяться в районі Антарктиди та Східного Сибіру, де в принципі відсутні і холодильники, і дезодоранти, бо ці райони майже не заселені людьми. Таких прикладів маніпулювання можливо привести безліч.

Подальший розвиток західної демократії привів до створення конструкції – «суспільство двох третин». «Дві третини» – це середній клас, саме він є найактивнішою частиною суспільства, що обирає майбутній шлях його розвитку. Третина населення, що є найбіднішою, вплинути на розвиток суспільства не має можливості і частіше навіть не бере участі у голосуванні, а ті, що голосують під впливом різних методів маніпулювання свідомістю віддають свої голоси за

цінності «двох третин». Останнім часом Західна демократія схиляється до суспільства «двох половин», бо реально у виборах беруть участь лише половина громадян.

Вибори 45-го Президента у США в листопаді 2016 року – це блискучий приклад маніпуляції свідомістю виборців. Команди, кожного з кандидатів у Президента США, періодично підкидали компромат на конкурентів. Це спричиняло до відтоку симпатиків від своїх обранців. Існують навіть певні докази втручання у передвиборчі перегони російських спецслужб на боці Дональда Трампа аби підірвати довіру до Хіларі Клінтон.

Ідея маніпулювання свідомістю людей мабуть що вперше була запропонована людству Платоном у IV ст. до н.е. У сьомій книзі своєї праці «Республіка» він виклав дивовижну алегорію про людей, що живуть у світі тіней і не прагнуть повернутися в реальний світ.

Платон першим вказав, що людська натура схильна віддавати перевагу світу фантазій, щоб не вирішувати проблеми реального світу. На жаль, ніколи ще його алегорії не здійснювалися з такою точністю, як у наш час.

Спробуємо передати короткий зміст алегорії Платона. В печері, куди не проникає світло, знаходяться приковані кайданами люди. Вони з дитинства в полоні. За їх спинами на горі палає багаття. Між людьми та вогнем - кам'яний мур, на якому як у ляльковому театрі пройдисвіти пересувають зроблені з дерева та каміння фігурки людей, тварин, речей. Рухають та проговорюють текст, який в спотвореному вигляді лунає по печері. Прикуті так, що можуть дивитися лише вперед, полонені бачать тіні фігурок на стіні печери. Вони вже забули як виглядає справжній світ і впевнені, що ці тіні на стіні, ця луна і є справжнім світом речей та людей. Вони живуть у цьому спотвореному світі.

Несподівано один з полонених звільняється від кайданів і намагається дістатися до справжнього світу. Сонячне світло

засліплює його, заставляє його страждати. Але поступово він адаптується до реального світу. Він з подивом розглядає сонце та зорі. Ним оволодіває бажання поділитися набутими враженнями з полоненими друзями, але для цього йому необхідно повернутися назад до печери.

Далі Платон малює варіанти їх зустрічі.

*Один з них такий.* Втікач діставшись до товаришів хоче розповісти їм про справжній світ. Але тепер у темряві він нічого не бачить. Полонені вважають, що втікач втратив зір та розум. «Сліпий божевільний» намагається вмовити друзів звільнитися від кайданів і піднятися у реальний світ. Але друзі вбивають його як небезпечного «божевільного».

*Інший варіант такий.* Втікач, оговтавшись у темряві, розповідає своїм друзям про те, як виглядає сучасний світ. Вони слухають його з подивом і недовірою, бо світ який вони бачать власними очима і чують власними вухами зовсім інший. В найкращому випадку вони підуть слідом за ним до виходу, але будуть спотикатися та битися об каміння, клясти його, а подивившись на сонце кинуться назад до звичних тіней, які вони вважають більш реальними, ніж світ наверху, який вони не можуть роздивитися в яскравих проміннях сонця.

Платона мучила ця властивість людської природи – надавати перевагу фантастичному світу театру тіней на противагу яскравому світу істини та складності реального світу. Але ніколи його алегорія не здійснювалась з такою точністю як в наш час та особливо в пострадянських країнах. І Україна тут не є виключенням. Чого лише варті «фінансові піраміди», про хижу сутність яких було багато розмов в засобах інформації. Однак це не застерегло любителів швидко розбагатіти від попадання в пастку «своєї жадібності». А коли «піраміди» рухнули, поховавши надії на швидке збагачення, то жертви волають про допомогу від суспільства.

Успіх *маніпуляції* гарантовано, коли маніпульована особа вірить, що все, що робиться, є природним та невідворотним. Коротше кажучи, для *маніпуляції* потрібна фальшива дійсність, в якій її присутність не буде відчуватися.

*Маніпуляція* – це не насилля, а спокуса. Кожній людині дано свободу духу та свободу волі. Однією з надійних ознак того, що в якийсь момент здійснюється масштабна програма маніпуляції свідомістю полягає в тому, що люди раптом перестають звертати увагу на розумні аргументи – вони ніби бажають бути обдуреними. Ще О. Герцен дивувався: «Як мало можна досягти логікою, коли людина не хоче замислюватися». Тим більше, коли людина сприймає спокусливе за переконливе.

## **2.2. Основні прийоми маніпуляції свідомістю**

Термін «маніпуляція свідомістю» зазвичай сприймається в суспільстві з негативним присмаком. Слід зазначити, що у відповідності до азбучної істини про відсутність чогось однозначно поганого, або однозначно доброго, цей термін може асоціюватись з гнітючим тягарем, що пригнічує свідомість іноді навіть усього суспільства, так і з інструментом збуджуючим людську уяву та викликаючим у суспільстві жагу до продуктивної праці, сприяючим розкриттю потенціалу кожної особи та розвитку наук, культури та економіки.

Для успішної маніпуляції увагою важливо вірно оцінити такі характеристики аудиторії, як стійкість та інтенсивність уваги. Вони залежать від рівня освіти, віку, професії, стану здоров'я людей та піддаються експериментальному вивченню. Не менш важлива і технологічна база маніпулятора. Телебачення, яке оперує одночасно текстом, музикою і рухомими картинками, володіє виключно високою, магічною здатністю зосереджувати, розсіювати і перемикати увагу глядача. Ефективність телебачення пов'язана з тим, що воно мобілізує периферичні системи уваги, а це забезпечує над-

мірність інформації в центральній інтегруючій системі. Чим більше надмірність, тим менших зусиль вимагає сприйняття повідомлення.

Дослідження способів відвернення або перемикування уваги як необхідної умови успішної маніпуляції проводилися в 60-і роки ХХ ст. в США, виходячи з уявлень про психологічний захист людини проти навіювання. Досить швидко було виявлено, що повідомлення, направлене проти якої-небудь думки або установки, виявиться більш ефективним, якщо у момент його передачі відвернути увагу одержувача від змісту цього повідомлення. В цьому випадку одержувачу інформації важко її осмислити та виробити контрдоводи для опору навіюванням.

При маніпуляції свідомістю слід впливати на всі види пам'яті людини різними засобами. З одного боку, треба, щоб людина запам'ятала якусь думку, метафору, формулу. З іншого боку, буває необхідно «відключити» його короткострокову або історичну пам'ять, бо вони можуть створити психологічний бар'єр проти навіювання.

До основних способів маніпуляції свідомістю можна віднести наступні:

### *1. Мовні трюки*

Відомо, що Зигмунд Фрейд вважав «слово» найбільш впливовим засобом магії. Слово здатне подарувати людині найбільше щастя або викликати відчай. «Слово» – могутній засіб впливу не лише в магії, а й у всіх сферах людської діяльності. Наприклад, покупець майже ніколи не розуміє, чому купив, той чи інший товар

Мова дозволяє виділити інтонацією, гучністю, дотиком, жестами певні установки, які розсвіаються серед інших слів, з яких складається інформаційний потік певної історії. А надалі – підсвідомість об'єкту маніпуляції реагуватиме тільки на ці слова, інтонації, жести та ін.

## 2. Розсіювання

Метод достатньо цікавий і ефективний. Полягає він в тому, що маніпулятор, розповідаючи вам якусь історію, виділяє свої установки яким-небудь чином, що порушує монотонність мова, ставлячи так звані «*якорі*». Якір утворюється, коли на піку емоційного стану відбувається якась подія і мозок пов'язує подію (тепер це вже можна називати стимулом або тригером) і цей стан. Наприклад, якщо в той момент, коли людина переживає сильну радість, доторкнутися до її плеча, то після при *точно такому ж* дотику до плеча, особа знову переживатиме радість. Як у собаки в експериментах Павлова текла слина, коли дзвенів дзвінок. Отже, для установки якоря потрібно дві речі: *пік емоційного стану і оригінальність стимулу*.

## 3. Сублімінальний менеджмент

Термін «сублімінальний» був введений в психологію Уільямом Джемсом. «Наша нормальна або розумна свідомість, – писав У. Джемс, – представляє лише одну з форм свідомості, причому інші, абсолютно від неї відмінні, сублімінальні форми існують поряд з нею, відокремлені від неї тонкою перегородкою. Наше уявлення про світ не може бути повним, якщо ми не візьмемо до уваги і ці форми свідомості».

Починаючи з кінця 70-х років в СРСР і на Заході були створені спеціалізовані лабораторії, що займалися розробками психотехніки сублімінального впливу. Інформація про проведення подібних досліджень стала відома після оприлюднення феномену «25-го кадру» і спроб прихованого маніпулювання свідомістю при допомозі аудіо і відеоматеріалів. Термін «сублімінальний» цікавий тим, що, не протиставляючи свідомість несвідомому, дозволяє аналізувати психіку як єдність усвідомлюваних і неусвідомлюваних феноменів, дозволяє розкрити механізми контролю над свідомістю.

містю і психікою. Сублімінальна дія – це форма дії на психіку індивіда чи групи осіб, що не фіксується свідомістю. Найбільш виразно подібна дія виявляється в регулюванні поведінки мас.

За допомогою методик сублімінального контролю стає можливим впливати на сферу усвідомлюваних бажань, програмуючи індивіда і групи людей на ту або іншу діяльність, занурюючи психіку людини в змінені стани свідомості.

На тему управління свідомістю написані сотні книг, близько половини випущено обмеженим тиражем, а частину з них взагалі не знайти у відкритому доступі. Але, строго кажучи, описані в них технології настільки складні і вимагають настільки серйозної підготовки в галузі медицини і фармакології, що використовувати їх в повсякденному діловому житті проблематично.

Прийоми маніпуляції свідомістю інших людей на думку психологів майже не залежать від національних, конфесійних чи політичних особливостей маніпуляторів і мають цілком загальний характер, що значно спрощує їх вивчення та узагальнення. Це має особливе значення для осіб, що обрали професією – управління організаціями та персоналом в них. Для успішного досягнення цілей організаціями ці особи повинні розуміти сутність прийомів маніпуляції свідомістю та вміти їх застосовувати.

Але є і методи, які достатньо прості. Вони не вимагають спеціальної підготовки і не відносяться до закритих знань східних сект. Поза всяких сумнівів, Ви навіть іноді удавалися до них, можливо, не усвідомлюючи, що використовуєте прості технології маніпуляції свідомістю. Найбільш поширені прийоми маніпуляції свідомістю представлені нижче та поділені на дві групи у відповідності зі складністю застосування різних прийомів маніпуляції свідомістю.

## ***2.2.1. Найпростіші прийоми маніпуляції свідомістю***

### **1. Маніпуляція відчуттям провини або образи**

Використання образи або відчуття провини один з найвірніших прийомів маніпуляції близькою людиною. Образ нещасної жертви часто дає своєму носієві «дивіденди» у вигляді негласних повноважень і репарацій. Буває, що людина живе в ролі жертви роками і вже звиклася з цим, проте у оточуючих вона вже не викликає співчуття і бажання допомогти, а, навпаки, провокує на роздратування і навіть на агресію. Бо насправді, як не дивно це звучить, саме жертва виявляється завжди на вершині піраміди в сімейній системі. Така людина впливає на інших за допомогою їх відчуття провини. З часом люди, залучені в цю гру, починають прямо або напівсвідомо розуміти цю маніпуляцію і реагувати на неї агресією.

**Протиотрута:** Краще всього виробити в сім'ї правило забувати образи. І не пригадувати один одному минулі гріхи під час сімейних сварок. Ні до чого хорошого це не приведе. Якщо партнер чимось вас образив, то краще відразу обговорити це питання цивілізовано і коректно, не даючи оцінок ні тому, що відбувається, ні партнерові. Слід прояснити ситуацію та скорегувати правила взаємодії для зниження вірогідності повторення схожої ситуації. Скажемо метафорично: образи записуйте на піску, а радощі висікайте в мармурі і граніті. Зробіть це нормою для вашої сім'ї і побачите, наскільки легше і щасливіше стане ваше життя.

### **2. Маніпуляції гнівом**

Існують люди, які виходять з себе, щоб змусити вас їм піддатися. Це маніпулятори, що використовують так званий тактичний гнів.

**Протиотрута:** Найгірше піти на поведі у такої людини. Адже якщо її прийом спрацює, вона і в майбутньому почне поступати так з вами і з іншими. Спершу вам буде потріб-

на рішучість: ви не повинні поступатися або дозволяти на себе кричати. Якщо маніпулятор продовжує кричати, підіть. Продовжуйте так себе поводити при будь-яких подальших сутичках, коли він злиться, аж поки гнівливий опонент не навчиться поводитися з вами раціонально.

Відносно власного гніву, на який вас так само нерідко провокуватимуть, варто заздалегідь виробити усвідомлену позицію і правила. Пам'ятайте, що в гніві ви, можливо, навіть зможете вимовити свою саму кращу промову. Але велика вірогідність того, що пізніше ви про неї пошкодуєте і жалітимете все життя.

### **3. Маніпуляції мовчанням**

Люди удаються до багатозначного мовчання, коли хочуть показати, як вони засмучені. Інакше, на їх думку, ви подумаете, що проблема неважлива для них. Люди, що часто удаються до мовчання по незначних приводах, створюють неприємну атмосферу, яка може зіпсувати робочі відносини. Мовчання розраховане на те, щоб викликати у вас відчуття провини, коли ви зрозумієте, як засмучена ця людина.

**Протиотрута:** Постарайтеся утриматися від підігривання «надутому», бо якщо це спрацює одного разу, «мовчун» удаватиметься до подібного прийому постійно. Але не будьте з ним різкі; поведіться так, ніби все нормально. Почекайте, хай він сам порушить мовчання. Якщо у вас виникають дискусії з мовчуном, слухайте його з відкритою душею. Слід доброзичливо і розумно пояснити йому, на чому ґрунтується ваша точка зору. Навіть якщо ваш співрозмовник продовжуватиме дутися і після вашої розповіді, ви знатимете, що зробили все можливе. Ви відступили не для того, щоб уникнути мовчання, мета якого змусити вас капітулювати, а для нормалізації психологічного клімату в колективі.

### **4. Маніпуляція любов'ю**

«Якщо любиш, то...». Ця маніпуляція розрахована на близьких людей, що позитивно ставляться до маніпулятора.

Страх бути знехтуваним і втратити любов сильний в людях з самого дитинства. Багато батьків необачно намагалися маніпулювати своїм чадом, примовляючи: «Якщо ти не будеш мене слухатись, то я перестану з тобою спілкуватися, або тебе любити чи ін».

**Протиотрута:** Любов не може бути предметом торгів, Вона є результатом взаємовідносин між партнерами. Помічаючи експлуатацію своїх почуттів, подумайте наскільки це вам потрібно.

### **5. Маніпуляція надією**

Блискучі обіцянки нерідко приховують за собою прагнення до миттєвої вигоди їх автора. Казкові обіцянки Кота Базілію і Ліси Аліси були продиктовані їх бажанням дістати скоріше золоті, що дзвеніли в кишені у Буратіно. Часто подібні «пісні» приводять і обізнаніших громадян до закування готівки «на Полі Чудес в Країні Дурнів». На цьому будуються усі фінансові «піраміди» у всіх куточках планети.

**Протиотрута:** Арабське прислів'я свідчить: «Розумний сподівається на свої справи, а дурний покладається на надію». Довіряйте фактам, а не думкам. При ухваленні рішень спирайтеся на реальний досвід, а не на чийсь історії або припущення.

### **6. Маніпуляція пихатістю**

Маленькі гачки, що міцно чіпляють надмірно роздуте «єго», можуть виглядати як безневинний коментар. Похвала, використана в розрахунку добитися своїх цілей: «Ви чудово складаєте звіти! Напевно і з тим, який я хочу вам запропонувати, ніхто не справиться краще за вас!» Або, навпаки, виклик з натяком на некомпетентність: «А слабо...?», «Ти б, напевно, не зміг...?»

**Протиотрута:** Пригадайте, чи планували ви зробити пропонуване до викладу провокаційної пропозиції? Перевірте відповідність запропонованого своїм інтересам і можливостям.

## 7. Іронія або сарказм

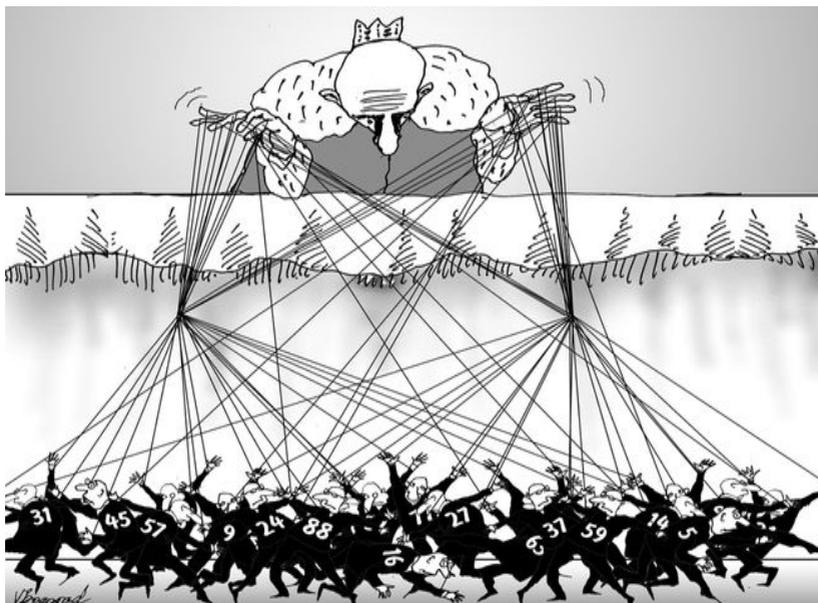
Маніпулятор вибирає спочатку іронічний тон, критичні вислови і зауваження, приправлені жартами або провокаційними коментарями.

**Протиотрута:** Відчути себе скривдженим без власної участі неможливо. Якщо не вірите спробуйте образитися просто так, ні на що конкретне. Якщо ви не піддаватиметеся на провокації маніпулятора, усвідомивши або нагадавши собі з ким і чим маєте справу, то зможете зберегти ясність думки, точність формулювань і емоційний баланс.

### 2.2.2. Складніші прийоми маніпуляції свідомістю

#### 1. Зсув акцентів

Маніпулятори свідомо зміщують акценти в матеріалі, що подається, відсовуючи на другий план щось не зовсім бажане і підкреслюючи необхідне їм. Це часто доля засобів масової інформації (ЗМІ), які обслуговують своїх господарів.



Прикладом може служити анекдот епохи застою про генсека ЦК КПРС Л. І. Брежнєва. ЗМІ коментують забіг навколо Білого дому, що відбувся за пропозицією Джими Картера: Джими Картер і Леонід Ілліч бігли наввипередки. Переміг в цьому забігу з двох учасників, звичайно ж, молодший і міцніший Картер. Американські ЗМІ самовдоволено пишуть: «Наш поважаний президент знаходиться в прекрасній формі і легко зміг прийти першим, а генеральний секретар Брежнєв добрався тільки останнім!». ЗМІ Радянського Союзу стримано написали: «У змаганнях, що відбулися, в місті Вашингтоні генеральний секретар ЦК КПРС Леонід Ілліч Брежнєв прийшов до фінішу другим. Президентів США Джими Картеру залишилося лише задовольнитися своїм передостаннім місцем».

Цей анекдот – ключ до розуміння інформації, яку подають ЗМІ, що належать різним власникам. В залежності від їх уподобань подаються коментарі до подій, які дійсно відбуваються, як в світі, так і у власній країні..

**Протиотрута:** Перевіряйте інформацію, не соромтеся ставити уточнюючі запитання і з'ясовувати деталі.

## **2. Емоційне зараження**

Ця технологія маніпулювання заснована на такій властивості психіки людини, як емоційна заражуваність. Відомо, що людина вибудовує певні захисні бар'єри на шляху отримання небажаної для неї інформації. Щоб обійти подібний бар'єр (цензуру психіки), необхідно направити маніпулятивну дію на почуття. Таким чином, «зарядивши» потрібну інформацію необхідними емоціями, можливо подолати бар'єр розуму і викликати в людині вибух пристрастей, змусивши її пережити з приводу почутого. Далі вступає в дію ефект емоційного зараження, який набуває найбільшого поширення в натовпі, де, як відомо, поріг критичності кожного індивідуума нижче і включаються історично стародавніші рефлексивні і інстинкти. Подібна техніка маніпуляції застосо-

вується під час ряду реаліти-шоу, коли учасники говорять на підвищених тонах і демонструють деколи значне емоційне збудження. Це примушує глядачів невідривно дивитися за перипетіями демонстрованих подій, співпереживаючи головним героям.

**Протиотрута:** Відокремлюйте зерна від плевел. Слід розділяти емоційний посил і змістовний аспект інформації. Наприклад, перш ніж здійснювати покупку під тиском спритного продавця або реклами, продумайте, які цілі, бажання і прогнозовані витрати у вас були до появи цієї ситуації (інформації), які конкретно якості і властивості товару (послуги) вас зацікавили, наскільки вони вам необхідні насправді. Якщо є можливість відкласти ухвалення рішення, краще розглянути питання доцільності пізніше, в спокійнішому і адекватнішому емоційному стані, слідуючи правилу «ранок вечора мудріше».

### **3. «Психологічне айкідо»**

Залежно від подачі одних і тих же матеріалів можна добиватися різних, деколи протилежних думок аудиторії. Тобто якусь подію можна штучно «не відмітити», а чомусь, навпаки, приділити підвищену увагу. Ось наочний приклад, як це працює:

«Дорогі мама і тато! З тих пір, як я виїхала навчатися до університету, я не часто вам писала листи. Жалкую про те, що була неуважна до вас. Я повідомлю вам зараз про все, що відбулося, але перед тим, як ви продовжите читання, будь ласка, сядьте. Ви не читатимете далі, поки не сядете, добре? Ну, зараз я відчуваю себе цілком стерпно. Перелом черепа і струс мозку, які я отримала, коли виплигнула з вікна свого гуртожитку в той момент, коли там сталася пожежа незабаром після мого приїзду сюди, тепер майже вилікувані. Провела два тижні в лікарні і тепер можу бачити майже нормально. Головні болі бувають тільки раз на день. На щастя, пожежу в гуртожитку і мій стрибок побачив поліцейський.

Саме він викликав пожежну та швидку допомогу. Крім того, він відвідував мене в лікарні і, оскільки мені ніде було жити після пожежі, він був такий добрий, що запропонував розділити з ним його кімнату.

Насправді це напівпідвальна кімната, але вона досить мила. Він чудовий хлопець, ми закохалися один в одного і збираємося одружитися. Ми поки не призначили точну дату, але весілля буде до того, як моя вагітність стане помітною. Так, мама і тато, я вагітна. Я знаю, що ви мрієте стати дідусям і бабусею і що ви приймете дитину і оточите її тією ж любов'ю, відданістю і ніжною турботою, якими оточували мене в дитинстві. Причина затримки укладення нашого шлюбу полягає в тому, що мій друг підхопив незначну інфекцію, яка заважає здати дошлюбні аналізи крові, а я необережно заразилася від нього. Я упевнена, що ви зустрінете мого друга з розпростертими обіймами. Він добрий, і хоча не дуже освічений, та зате працелюбний.

Тепер, після того, як я повідомила вам, що трапилося, хочу вам сказати, що пожежі в гуртожитку не було, у мене не було струсу мозку і перелому черепа, я не була в лікарні, я не вагітна і не заручена. Я не інфікована і у мене немає друга. Проте я отримую низькі бали з математики і погані оцінки з фізики та хімії. Я хочу, щоб ви дивилися на ці оцінки з мудрістю і поблажливістю.

*Ваша любляча донька Марія»*

Цей забавний лист слід розглядати, як приклад умілого використання принципу контрасту сприйняття для впливу на людей і зміни їх переконань. Можете бути упевнені, що це знаряддя впливу, яке забезпечується принципом контрасту, дуже вдало допоможе досягти мети. Величезна перевага принципу полягає не тільки в тому, що він ефективно працює, але також і в тому, що його використання практично непомітно невідповідній людині.

**Протиотрута:** Слід навчитися повертати себе до початку обраної позиції до втручання в неї зовнішніх впливів. Пе-

ревірте, чи відповідає ваша поточна позиція вашим стратегічним принципам і пріоритетам. Порівняйте вашу позицію до і після отримання додаткової зовнішньої інформації, що змінила ваше сприйняття того, що відбувається. Проаналізуйте достовірність, важливість і значущість привнесеної ззовні інформації. Співвіднесіть отримані під впливом цієї інформації висновки зі своїми довгостроковими і передуючими планами, системами оцінок, пріоритетів і значущими співвідносинами.

#### **4. Команди, приховані в пропозиціях і питаннях**

Маніпулятор приховує свою команду-установку під виглядом прохання. Наочно це може продемонструвати одна дзен-буддистська притча:

Бесіди дзенського вчителя Банкея привертали не тільки дзенських учнів, але і людей інших конфесій. Його велика аудиторія викликала незадоволеність католицького священника, оскільки прихожани його храму ходили слухати про Дзен. Егоцентричний священник прийшов до храму, маючи намір посперечатися з Банкеєм.

– Ей, дзенський вчитель! – покликав він. – Всякий, хто поважає тебе, покоряється твоїм словам, але я не поважаю тебе. Чи можеш ти змусити мене покорятися?

– Підійди до мене, і я доведу тобі це, – сказав Банкей. Священик почав велично прокладати собі дорогу крізь натовп до вчителя. Банкей посміхнувся:

– Встань зліва від мене.

Священик підкорився.

– Ні, – сказав Банкей, – нам зручніше розмовляти, якщо ти станеш праворуч від мене. Перейди сюди.

Священик з гідністю перейшов направо.

– Бачиш, – сказав Банкей, – ти підкорюєшся мені. Мені здається, що ти людина тонка і м'яка. А зараз сідай і слухай.

У цій притчі можемо спостерігати прямі маніпуляції. Вона підкреслює лише характер посилів, що стоять за зви-

чайною розмовою і пропозиціями. Але подібний вплив може здійснюватися і більш прихованими прийомами.

**Протиотрута:** Чітко усвідомлювати свої цілі і «систему координат». Варто також постаратися з'ясувати мотиви і інтереси співбесідника. У подальшому буде легко відстежити тактику і стратегію їх досягнення, оформлену у вигляді конкретної техніки.

### **5. Відхід від обговорення**

Подібна маніпулятивна дія здійснюється з демонстративним використанням образи. Наприклад, «...з вами неможливо конструктивно обговорювати серйозні питання...», «...ваша поведінка робить неможливим продовження нашої зустрічі...» або «я готовий продовжити це обговорення, але тільки після того, як ви приведете в порядок свої нерви...» або щось інше.

Зрив обговорення методом провокації конфлікту здійснюється за допомогою різноманітних прийомів виведення опонента з себе, коли дискусія перетворюється на звичайну суперечку, абсолютно не пов'язану з первинною темою.

**Протиотрута:** Зберігайте емоційний спокій, витримку і самовладання. Поясніть собі, що даний прийом є провокацією агресора і не спрацює, оскільки ви його вже розпізнали. Не варто випробовувати гнів по відношенню до самого агресора за те, що він дозволив собі подібну несправедливість, бо така його природа.

### **6. Штучний зсув суперечки**

В цьому випадку, приступивши до обговорення будь-якого положення, маніпулятор прагне не приводити доводи, з яких виходять ці положення, а пропонує відразу перейти до їх спростування. Таким чином, обмежується можливість для критики позиції маніпулятора, а сама суперечка зміщується на аргументацію протилежної сторони. В тому випадку, якщо опонент піддався цьому і починає критикувати висунуті положення, приводячи різні аргументи, то обго-

ворення зводиться до суперечки навколо цих аргументів та пошуку в них недоліків. Свою систему доказів маніпулятор при цьому для обговорення не надає.

**Протиотрута:** Повертайте діалог в потрібне вам русло. Пам'ятайте про ефект «свого поля» у футболі. У комунікації «своє поле» має ще більше значення. Не віддавайте ініціативу і повертайтеся «до себе» та до обраної раніше позиції.

### **7. Потік питань**

У разі такого маніпулятивного прийому об'єкту ставлять відразу декілька різних питань по одній темі. Надалі діють залежно від його відповіді: звинувачують у нерозумінні суті проблеми або у тому, що він не відповів на питання повністю, або в прагненні ввести в оману.

**Протиотрута:** Озвучте, що ви вважаєте доцільнішим відповідати на питання послідовно, і концентруйте своїми відповідями увагу на обраній вами темі. У разі агресивного тиску ігноруйте подальші питання і продовжуйте спокійно відповідати на обрані вами запитання або тримайте паузу, поки потік питань не вичерпається. Можливі варіанти активної дискредитації маніпулятора. Наприклад, узяти листок і почати запис питань з коментарем, як у відомій комедії: «Чи не можна повільніше, я записую...».

Видатний психолог Густав Лебон писав: «маси ніколи не вражаються логікою мови, але їх вражають плотські образи, які народжують певні слова і асоціації слів». Емоції є універсальним засобом управління людьми. Аби мотивувати співробітників, потрібно спробувати порушити у них відчуття гордості за свою компанію, відчуття гордості за себе, бажання добитися кращих показників і тому подібне. Сила емоцій в тому, що вони фактично пригнічують раціональне мислення.

Однією з основних і найбільш сильних емоцій є відчуття страху. Першим, хто серйозно заговорив про нього як засіб управління, був один з вождів якобінців - Жан Поль Марат.

Але використовувати його почали значно раніше – ця історія йде в глиб століть.

Так, в 1000 році римський папа і його паства серйозно чекали кінця світу. Цілі міста охоплювала паніка, люди проводили весь вільний час в церквах, продавали майно, намагаючись замолюти гріхи. Потім це перейшло в очікування 1033 року - думали, що кінець світу відбудеться через тисячу років після розп'яття Ісуса Христа.

Після цих подій Ватикан зрозумів, що може використовувати есхатологічний (тобто пов'язаний з кінцем світу) страх для управління масами. Цілком можливо, що папи спеціально розпалювали страх перед апокаліпсисом і жах перед посмертними муками, щоб розв'язати хрестові походи. Адже стверджувалося, що ті, хто поляже в хрестових походах, негайно потраплять в рай, а сама перемога над мусульманами відстрочить загибель світу.

Іншим яскравим прикладом використання страху є Французька Революція. Як вже було сказано трохи вище, власне, один з її лідерів заговорив про психологічний ефект залякування і ввів в політичний ужиток грецьке слово *terror*, яке вперше використовував Платон.

Чи треба говорити, що всі диктаторські режими були засновані на страху і використовували систематичний терор як спосіб тримати людей в покорі. Але страхом зловживали і переконані демократи. Ряд дослідників вважає, що американський уряд цілеспрямовано роздував так званий «ядерний страх» ( тобто страх перед ядерним ударом з боку Росії або країн соцтабору взагалі).

### **2.3. Головні мішені маніпуляторів свідомістю**

Однією з основних умов розгортання маніпуляційної програми є відсутність альтернативної інформації, інформаційний вакуум з визначеної проблеми, коли цільовій аудиторії всіма можливими засобами нав'язується тільки одна

модель рішення, навіюється її альтернативність і неминучість. У цьому відношенні, відсутність публічного аналізу альтернатив є однією з основних ознак маніпуляції.

Іншою ознакою маніпуляції є створення ситуації штучного дефіциту часу, коли нав'язується рішення має бути ухвалене без належного аналізу альтернатив у надзвичайно обмежений період часу в силу тих чи інших міфічних причин (формування в масовій свідомості відчуття катастрофи, що насувається, жахливої кризи, від якої тільки й можна врятуватися єдино вірним рішенням, тощо).

Демократичне суспільство, з одного боку, відкриває можливість для пересічного громадянина впливати на прийняття ключових для суспільства рішень, з іншого боку, свобода ЗМІ робить можливим широке застосування технологій формування громадської думки, нав'язування громадянину тих чи інших міфологічних уявлень. У сучасному суспільстві ЗМІ формують образ реальності на основі якого вільний громадянин робить свій вибір.

Найбільш дієвим інструментом впливу є телевізійний ролик – доволі важкий та одночасно дуже поширений вид політичної реклами. Це пов'язано з тим, що телебачення вважається сильним каналом впливу на виборця. Основними засобами маніпуляцій, які найчастіше використовують маніпулятори:

**Слово.** З метою маніпуляційного впливу в мову впроваджуються слова, що суперечать дійсності й здоровому глузду та підривають процес мислення.

**Число.** Сила переконання числами величезна. Якщо людина сприйняла яке-небудь кількісне твердження, навіть абсолютно абсурдне, його вже майже неможливо витиснути не тільки логікою, але й кількісними аргументами. Число має властивість застрягати в мозкові незворотно.

**Акусфера.** Світ звукових форм культури. У програмуванні поведінки звуками, вплив націлюють не на розум, а на по-

чуття. Музика відіграє одне із найважливіших місць у всій технології маніпуляцій оскільки миттєво відтворює в свідомості людині певні спогади, які з нею асоціюються.

**Образи.** Маніпуляція шляхом подвійного впливу: поряд з повідомленням, що посилається відкрито, посилається адресату «закодований» сигнал, який має розбудити у свідомості адресата образи, потрібні суб'єкту впливу. Цей прихований вплив спирається на «неявне знання», яким володіє адресат, на його спроможність створювати у своїй свідомості образи, які впливають на його почуття, думки й поведінку.

**Логічне мислення.** Логічне мислення прозоре і його структура чудово вивчена. Отже, в нього можна втрутитися і спотворити програму, позбавивши людину можливості робити правильні розумні висновки.

**Метафори і стереотипи.** Метафори – це готові штампи мислення. Стереотипи – невід'ємні компоненти індивідуальної та масової свідомості. Завдяки їм відбуваються необхідні скорочення у сприйнятті інших інформаційних і ідеологічних процесів в свідомості. Жодна людина не може прожити без «автоматизмів» у сприйнятті і мисленні, бо не може обмірковувати кожен раз по-новому типова для повсякдення ситуацію.

Часто говорять, що створення метафор – головна мета ідеології. Метафори хороші тим, що за допомогою яскравих порівнянь економлять наші розумові зусилля. Свідомості зручніше сприйняти поетичний образ, ніж витратити час на аналіз отриманої інформації. Достатньо часто це використовується різними релігійними діячами, які прагнуть досягти яких або політичних цілей.

Енциклопедією подібних прийомів є Коран, написаний у виключно поетичному і метафоричному стилі. Пророк Мухаммед, здається, не маючи уявлення про теорію архетипів Юнга, постійно волає до них і робить це з винятковою май-

стерністю. Наприклад, широко відомо, що астральна символіка має дуже сильну дію на психіку людей. Якщо почитати Коран, то не важко виявити, що зірки і планети там згадуються дуже часто. Наприклад, можна знайти пасаж, де аллах присягається у власному існуванні уранішньою зіркою і заходом. Є сурра (розділ), яка так і називається – «Зірка» і починається із слів: «Присягаюся зіркою, що хилиться до заходу». Це дуже яскраві і сильні образи, які забезпечили перемогу Пророка.

Якщо почитати спічі духовних лідерів тероризму, то, без сумніву, там виявляться такі ж яскраві образи і символи, під впливом яких зовсім юні особи свідомо вкорочують собі віку, забираючи із собою безневинні душі своїх жертв.

**Почуття.** Настільки ж важливим, як мислення, об'єктом для маніпуляції є сфера почуттів. Чуттєва сутність людини перебуває ближче до зовнішнього світу, ніж мислення, і реагує швидше, безпосередніше. Тому її легше експлуатувати. Крім того, легше створити «ланцюгову реакцію» – зараження, епідемію почуттів.

**Уява і поведінка.** Уява – це перетворення якоїсь частинки реальності в образ, створюваний свідомістю (фантазією) людини. Ця здатність людини, необхідна для розуміння реальності. Розум оперує тими образами реальності, які виробляє уява і, виходячи з цих образів речей, люди формують свою лінію поведінки.

Для контролю за поведінкою людей дуже важливо впливати на обидва процеси – формування стратегії, на підставі формування образів, виходячи з реальності, і тактики поведінки, виходячи із образів, що виникли в свідомості. Оскільки уява – це здатність творча, вона значно менше, аніж мислення, схильна до дисципліни (логіки, традиції). Отже, більш вразлива для впливу ззовні.

**Увага.** Увага, концентрація психічних процесів на якомусь об'єкті, спрямовує та організує усі процеси – сприй-

няття, мислення, почуття, уяву тощо. Зосередивши увагу на важливому об'єкті, людина усуває другорядну інформацію. Це і дозволяє їй вести цілеспрямовану психічну діяльність.

Навіть під час читання тексту людина завжди виділяє в ньому кілька центрів цікавості, на яких і зосереджує увагу, а порожнечі між ними заповнює «пакувальним матеріалом», який пробігає поміж очей.

**Пам'ять.** В цілях маніпуляції свідомістю доводиться впливати на всі види пам'яті людини. З одного боку, щоб людина запам'ятала якусь думку, метафору, формулу. З іншого, доводиться «відключити» її короткострокову чи історичну пам'ять, якщо вони створюють психологічний бар'єр супротиву бажаному впливу.

Дуже важливий зв'язок емоційної пам'яті і пізнання. У маніпуляції свідомістю упізнання відіграє ключову роль, бо породжує хибне відчуття знайомства. Це стає передумовою згоди аудиторії з комунікатором – він сприймається аудиторією як свій. Упізнання набагато важливіше свідомої згоди з його твердженнями. Тому необхідною умовою для ефективного впливу є частота реклами, її упізнаваність.

**Міф.** Узагальнене уявлення про дійсність. Моральні, естетичні установки, що з'єднують реальність з містикою. Це завжди значною мірою ілюзорне подання, але в силу своєї етичної і художньої привабливості, міф має великий вплив на масову свідомість.

Іноді міф є способом замістити у свідомості нестерпний достовірний образ страшної дійсності умовним заміником, із яким можна ужитися.

Всі вищеперераховані складові в тому чи іншому ступені використовуються учасниками виборчих перегонів у своїх телерекламах. Розглянемо деякі елементи маніпуляцій, які, застосовуються в Україні у передвиборчі періоди.

Лейтмотивом телевізійної реклами є формування у свідомості виборця відчуття різкого погіршення якості життя, руйнування системи соціального забезпечення.

Створення або використання кризи, здійснює сильний емоційний вплив на свідомість виборця. За цим принципом можна надати умовну назву телевізійному ролику:

*«Зниження рівня якості життя»*. В першій частині реклами створюється проблема за допомогою відповідних коментарів людей, які стверджують про таке погіршення. Ці твердження висловлюються пересічними громадянами різних вікових груп на вулицях міст. Все це супроводжується відповідним кольоровим фоном та музикою. А в кінці етапу «створення проблеми» ставиться контрольне запитання – «Скільки можна це терпіти?».

В цій рекламі зосереджується увагу виборця на таких негативних моментах як стагнація економіки, погіршення життя простих людей, знищення малого та середнього бізнесу, інфляція, знецінення гривні, розвал банківської системи, руйнація системи охорони здоров'я, тощо. Дійові особи не вказують чи погіршилося конкретно їхнє життя та не вживають слів типу «на мою думку», а говорять про «взагалі». Це створює ефект поширення «проблем» та враження, що таке бачення сформовано із багатьох джерел. Натомість за аргументами на користь погіршення ситуації, автори ролика відсилають до віртуальних громадян.

Справа в тому, що якби особа в кадрі персоніфікувала проблему, або думку із собою, то відповідно реципієнт зробив би теж саме і бачення проблеми могли б кардинально відрізнятись.

Такі переконання підсилюються ідентифікацією з такими ж «простими громадянами», які фігурують у рекламі. В результаті у багатьох виборців формується враження, що життя в країні в цілому різко погіршилося. Для підтвердження

даного твердження вживаються пусті фрази із телевізійного ролика часто за абсолютною відсутністю розуміння термінів, які там вживаються та відсутності конкретних прикладів.

За допомогою такої гри слів, створюється свого роду іномова, слова якої розуміються самі собою і не потребують доведення. Відбувається звуження свідомості – майже уся увагу зосереджується на даних «проблемах» як основі усієї життєдіяльності.

*«Руйнування системи соціального забезпечення».* Сценарій цього ролика в розумінні «створення проблеми» і «борця з нею» витриманий у відповідності із попереднім прикладом. Але він містить і певні особливості.

В даному випадку активно використовується природне людське почуття жалості, співчуття до слабшого і беззахисного та відчуття страху. Для формування проблеми застосовується вплив на свідомість виборців шляхом показу в чорно-білому кольорі бабусі, що нишпорить у смітнику в пошуках пляшок та пенсіонерів, які жебракують та підраховують копійки.

Все це подається із відповідним голосовим супроводом та музикою, що викликає негативні асоціації. Такі дії мають викликати у виборця страх та невпевненість у завтрашньому дні і бажання уникнути цього.

А «рятівник» з'являється із слоганом «покращення життя уже сьогодні» із кольоровим забарвленням.

Таким чином, основою подібних телевізійних рекламних роликів є засоби соціально-психологічних механізмів впливу на свідомість виборців з метою формування у них поглядів про критичність ситуації, а не донесення до виборців ідеології партії та позитивних особистих характеристик її лідера.

## 2.4. Маніпуляції свідомістю та громадські інститути

Маніпуляція свідомістю має місце навіть в Біблії, при чому це не має негативного забарвлення, бо спрямовано на упорядкування життя людей та направлення їх інстинктів та бажань у цивілізаційне русло. Знамениті «Божі заповіді» спрямовують людей до моральності, чесності, подолання егоїстичних настроїв задля побудови суспільства на основі норм моралі та рівності «усіх перед Богом»

Слід усвідомлювати, що технології маніпуляції подібні до зброї: все залежить від того, в чиїх вони руках і для яких цілей використовуються.

### *2.4.1. Школа, як виробник свідомості мас*

Формування суспільства, в якому володарює маніпуляція свідомістю, насамперед залежить від типу школи, що виховує наступні покоління. Школа – один з найбільш консервативних інститутів суспільства. Вона є «генетичною матрицею» культури, яка сформувалася в країні на базі її національно-релігійних особливостей. У відповідності до цієї матриці виховуються наступні покоління. Тому виховання оновленого покоління можливе лише за умов перебудови принципів шкільного виховання.

В царській Росії школа базувалась на християнській моралі та ставила задачу виховання особи, поверненої до Бога (ширше – до ідеалів). Така школа, особливо це видно на прикладі класичної гімназії, була орієнтована на фундаментальні дисципліни, гуманітарні знання та мови, тобто наслідувала античні принципи виховання наступних поколінь.

Нове суспільство вимагало виховання «людей натовпу», свідомістю яких легко було б маніпулювати. Школа повинна була випустити слухняного громадянин, робітника та споживача. Для виконання цих функцій підбирався запас знань, який

не дозволяв учням вільно та незалежно мислити, робити далекоглядні висновки з подій, які на перший погляд не пов'язані між собою. Звичайно були виключення, але вони носили поодинокий характер і частіше за все карались «системою».

Виникла «мозаїчна культура» напроти вагу «університетській», тобто цілісній. Виник і її носій – «людина натовпу», яка має необхідні відомості для виконання контрольованих дій. Така людина самовпевнена у своїй освіченості. Але цієї освіти вистачає лише для того, аби відчувати себе «гвинтиком», тобто «вузьким спеціалістом».

Сучасний досвід існування розвинених суспільств Заходу показує, що така система підготовки «вузьких спеціалістів» породила систему стандартів масової культури. Такі фахівці знайомі лише з професією, про все інше вони судять примітивно. Для них немає авторитетів, бо вони впевнені в своїй освіченості. Ці люди є символом сучасного світу, а їх варварство є безпосередньою причиною його деморалізації.

В Україні останні декілька років йде трансформація шкільної та вузівської освіти. На жаль, запропоновані підходи трансформаційних перетворень спричиняють до закріплення «кліпового» мислення у більшості школярів та студентів внаслідок цих інновацій. Це сприяє перетворенню юних громадян країни у зручні об'єкти для маніпуляції свідомістю. Закріплюється шаблонне мислення, яке не дає розвитку.

Людина, охоча захистити свою свідомість від маніпулювання, повинна навчитися долати стереотипи мислення та знаходити різні варіанти вирішення проблем. Найлегше маніпулювати «догматиком», який знаходиться у полоні певних норм поведінки та мислення, наприклад «не можна поступитися принципами». Знайти «ключик» до його свідомості не складно, бо напрямок його думок передбачуваний. Він може стати не лише жертвою, а й інструментом маніпуляцій. Розуміючи це, ділки від політики для досягнення своїх ко-

ристливих цілей по усуненню конкурентів, використовують найсвітліші прагнення людей подолати корупцію, захистити екологію або щось інше. Найчастіше це молоді люди, яким і на думку не може прийти, що їх порив захистити країну та демократію є проявом маніпуляції їх свідомістю.

Низький рівень освіти та звичка до догматичного мислення (якщо воював в АТО, то безсумнівно чесна людина; депутатам не можна довіряти; нова поліція – надійний захисник; іноземний фахівець – краще вітчизняного та ін.) приводять до того, що стратегічні структури в Україні очолюють менеджери, у яких немає навіть базових уявлень про сферу, в якій вони працюють. Вони полюбляють викликати фахівців на килим і лаяти їх за те, що вони нібито нічого не розуміють у своїй роботі. Чому ж всі ці люди так кричуще некомпетентні і ніби навіть не помічають цього?

Це відбувається завдяки так званому ефекту Даннінга-Крюгера, який був теоретично передбачений, а потім експериментально підтверджений у 1999-му році співробітниками кафедри психології Корнельського університету (США) Девідом Даннінгом (David Dunning) і Джастіном Крюгером (Justin Kruger). Сутність цього ефекту полягає в тому, що люди, які мають невисокий інтелект, скромний рівень кваліфікації і вузький кругозір, у силу своїх скромних здібностей не можуть зрозуміти, що рішення, які вони приймають, помилкові, а таланти, якими вони себе наділяють, – несправжні. Ось чому їм здається, що вони мають рацію у всіх своїх діях і краще за інших розуміють ситуацію. Згодом це світовідчуття набуває характеру психологічного захисту: обмежена людина починає відстоювати своє бачення ситуації саме тому, що відчуває – допусти він лише думку про те, що не правий, і його потіснять із насидженого місця більш талановиті.

Втім, саме у талановитих і спостерігається зворотний ефект: вони добре розуміють, наскільки складними є закони

реальності і наскільки широким є поле знань, яке у перспективі можна опанувати, – це приводить їх до заниження власних здібностей, до недооцінки свого місця в суспільстві. «Я знаю, що нічого не знаю», – повторював мудрець Сократ, який вів більш ніж скромне життя і постійно піддавався нападкам з боку дурнів, впевнених у своїй правоті. Чи здатний хтось із обмежених людей, що займають високі посади у владних кабінетах країни, зізнатися собі в цьому? Схоже, що ні. В українському парламенті більше сорока людей не мають вищої освіти. То про яку якість законотворчої ініціативи може йти мова?

Як встановили Даннінг і Крюгер, профани не тільки переоцінювали свою компетентність, але і не були здатні до адекватної оцінки фахівців, які володіють справді високим рівнем кваліфікації в тій же галузі. До того ж вони щиро не вірили в те, що зробили помилки в тестах, що стосуються їх професійної діяльності, – більшість залишалися при своїй думці навіть після того, як їм вказали на їх помилки і логічно обгрунтовували їх неправоту.

Приклади такої поведінки керівних осіб в сучасному світі постійно збільшуються. Це стосується не лише парламентарів та урядовців в різних країнах, а й посадовців у таких міжнародних структурах, як ООН, МВФ, ЄС та ін.

#### ***2.4.2. Телебачення, як технологія руйнування свідомості***

Найбільшого успіху в маніпулюванні свідомістю людей досягло телебачення як основна технологія руйнації свідомості. Телебачення (ТБ) створює для людей такий театр тіней, що у порівнянні з ним реальний світ сприймається як сіра тінь. Людина з дитинства прикута до телевізора або до комп'ютерних ігор, вже не хоче виходити у реальний світ, повністю довіряючи тим шарлатанам, які маніпулюють фі-

гурками, кнопками і готова «вбити» товариша, який кличе у реальний світ.

Залежність від ТБ та світової мережі Інтернет на початку ХХІ притаманна широкому колу людей. У деяких категорій (особливо у дітей та підлітків) ця залежність настільки сильно виражена, що може зашкодити навіть їх фізичному здоров'ю.

Наприкінці 2016 року у Китаї було заборонено віртуальну гру з Покимоном, якою захоплюються переважно молоді люди в усьому світі. Це рішення було прийнято після загибелі декількох осіб, внаслідок виконання ними певних кроків запрограмованих цією грою.

Лікарі та педагоги в розвинутих країнах світу закликають батьків обмежувати час перегляду дітьми телепрограм та перебування в мережі, які наркотично впливають на їх свідомість.

Людина з дитинства прикута до телевізора або до комп'ютерних ігор, вже не хоче виходити у реальний світ, повністю довіряючи тим шарлатанам, які маніпулюють фігурками, кнопками і готова «вбити» товариша, який кличе у реальний світ.

В наш час молоде покоління за реальність сприймає світ, сприйнятий через екран телевізора чи монітора: інформаційні випуски новин, телевізійна реклама, кліпи, комп'ютерні ігри.

ТБ створює невидимі «кайдани» і «тіні», які бачать глядачі на екранах своїх телевізорів, залежно від поглядів власників каналу. Думка про свободу ТБ від громадянського контролю здається досить демократичною, але люблять її певні соціальні групи на захист власних інтересів. Справа не в тому, якого гатунку «кайдани». Незалежно від їх якості вони завдають великої шкоди вільному розвитку особистості.

Парадокс у тому, що найбільшої шкоди завдають найбільш привабливі для широких верств програми. Сучасні розважальні програми діють як іноземна їжа, її хочеться жу-

вати, хоча людина і розуміє, що це майже отрута для шлунка. «Сумне» радянське ТБ дивитися без обмежень часу було неможливо і люди «вживали» його не більше ніж їм було потрібно для отримання інформації, знань, розваг.

Навіть за часів СРСР ТБ не настільки руйнувало свідомість людей, як сьогодні. Мабуть найбільш рельєфно це проявляється в сприйманні аудиторією гумору. Гуморески часів Аркадія Райкіна та молодого Михайла Жванецького сприймалися, як гра інтелекту, що пильнує за недоліками тодішнього суспільства. Сучасний гумор дуже далекий від гри інтелектів, але саме комедійні програми викликають найбільшу зацікавленість глядачів.

У нас в Україні є класичний приклад, який ілюструє принципи маніпуляції: «Перший Національний» телевізійний канал. Скільки разів на день його диктори запевнюють нас, що усе в нас добре? Скільки людей по інерції мають найвищий рівень довіри до «Першого національного»? Працівники каналу професійно психологічними методами створюють для нас псевдореальність, де все добре, де трохи тяжко, але є наш Гарант, який, якщо йому не будуть заважати, післязавтра приведе Україну до абсолютного процвітання.

Якщо «про процвітання» повторювати один раз, десять разів – це пропаганда, а якщо це педалюється щодня і щоднини – це вже віртуальна реальність. Причому ця реальність є достатньо реалістичною і послідовною, від неї жорстко відфільтровується усе, що заважає стрункості цього віртуального світу, який буде для нас «Перший Національний», і реальність залишається стрункою і правдоподібною, єдине що все більш абсурдною.

#### ***2.4.3. Формування політичної свідомості за допомогою ЗМІ***

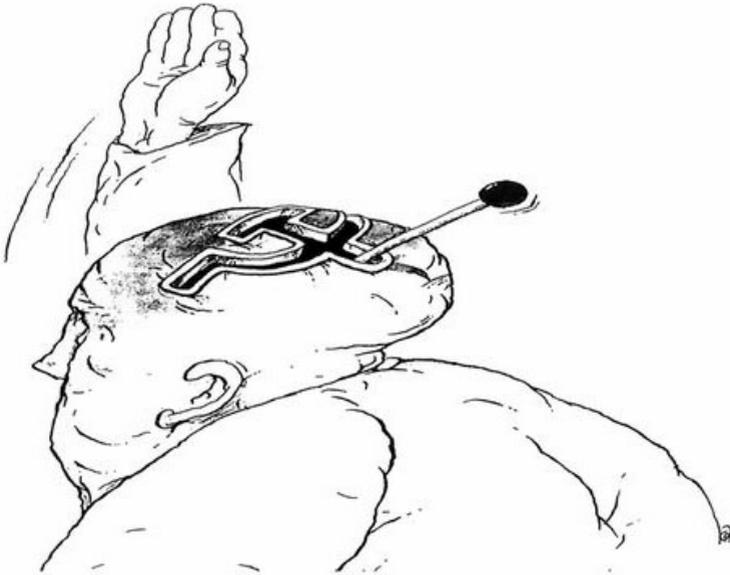
Жодна влада в світі не здатна обходитись без маніпуляції свідомістю своїх підлеглих. Один з найжахливіших прикла-

дів лицемірства та тиранії явили світу більшовики, які вдало маніпулюючи свідомістю народів, підкорених Російською імперією, захопили владу в країні, вдало використавши лозунги: «Мир народам!», «Земля селянам!» та інші не менш привабливі для знедолених людей.

Перше, що зробили більшовики, взявши владу, – створили інформаційний концтабір. Декрет про друковані органи, що оголосив поза законом вільну пресу і дав старт створенню системи радянської цензури, прийняли раніше, ніж все інше: на місяць раніше створення ВЧК, раніше декрету про знищення станів і громадянських чинів, раніше заборони партій, які більшовики вважали своїми ворогами.

Більшовицький Декрет про друковані органи написаний чіткою і зрозумілою мовою. Буржуазна преса – ворог, якого треба знищити. Між собою більшовицькі вожді говорили абсолютно відверто: брехали, брешемо, а брехатимемо ще більше. Лист очільників ОГПУ Уншліхта і Пілляра у Політбюро Сталіну, копія Троцькому від 22.12.1922 р. називається «Про стан справ щодо дезінформації». Для цієї важливої справи ОГПУ пропонує створити особливе бюро, яке «створюватиме і продукуватиме цілу низку помилкових відомостей», а також «розроблятиме низку статей і заміток для періодичної преси, що готуватимуть ґрунт для обігу різних фіктивних матеріалів». У цих документах усе під своїми іменами: дезінформація називається дезінформацією, помилкові відомості – помилковими відомостями, а фіктивні матеріали – фіктивними матеріалами. Резолюції: Сталін – «не заперечую», Троцький – «за умови дуже ретельної роботи за особистою відповідальністю тов. Уншліхта», Риков – «ми введемо в оману через нашу пресу і наші партійні та радянські кола?», Молотов – «не заперечую, за умови, що особовий склад трійки буде затверджено Політбюро ЦК». Доля Рикова, який був проти державної брехні, відома. Усі інші теж були приречені.

Ця д'явілська машина без перестану крутилась в СРСР, промиваючи мізки усім – від немовлят до старців. І зараз здобутками своїх попередників не нехтують у більшості пострадянських республік.



У ХХІ ст. на допомогу владі прийшли новітні технології, можливості яких у питаннях маніпуляції свідомістю майже безмежні. Телебачення на Заході майже знищило (відсторонило) демократію в розумінні того, що демократія передбачає осмислення проблеми та розумний вибір у вигляді політичних ідей. Зараз для політика або бізнесмена важлива сама поява на телеекрані, впровадження їх образу у підсвідомість людей. Їх виступи перед телекамерами часто взагалі не несуть ніякого змісту ні те що ідей. Політики уникають ситуацій, в яких вони вимушені були б ознайомити виборців зі своїми цінностями, тобто ідеалами, принципами, критеріями вибору рішень.

Вперше можливості телебачення були використані у США у 1952 році у виборчій компанії Д. Ейзенхауера. У 1960 році Дж. Кеннеді найняв для своєї компанії вже ціле рекламне агентство.

Поступово різниця між політичними виступами та рекламою стерлася. Політичні дебати стають театром з доброю режисурою. У таких дебатах велику роль мають не вислови, а мізансцени, жести, зовнішній вигляд. Телеглядачі при цьому втрачають свободу волі та відповідальність громадянина, що усвідомлює свій вибір. Політичні консультанти, що виступають як режисери цих вистав, самі можуть взагалі не мати ніяких ідеологічних пристрастей. Вони виступають як маркетологи, які після роботи на одну виборчу кампанію можуть отримати контракт від політичних супротивників «їх» кандидата.

Важливим питанням сучасної української політики є формування політичної свідомості за допомогою ЗМІ. Часто домінуючим методом такої діяльності є маніпуляція свідомістю реципієнта, особливо під час виборчих кампаній. Оскільки, саме під час виборчих кампаній та чи інша політична сила намагається сформувати суспільну думку в потрібному їй напрямку.

Маніпуляція в політиці використовується з метою отримання, реалізації та утримання політичної влади. Отримання політичної влади здійснюється шляхом виборів. Результати досліджень показують, що більшість виборців судять про кандидата в депутати чи у президенти по тому образу, який йому створюють медіа, особливо телебачення.

За блискучою рекламною упаковкою важко буває визначити справжні ділові та особисті якості кандидатів та визначити їх політичні позиції. Поняття реклами як презентації товару, послуги тощо і надання інформації про їх позитивні якості в даний час дуже розширилось і реклама нерідко є інструментом формування життєвих норм, цінностей та

установок за допомогою впливу на больові точки свідомості людини. Саме такі методи соціально-психологічного впливу, які застосовуються у політичній телерекламі, можна віднести до *маніпуляцій свідомістю*.

Чим більше держава скачується в економічний хаос, і чим сильніше стає прагнення влади контролювати громадянську думку, тим більш витонченими стають технології маніпуляції свідомістю суспільства.

Чим сильніше криза довіри, тим системніше і страшніше стає пропаганда. Головне – тримати народ «в тонусі» і не давати можливості розсудливо, а головне самостійно, мислити і аналізувати все, що їх оточує.

Для цього необхідні дві складові: зовнішній ворог і страх. Наявність зовнішнього ворога створює ілюзію об'єднання суспільства і усвідомлене розуміння необхідності терпіти матеріальні труднощі. А страх взагалі руйнує індивідуальне мислення і здатність ухвалювати самостійні адекватні рішення та створює ілюзію спільності. Ще Черчилль говорив: «Нам нічого боятися, окрім власного страху. Подоласмо його, і зможемо відроджувати і будувати Велику демократичну державу».

Основна роль в «технології рабства» належить, безумовно, ЗМІ і, так звані, групам експертів, які завжди брешуть. Добре відомо, що для того, щоб в брехню повірили, вона повинна бути жахливою.

Щоденне новинне «бомбардування» суспільства негативними сюжетами про війну, смерть, нещасні випадки, природні катаклізми, грабежі, вбивства та інші негаразди - укидає суспільство в стан смутку, соціальної депресії і політичної апатії. І звичайно страху за себе, своїх дітей і родичів, за свою безпеку, а тому стає вже не важливо, хто і скільки краде і чому стає складніше жити. Як наслідок, такий підхід приводить суспільство до стану політичної амнезії: ніхто не пам'ятає, що відбувалося в країні вчора, всі зосереджено на

тому, щоб «врятуватися, уберегтися і вижити» завтра. Точно продумана соціальна реклама і серія гуманітарних програм вибудовують єдиний ряд сприйняття дійсності.

Таким суспільством дуже легко управляти і маніпулювати. Будь-які корупційні скандали у владі, економічні і соціальні проблеми, легко перебиваються могутнім інформаційним потоком, що зміняє «картину світу» і об'єктивну реальність. Давно доведено, що суспільство, схильне до колективного страху, втрачає здібність до аналізу і обдуманих дій. У зв'язку з цим, відбувається зворотна трансформація з осмислених індивідумів в заражений єдиним страхом натовп.

В натовпі мисляча особистість втрачає свою індивідуальність. Почуття та ідеї окремої особистості втрачають сенс. В натовпі створюється «колективна душа», тобто якісно нова система, в якій майже повністю зникає почуття відповідальності. Людина в натовпі має високу чутливість до навіювань, вона легко принесе у жертву особисті інтереси заради колективу, особливо якщо звертаються до її почуття патріотизму.

Тема патріотизму окремо прописана в даній технології маніпулювання свідомістю і утриманням населення в заданих рамках. На жаль, влада не рідко зловживає цим почуттям у відповідності з висловом М. Жванецького: «Патріотизм – це чітке, правильно сформульоване, добре аргументоване пояснення того, чому ми повинні жити гірше за інших».

В умовах війни, яка розпочалася в Україні в березні 2014 року, маніпуляція свідомістю громадян направлена на консолідацію суспільства навколо влади, підвищення довіри до влади та списання усіх негараздів виключно на воєнні дії. Соціологічні опитування доводять, що ЗМІ майже справляються з цією задачею.

Однак позитивний термін «реформи» в Україні викликає острах, хоча ЗМІ усіляко навіюють людям картинки майбут-

нього задоволення від їх впровадження. Сьогодні видатки на охорону здоров'я в Україні такі ж, як в Габоні та перебувають на одному з найнижчих рівнів у світі. Сусідня Білорусія витрачає майже у два рази більше на медицину, хоча вона не є зірцем для наслідування. Людям розповідають, що якщо позакривати районні лікарні, де не має сучасного обладнання (але люди можуть отримати невідкладну допомогу), то рівень охорони здоров'я в Україні значно підвищиться, бо вони зможуть лікуватися в обласних або «кустових» лікарнях (госпітальних округах), але ніхто не враховує яким чином люди туди будуть діставатися та й чи переживуть таку доставку по бездоріжжю. Зате можна буде відрпортувати в Міжнародних організаціях про скорочення видатків на медицину та наближення її до «європейських стандартів».

Якщо людям розповідають, що вивчення таблиці множення в школі слід розтягнути на кілька років та виключити з обов'язкової програми математику, фізику, хімію заради зменшення навчального навантаження та послаблення системи оцінювання – це «освітні реформи», то люди розуміють, що їх мета тільки одна – поступова деградація нації та закріплення за Україною статусу сировинної колонії.

Не можна в гонитві за «економією» руйнувати фундамент, бо потім не буде на чому дім будувати. Освіта має бути складною, цікавою та корисною, а не дешевою, спрощеною та вихолощеною. Чи, може, компрадори від влади хочуть готувати в українській школі виконавців для сировинної економіки, не здатних системно та критично мислити?

Слід пам'ятати, що лише вільні люди здатні приймати самостійно рішення, та запобігати впливу різних маніпуляцій свідомістю як окремої особи, так і суспільства загалом.

В міжнародній практиці телебачення стало основним засобом впливу великих світових держав (США, Росія та ін.) на свідомість громадян інших країн у своїх інтересах. Держави, що мріють про світове панування, насамперед пови-

нні забезпечити собі панування у інформаційному просторі інших країн. На жаль, в Україні на багатьох каналах телебачення працюють «вчорашні» працівники російських телевізійних каналів, які насамперед культивують на наших екранах цінності сучасної Росії. Хазяї цих каналів створюють середовище для зростання «п'ятої колони», а можливо вони не усвідомлюють, що нація, чиї засоби масової інформації управляються з-за кордону, вже не є нацією.

Наприклад, один з батьків холодної війни Джон Фостер Даллас казав, що якби він повинен був обрати лише один принцип зовнішньої політики, то обрав би таким принципом вільний потік інформації. Ця доктрина стала важливою зброєю США для консолідації своїх союзників в холодній війні проти Імперії Зла, як називали Радянський Союз.

## **2.5. Форми та методи нейролінгвістичного програмування**

Нейролінгвістичне програмування (НЛП або NLP) виникло на початку 70-х років двадцятого сторіччя. Засновниками НЛП стали Джон Гріндер, на той час асистент кафедри лінгвістики в університеті Санта-Круз (США), і Річард Бендлер – студент психологічного та математичного факультетів, який цікавився і психотерапією. Гріндер і Бендлер в своїх дослідженнях спробували «змодельовати» діяльність трьох психотерапевтів, що вже отримали на той час міжнародне визнання, – Фріца Перлза, Вірджинії Сатір і Мілтона Еріксона.

Мета, яку ставили перед собою Гріндер і Бендлер, полягала в тому, щоб відтворити успішні моделі спілкування, якими користувалися відомі психотерапевти, з тим, щоб потім спробувати використовувати їх в роботі зі своїми пацієнтами при вирішенні їх психологічних проблем. В результаті цього етапу досліджень з'явився набір технік, здатних

підвищити ефективність спілкування, оптимізувати процес навчання, а також для особистого вдосконалення умінь у різних сферах.

Сам термін НЛП означає наступне:

– нейро - вказує на відношення до нервової системи. В даному випадку воно визначає основну ідею НЛП: поведінка людей бере початок в нервових процесах, пов'язаних із зором, слухом, дотиком і особливостями розумових процесів;

– лінгвістичне – підкреслює роль мови комунікації при впливі на адресата;

– програмування – указує на цілеспрямованість дій і наявність певної програми для досягнення мети.

Сила НЛП-техніки полягає у використанні глибинних складових нашої психіки: вплив на адресата відбувається як на свідомому, так і на підсвідомому рівнях.

Спрощено можна визначити НЛП як систему для пізнання і зміни людської поведінки і мислення. Відкриті вченими техніки швидко набули широкого поширення. За декілька років НЛП почало застосовуватися не тільки в психотерапії, але і в сфері бізнесу, реклами, освіти, і отримало визнання як загальна модель ефективних комунікацій.

Таким чином, НЛП – це наука про те, як ми дізнаємось про «щось» і як пізнаємо (досліджуємо) це «щось», а також про те, як влаштовано наше мислення, і як ми можемо, міняючи його форму, міняти його зміст і, як наслідок, створюваний ним світ. І навпаки, як змінюючи світ, можна змінювати зміст нашої свідомості і наші мотиви, що і використовується з великим успіхом при створенні реклами.

НЛП часто вважається напрямом в психології або набором психотерапевтичних технік, не дивлячись на те, що такі визначення досить сильно розходяться з точкою зору принаймні одного із засновників НЛП – Джона Гріндера.

Існує багато інших визначень НЛП, але загальноприйнятої відповіді на питання «що таке НЛП?» на даний момент

не існує. Це породжує велику кількість найфантастичніших пересудів. Можна вважати що НЛП – це міждисциплінарна мова опису різних явищ, що використовує соціально-економічні та гуманітарні технології. Найближчим родичем НЛП серед міждисциплінарних мов є математика. Мова «математики» дозволяє створювати ефективні моделі в таких дисциплінах, як фізика, хімія, астрономія та ін. Ці моделі дають можливість управляти, враховувати або іншим корисним чином використовувати описані цією мовою системи. Люди, які володіють цією мовою, досить легко і швидко опановують нові наукові галузі, обмінюються здобутою інформацією і навчають інших людей розумінню цих проблем.

Мова НЛП дозволяє в єдиній системі термінів описувати різні процеси, що відбуваються в таких соціально-економічних дисциплінах, як маркетинг і менеджмент, та в таких гуманітарних – як психологія, педагогіка та ін.

Описи на мові НЛП перетворюються на систему алгоритмів (технік, моделей) і прийомів, тобто в НЛП-технологію.

Один із засновників нейролінгвістичного програмування (NLP) Річард Бендлер у своїй книзі описує свій подив, з'ясувавши, що більшість традиційних напрямів психології людини досліджує «зламаних» людей і детально пояснює особливості «несправної» психіки. NLP поставило питання про те, як діють процвітаючі, талановиті і щасливі люди? Які способи свідомо або несвідомо вони використовують на шляху до своїх успіхів? *NLP моделює майстерність і навчає стратегіям досконалості.*

Спеціалісти NLP змодельовали діяльність видатних людей, що досягли досконалості в своїх галузях або конкретних уміннях. Ці моделі (у NLP їх називають стратегіями), що діють, складаються з простих елементів, які можна побачити, почути, відчувати і відтворити, а головне – їх може використовувати будь-яка людина, отримуючи ті ж результати, що і сам володар стратегії досконалості. NLP – це спосіб

навчання, що дозволяє легко і ефективно діяти на підставі певних стратегій.

Першими зразками для моделювання в NLP були способи роботи легендарних психотерапевтів Мілтона Еріксона і Вірджинії Сатір. Обидва вони були унікальними майстрами комунікації, хоча їх стиль і методи дуже розрізнялися. Відкриттям NLP стало те, що стратегії блискучої майстерності комунікацій Еріксон і Сатир мали, як з'ясувалося, багато загальних універсальних характеристик. Зараз багато людей, чия професія заснована на спілкуванні, використовують ці стратегії ефективної комунікації в різних галузях. NLP відкриває, що структура людського досвіду універсальна, а його зміст унікальний.

Базове припущення NLP: будь-яка поведінка – це самий кращий вибір зі всіх варіантів, які ми маємо в своєму розпорядженні в даний момент. NLP стверджує, що ваш мозок талановитий вже зараз. Слово «програмування» в назві NLP указує на те, що наш мозок («мозок» – в найширшому сенсі) працює з точністю, акуратністю і послідовністю добре організованого комп'ютера. Протягом дня ми мимоволі повторюємо незліченну безліч великих і маленьких «програм» на різних рівнях прояву – від фізіології (цикл дихання, темп мови) до складних психічних функцій (спілкування, творчість).

Це можливо перевірити, написавши десять разів підряд своє ім'я. Як можливо кожного разу однаково і точно розрахувати нахил, натиск, відрив букв, відстань між ними, їх ширину і висоту? Як не забути додавати до написання букв тонкощі, характерні тільки для почерку індивіду? Це несвідома програма. Вона запускається, як тільки людина бере ручку, і здійснюється без жодного свідомого контролю в той час, як людина зайнята змістом тексту. Тепер ви самі знайдете скільки завгодно таких прикладів і зрозумієте, що без «програм» наше звичайне життя було б просто неможливим.

Наша психіка володіє властивістю послідовно, легко, надійно доводити почате до кінця без нашої допомоги. Скільки разів, переставивши меблі, ви відкривали шафу замість бару, тому що він не ділю тому стояв тут? Або пригадаєте заповітні слова, після яких ваш шеф незмінно лагідніє і дозволяє вам чергове «останнє» відрядження. Якщо ви звернули увагу, що одні наші приклади ілюструють, як програми полегшують нам життя, а інші – як програми влаштовують нам неприємності, то легко зробите чудове відкриття.

Нашому мозку все одно, який зміст в нього завантажать, він однаково талановито застосовує свої властивості і до цінної для нас інформації, і до зайвої. «Завантаження» може відбуватися несвідомо (частіше так і буває), а може і свідомо, якщо зважати на пристрій нашого «комп'ютера». У будь-яких контекстах, ситуаціях, з будь-яким змістом наш мозок працює по кращих програмах з тих, які в нього «завантажені». Ви отримуєте небажані результати не тому, що ваш мозок до вас погано відноситься. Просто ви поки що не умієте добре їм користуватися. Не станете ж ви злитися на міксер і думати, що «він завжди проти вас», якщо збиті вершки частково опиняться на вашому одязі і на стінах кухні. Ви просто навчитеся правильно його тримати і вчасно перемикаєте швидкість. Ви зважатимете на пристрій міксера.

Так само слід рахуватися з нашим мозком. Тільки на відміну від міксера мозок завжди «включений», активний. І якщо його активність регулювати відповідними засобами, у вас багато що виходитиме елегантно, легко і швидко. Якщо ви правильно не користуватиметеся їм, він почне працювати, як залишений без нагляду або в невмілих руках комп'ютер, який сам собі показує картинки і грає музику, з тією лише сумною різницею, що кожному мить мозок самостійно «завантажується» всякою інформацією з того, що оточує і «прокручує» її, як тільки йому «надумається». А ми тим часом

скаржимося, що мучать думки і не можемо заснути або що хвилювання з'являється в самий невідповідний момент.

NLP розширює вибір способів ефективної поведінки і дозволяє вийти з руйнівних програм. В NLP є безліч моделей, що дозволяють дуже природно навчитися новим, ефективним і корисним способам поведінки, тим самим збільшивши кількість варіантів свого вибору. Умови добре сформульованого результату в NLP дозволяють змоделювати бажаний стан так, щоб він було досяжним і корисним.

Добре формулюючи результат, ми програмуємо його досягнення, розширюючи свій вибір. І не важливо, що ми багато що уміємо і багато що заслужили, ми ніколи не досягнемо кращого життя, поки не зможемо його представити і не дозволимо собі жити саме так.

### ***2.5.1. Модель досягнення ефективного результату***

Тепер поговоримо про те, як досягти бажаного результату. Для цього поставте собі два питання. Перше: «Які свідоцтва дозволять перевірити швидкість просування до мети?» (Цей крок називається – *перевірка*). Друге: «Які дії слід зробити, аби ці свідоцтва з'явилися?» (Цей крок називається – *дії*).

Коли у вас будуть конкретні відповіді на ці питання, починайте діяти. Ви можете бути впевнені, що знаходитесь на правильному шляху, якщо кожна ваша дія викликає все нові підтвердження у вигляді сенсорних свідоцтв, відповідних бажаному результату. Якщо чергова дія не привела до необхідних змін (*перевірка*), то слід зупинитися та поставити питання: «Що нового слід зробити, аби почати отримувати сенсорні свідоцтва бажаного стану?». Можливо, відповідь на це питання потребує залучення нових ресурсів (наприклад, *терпіння, рішучості, упевненості, заповзятості, спокою, почуття гумору*), а може – нової інформації. Використовуйте все, що необхідне, щоб ваші дії послідовно набли-

жали вас до результату. Кожного разу, коли ви отримуєте зміни без нових ознак бажаного стану (*перевірка*), припиняйте робити те, що ви робили, і змінійте свою поведінку, відповівши на питання: «Що ще нового слід зробити, якщо не досягнуто результату?» (*дії*). Трагедія багатьох людей в тому, що, не досягнувши результату, вони відмовляються від нього і отримують те, до чого приводять їх випадкові дії. Вони проявляють вражаючу гнучкість відносно результату і таку ж жахливу жорсткість в поведінці. Люди роблять вибір наосліп, не замислюючись, а навколишній світ не дає їм жодних гарантій на досягнення омріяного результату.

Наприклад, мати обурюється поведінкою юної дочки. Вона безліч разів повторює їй, що треба вчитися, а не розважатися. А дочка продовжує робити своє, і дедалі – більше. Тоді мати виганяє доньку з дому, аби вона жила, як хоче. У мами самі добрі наміри – захистити свою дочку від розчарувань, забезпечити її майбутнє. Це результат, якого вона хоче досягти у відносинах з дочкою, коли «безліч разів повторювала». Кожного разу, коли вона «повторює», дочка все більше віддаляється від неї, все більше замикається в собі, все наполегливіше поступає по-своєму. Все свідчить про те, що мама добивається прямо протилежного результату.

Намагаючись захистити доньку від розчарувань, мати сама стає джерелом її розчарувань. Прагнучи допомогти своїй дитині в майбутньому, позбавляє її допомоги вже сьогодні. Здавалося б, здоровий глузд підказує: «Такі дії абсолютно не працюють! Зроби щось інше і перевір – можливо, твоя нова поведінка викличе іншу реакцію доньки». Замість цього мама відмовляється від свого наміру – бути захистом для доньки і зараз, і в майбутньому – та обирає новий результат: довести, що вона має рацію як доросла людина і як мати. До такого результату її привели дії, які вона повторювала з постійністю запрограмованого робота. В цьому випадку вона вимушена прийняти результат, відповідний

обмеженому набору її дій. Результат змінився, хоча навряд чи його буде легше досягти, ніж попередній. Якщо ви хочете досягти успіху, майте гнучку поведінку і фіксований результат. Змінюйте свою поведінку, щоб постійно отримувати все нові сенсорні свідчення бажаного стану. Дійте так до того часу, поки не побачите, почувете або відчуєте ознаки, відповідні добре сформульованому результату. Тепер ваша програма бажаних змін завершена, зміни наступили. Вам більше не потрібно здійснювати дії, залишається тільки зробити вихід з програми і зайнятися іншим. Так ви навчилися використовувати модель *T-O-T-E* (*Test-Operate-Test-Exit*, тобто, *Перевірка* (проба) – *Дія* (операція) – *Перевірка* (проба) – *Вихід*) для досягнення результату. Маючи гнучку поведінку, ви визнаєте цінність свого бажаного результату. Коли ви примножуєте різноманітність власних дій, вам доступний вільний і свідомий вибір того, що вас чекає в майбутньому. Ви попрацювали зі своєю проблемою – змодельували бажаний результат і способи його досягнення? Значить, ви вже зробили «усередині себе» всю роботу, яка вас чекає. Тепер «усередині» у вас є Ви, який вже досяг того, чого ви хочете. І ви самі створили його тільки що. Людину веде по життю внутрішнє повчальне творення, весела духовна суть, яка є її реальним «Я». Не відвертайтеся від можливостей майбутнього, поки не упевнитесь, що там немає нічого, чому можна навчитися від них.

Людина завжди може передумати і обрати інше майбутнє, як і інше минуле між глибинними і поверхневими структурами - відмінність між «процесом» і «результатом». Результати на поверхневому рівні відображають те, що породжене глибшими і менш відчутнішими процесами. Таким чином, «глибинні структури» є прихованим потенціалом, який виявляється в конкретних поверхневих структурах в результаті ряду перетворень. Цей процес включає виборче руйнування, так само як і виборче конструювання даних. В цьому

відношенні одна з основних проблем моделювання породжується тим фактом, що рух від глибинних структур до поверхневих, схильний до впливу процесів узагальнення, опущення і спотворення інформації. Тобто в ході перетворення глибинної структури в поверхневу якась частина інформації неминуче втрачається або спотворюється. У мові, наприклад, ці процеси мають місце під час переходу глибинних структур (зорових, слухових і дотикових образів, а також інших сенсорних репрезентацій, що зберігаються в нервовій системі людини) в поверхневі (слова, знаки і символи, які ми обираємо для опису або відтворення нашого первинного сенсорного досвіду). Жоден вербальний опис не здатен повною мірою або абсолютно точно відтворити ідею, яку він відображує. В поверхневій структурі проявляються ті аспекти глибинної структури, для яких відновлена достатня кількість ланок, втрачених в процесі опущення, спотворення і узагальнення. Глибинна структура володіє прихованим потенціалом для того, аби в результаті низки перетворень вона виявилася в будь-якій поверхневій структурі. Одне із завдань моделювання – ідентифікувати достатньо повний набір перетворень, щоб глибинна структура отримала відповідне корисне вираження.

### ***2.5.2. Сучасні підходи до моделювання як альтернативи НЛП***

Світ НЛП змінився останніми роками. Виникли нові напрями, нові підходи до дослідження і розширення суб'єктивного досвіду людини. Цілком закономірно, що це привело до зсуву уваги від конкретних, корегуючих форм втручання до більш цілісних, холистичних моделей. Д. Гріндер і Д. Делозьє запропонували Новий код НЛП, Р. Ділтс – Системне НЛП, Р. Бендлер – DHE (Design Human Engineering) і SHE (Shamanic Human Engineering). НЛП частково відійшло від самої ідеї програмування і звернуло-

ся до дослідження раніше недоступних свідомих і несвідомих карт. «Ми повинні розкрити і пізнати своє серце», – говорить сьогодні Річард Бендлер, і ці слова можна вважати гаслом нової епохи в НЛП. Інтерес до цілісного розвитку людини став причиною все більш частого звернення фахівців з НЛП не до роботи з лідерами бізнесу, спортсменами або психотерапевтами, а до досвіду стародавніх шкіл самодосконалення і самопізнання. Слова «дух», «духовність», «енергія» перестали бути забороненими. Раніше згаданий Р. Бендлер зосередився на дослідженні шаманських практик і моделюванні екстрасенсорних форм взаємодії між людьми і навколишнім світом. Очевидно, що вже найближчим часом ми можемо чекати появи нових відкриттів, пов'язаних з цими областями. Тут присутній і інший бік. В який вже раз людство «відкриває» те, що було добре відоме багатьом попереднім поколінням. Через свою початкову потужність і природність стародавні знання часто виявляються настільки глибокими, що сьогодні ми просто не здатні усвідомити всю їх значущість. Тим більше цінними можна вважати спроби зрозуміти, осмислити і використовувати старовинні езотеричні практики. І тут НЛП як універсальна мова моделювання і пізнання може бути винятково корисним. Швейцарський психолог та філософ Карл Густав Юнг якось відмітив, що «якщо для багатьох християнське світовідчуття зблякло, то скарбниці Сходу все ще повні чудес». Східні езотеричні вчення дійсно містять колосальні ресурси, які можуть бути використані кожною людиною для індивідуального розвитку і вдосконалення.

Використовуйте все, що необхідне, щоб ваші дії послідовно наближали вас до результату. Кожного разу, коли ви отримуєте зміни без нових ознак бажаного стану (перевірка), припиняйте робити те, що ви робили, і змінюйте свою поведінку, відповівши на питання: «Що ще нового я зроблю, якщо зрозумію, що не досягаю результату?» (дії). Трагедія

багатьох людей в тому, що, не досягнувши результату, вони відмовляються від нього і отримують те, до чого приводять їх випадкові дії. Вони проявляють вражаючу гнучкість відносно результату і таку ж жадливу жорсткість в поведінці, а це в наш час неприпустима помилка.

## 2.6. Методи НЛП у сфері реклами

Сьогодні реклама стала частиною суспільного життя, вона вже не викликає здивування чи захоплення, а сприймається як буденне явище, без якого не можливий розвиток будь-якої сфери діяльності. За відносно невеликий проміжок часу реклама пройшла шлях від простих кольорових вивісок на кав'ярні чи готелі до складних сюжетних роликів на телебаченні та в Інтернеті. Змінюються і засоби впливу і аудиторія сприйняття, реклама стає вже не засобом поширення інформації про товари чи послуги, а складним і ефективним засобом навіювання стереотипів поведінки, формування моральних цінностей. Ще Жан Бодріяр стверджував, що не людські потреби є поштовхом для виробництва товару, в навпаки – виробництво продукує потреби. Дуже вдало відображає специфіку впливу реклами на свідомість сучасної людини фраза, яку приписують А. Сент-Екзюпері: фабрика виробляє жувальну гумку для споживання людини, а реклама готує людину для споживання жувальної гумки. Саме завдяки вдалій системі методів «психологічної обробки» споживача реклама здатна нав'язувати потреби, які насправді не є важливими, вона створює штучний престиж товару, від покупки якого і залежить соціальний статус людини.

Основною сферою діяльності реклами є емоційний рівень людини і вдале маніпулювання основними її потребами, а саме: фізіологічними (їжа, вода, свіже повітря, тепло, сон тощо); потребою у безпеці (стабільність, порядок); потребою в любові (родина, соціальна група); потребою в по-

вазі (самоповага, визнання); потребою в самоактуалізації (розвиток здібностей) (класифікація за А. Маслоу).

Серед різноманітних механізмів впливу на емоції людини, застосування в рекламних зверненнях прийомів НЛП вважається найбільш ефективним. Враховуючи, що більшість рішень про покупку приймаються на рівні підсвідомих механізмів психіки, використання прийомів НЛП робить рекламні звернення по-справжньому могутнім інструментом, і, тим самим, значно підвищує ступінь їх дії на тлі інших чинників впливу.

Прийоми НЛП використовуються з великим успіхом при створенні реклами завдяки тому, що НЛП здатне змінювати наше мислення, зміст нашої свідомості та мотиви нашої поведінки.

У рекламі технології НЛП використовуються, в першу чергу, для визначення метапрограмного профілю цільової аудиторії – тобто виявлення властивих цільовій аудиторії фільтрів уваги і певних стратегій мислення. Це дозволяє надалі створювати рекламні звернення, «кодуєючи» їх в нейро-стратегіях і транслуючи в тих каналах сприйняття, які найбільш властиві споживачеві. В результаті це приводить до ухвалення споживачами рекламної ідеї, як своєї власної або авторитетної для них.

Прикладом застосування цієї технології є реклама шоколадного батончика, в якій відома балерина несподівано для аудиторії видає сленгове повідомлення: «Поцілуй мене в пачку!». Значна частина аудиторії обурена подібною рекламою, та частина, на яку ролик розрахований (основними споживачами шоколадних батончиків є підлітки і молоді люди), сприймає ролик, як обернений безпосередньо до себе, що значно підвищує рівень продажів.

Джон Гріндер - один із засновників НЛП, коли у нього брали інтерв'ю про застосування НЛП в рекламі, виділив три прийоми з НЛП, які останнім часом все частіше почи-

нають використовуватися в рекламі: «Ці три прийоми, що зустрічаються все частіше: підтекст (другий сенс), синестезія (змішення або перемикання каналів інформації) і використання гумору. Все три надзвичайно ефективні – але, відмітьте, ефективні саме на підсвідомому рівні».

Але це далеко не все, що можна привнести з НЛП в рекламу, це лише «три прийоми, що зустрічаються все частіше». Крім них, з НЛП в рекламі досить часто починають використовуватися ще і такі прийоми, як маркіровка, мовні пресуппозиції, створення комплексних еквівалентів («мислевірусів»), метафор, підстроювання по цінностях, субмодальності, та інші.

Найбільш ефективні саме рекламні технології НЛП, що здатні впливати на підсвідомість. Споживачі щиро вважають, що при покупці того або іншого товару вони здійснюють свідомий, обдуманий вибір, але це не так. Розглянемо деякі підходи, які найчастіше використовують при створенні реклами.

### **1. Метод «Не вір очам своїм»**

Найбільш поширеним прийомом в галузі зовнішньої реклами є створення картинки-образу. При погляді на рекламний щит або екран телевізора у споживача повинна виникнути позитивна емоція, пов'язана з дуже приємним досвідом. У потенційного покупця запускається неусвідомлювана ним реакція на стимул, тобто само інформаційне повідомлення він може забути через декілька секунд, але емоція, що прокинулася при мимоволі кинутому погляді на білборд, запам'ятовується надовго.

Само по собі зображення келиха пива навряд чи викличе у споживача якісь особливі позитивні емоції, якщо тільки він не алкоголик з хронічною тягою до похмілля. Але в жаркий день зображення запітнілого келиха з холодним пивом золотого відтінку, що наближається на екрані буквально

мало не до губ глядача, поза сумнівом викличе бажання угамувати спрагу саме цим напоєм.

Секрет даного ефекту полягає у використанні субмодальних стратегій. Прості складові розумового процесу («модальності») – це звернення до нашого плотського досвіду – зорового, слухового, досвіду відчуттів. З погляду НЛП поняття «Ми думаємо» означає – ми поперемінно і в різній послідовності звертаємося то до зорових образів, які згадуємо або конструюємо, то до звуків і слів, які ми можемо пригадати або сконструювати, а якщо не чули їх раніше, то до відчуття тепла, холоду і таке інше.

Розділивши людське мислення на прості складові – модальності, фахівці в області НЛП розділили кожен модальність на субмодальності. Є універсальні субмодальності, які є загальними для будь-якої модальності, – це інтенсивність (яскравість, гучність), поширеність (розмір), місцезнаходження і деякі інші. Використовуючи тільки деякі субмодальності, можна дуже ефективно міняти поведінку людини. Так, колір пива в рекламі стає більш насиченим і асоціюється з кольором «зрілої золотистої пшениці», з якої воно, за задумом, повинно виготовлятися. Крупним планом, наближуючи до глядача, зображується келих, що наповнюється. Тобто в рекламі задіяні універсальні зорові субмодальності, які збільшують привабливість продукту: яскравість, кольоровість, збільшення розміру.

Проте навіть художньо піднесене пиво в келиху може не справити ніякого враження на споживача, якщо не пов'язати це зображення з приємними відчуттями. Яке пиво найприємніше пити, особливо на жарі? Правильно, холодне. Відчуття того, що пиво холодне, повинні дати крапельки конденсату на келиху, тобто підключається ще одна субмодальність – температура. Таким чином, використовується така стратегія НЛП як чергування зорового образу і відчуттів, іншими словами – стратегія «бачу – відчуваю». Ця стратегія

орієнтована на здійснення «імпульсної покупки», тобто покупок, які здійснюються в гіпермаркетах при закупівлях великої кількості товарів. Протягом останніх декількох років дану стратегію активно впроваджують в масову свідомість виробники реклами шампунів, лез для гоління, гелів для душу, продуктів і напоїв та ін. – тобто всіх товарів, які можна відчутти шляхом дотику, смаку, нюху: «Відчуй дотик.», «Відчуй ніжність.», «Випробуй насолоду.».

Ще одна знахідка НЛП, активно вживана в рекламі, – використання «окорухових шаблонів», тобто зв'язків напряму погляду з тією модальністю, до якої людина обернена в даний момент. Так, коли людина дивиться вліво вгору, вона звертається до зорового досвіду, управо вгору – конструює зоровий образ; коли дивиться по горизонталі або вліво вниз – це звернення до слухового досвіду; коли ж погляд обернений управо вниз – це звернення до досвіду відчуттів. Даний механізм пояснюється тим, що погляд проектується на ті ділянки кори головного мозку, де розташовані відповідні центри. Знання окорухових шаблонів має значення для виробництва друкарської реклами. Наприклад, фотографію упаковки рекламованого товару краще поміщати у верхній частині плаката, а фотографію самого продукту (особливо якщо він їстівний) – у правому нижньому кутку.

Також за допомогою НЛП можна закладати приховану інформацію в друкарський шрифт. Основним прийомом в даному випадку є маркіровка. З основного тексту яким-небудь чином (наприклад, жирним шрифтом, курсивом або кольором) виділяються слова, які, якщо читати тільки їх, мають свій сенс. При читанні основного тексту другий змістовний рівень йде на підсвідомий рівень. У результаті виходить, що сам текст є змістовною одиницею і візуально змінені слова теж інформативні. Нашій свідомості достатньо менше секунди, аби розпізнати закладений сенс, зберегти його у підсвідомості, а потім, в ситуації вибору, так само не-

помітно для нас цей сенс відтвориться, коли ми опинимося в ситуації вибору.

Взагалі основне завдання будь-якого рекламного повідомлення – привернути підсвідому увагу до самого повідомлення. Універсальним засобом, який вирішує цю задачу, є рух у полі зору. Будь-яке переміщення у полі зору відразу ж привертає увагу: так, до магазину, який обладнаний рухомою світловою рекламою, підходить значно більше споживачів, ніж до того, який обладнаний статичним підсвічуванням.

Аудіальні (звукові) субмодальності використовують не менш ефективно. Всі ми, з власного досвіду знаємо, що увагу привертає підвищення гучності звуку, зміна інтонації і ритму. Прискорення темпу мови з акцентованим ритмом (так звана скандована мова) спонукає до дії, мова під музику підсилює вселяючу дію рекламного повідомлення, «бархатистий», вкрадливий голос розслабляє і викликає довіру. Відома мелодія також налаштовує на довіру, а динамічна музика, що запам'ятовується, укупі із завзятим слоганом може наспівуватися споживачами роками, асоціюючись в той же час з певним продуктом.

## **2. Метод «Роби як я»**

Наступна техніка НЛП в рекламі – перехід від диссоційованого образу до асоційованого, тобто від позиції спостерігача до позиції учасника. Спочатку ми спостерігаємо, як товаром користується персонаж рекламного ролика, потім видимий товар крупним планом, поряд з нами, внаслідок чого створюється відчуття присутності, неначе ми користуємося товаром самі. В основі цієї стратегії лежить наслідувальна поведінка, властива будь-якій людині. До цієї ж техніки підключається підстроювання по цінностях, яке має на увазі запозичення цінностей, звичок, деталей поведінки споживача. Грамотне застосування двох цих прийомів у сукупності здатне творити дива.

Багато поведінкових шаблонів ми засвоюємо за допомогою подібної стратегії, оскільки саме так відбивається в нашому мисленні головний принцип навчання: «роби, як я». Наприклад реклама засобу для миття підлоги. Автор реклами використовує феномен ідентифікації взаємин невістки з прискіпливою свекрухою та підстроюється під цінності більшості невісток – «догодити свекрусі» або принаймні максимально понизити рівень її критики. Далі пропонується скористатися якимсь чудо-засобом, який буквально по замаху чарівної палички (стукіт паличок або ложок) дозволяє за лічені хвилини (час в рекламі стискається шляхом демонстрації стрілок, що біжать проти ходу) зробити підлогу кристально чистою. Засіб демонструється так крупно, що, здається ось-ось він опиниться в наших руках. І бонус – образ стервозно-строгої свекрухи, задоволеної таким прибиранням. Персонажі, що таким чином зображені в рекламі, стають зразками для наслідування, продукт за допомогою рекламних повідомлень асоціюється з ладом в родині.

Для того, щоб феномен ідентифікації спрацьовував найефективніше, в рекламі використовують образи тільки привабливих людей. Якщо товар стосується тіла, краси, здоров'я, то привабливість актора стоїть на першому місці. Тому що жінкам хочеться відчувати себе красунею, впінуючи шампунь, а чоловікам – привабливим мачо, навіть в процесі гоління.

Якщо ж товар орієнтований на підстроювання до сімейних цінностях, важливо використовувати образ «типового позитивного» чоловіка або дружини. Модельна зовнішність не в'яжеться у споживача з образом хранительки сімейного вогнища, а спекотний мачо не може бути хорошим батьком і чоловіком. Тому на ролі багатодітного подружжя як у вітчизняній, так і зарубіжній рекламі зазвичай обирають добродушних несамотійних і чудокватих чоловіків, які постійно опиняються в безглузких ситуаціях, а мама ж висту-

пає в образі доброї всемогутньої феї, що рятує усю родину від недуг, що стоїть за плитою, постійно щось відмиває. І для того, аби відповідати образу феї, мама неодмінно повинна використовувати приправу «Мівіна», капсули «Лінекс», підгузники «Памперс», засіб для миття посуду «Фері» та ін.

### **3. Метод «Думай як я!»**

Робота з візуальними, аудіальними і кінестетичними субмодальностями та підстроювання по цінностях – це лише мала дециця всіх використовуваних НЛП-прийомів. Більшість технік орієнтована на зміну у споживача звичних розумових шаблонів і створення нових – вигідних для рекламодавця.

До таких прийомів можна віднести мовні пресуппозиції. Пресуппозиція – ідея або твердження, яке вважається апріорі істинним. Технологія мовних пресуппозицій дозволяє будувати пропозиції, зміщуючи фокус уваги з необхідних тверджень на деталі так, що необхідні твердження (покупка певного товару) починають матися на увазі, як невідворотні. Тоді ці твердження сприймаються клієнтом як данність, що не підлягає сумніву, і вибір відбувається вже усередині цієї данини. Простий приклад: «У новій пляшці 25% засобів безкоштовно!» Вибір відбувається вже між пляшками, а не між рекламованим засобом і якимось ще.

Ще один ефективний прийом НЛП – створення комплексних еквівалентів («мислевірусів»). Комплексна еквівалентність означає, що два твердження, або (якщо ми розглядаємо це явище в рамках реклами) твердження і звук, картинка, мелодія мають один і той же сенс або зв'язані одним сенсом. В результаті який-небудь невитіюватий звук (наприклад, простукування певної мелодії ложками або паличками – реклама засобу «Містер Проппер») викликає стійке бажання продовжити асоціацію. Цей же ефект спрацьовує за бажання додати «Данон» після звуку «МММ», що прозвучав, а також чітке знання того, що «Ред Булл – окриляє». Комплексні

еквіваленти – це також об'єднані один з одним факти, що не мають чіткого причинно-наслідкового зв'язку, а об'єднані передбачуваним логічним зв'язком. Наприклад: «Я люблю свою дитину, тому обираю для нього краще харчування Nestle». У цьому посилі міститься мета-повідомлення: якщо ви обираєте Nestle, ви любляча мати. Цьому повідомленню логічно суперечить сухо вказане внизу картинки «ВОЗ рекомендує грудне вигодовування», яке споживачем просто ігнорується. Мабуть, тому, що любляча мати не годує дитину грудним молоком.

Наша свідомість схильна фіксувати інформацію, яка подається в кінці посилу. При цьому чим довше і заплутаніше посил, тим більше вірогідність, що чітка і ясна кінцівка запам'ятається споживачеві. Ще Мілтон Еріксон помітив, що свідомість звертає увагу на першу частину фрази, а підсвідомість – на останню. Прикладом є посил: «У кожної людини є свої секрети, однак все, що вважаєте за потрібне, ви можете розповісти мені». У пропозиції відсутня логіка, тому свідомість чіпляється за допущення, що у кожного є свої секрети – що викликає довіру до співбесідника, а підсвідомість дає сигнал, що можна розповісти все. При цьому споживачеві здається, що він сам вирішив розповісти всі свої секрети, а того, що їм маніпулювали – він не помічає.

Інший прийом НЛП – так званий «циганський гіпноз». Змусьте людину кілька разів підряд сказати «так», наступного разу вона з вами погодиться (правило Сократа про три «так» в риторичі). Вважається, що три позитивні відповіді автоматично перетворюють четверту відповідь на згоду незалежно від бажання респондента. При цьому в даній техніці використовуються «трюїзми» – дійсні твердження, які знаходяться у строгій відповідності з дійсністю. Наприклад, в рекламі шоколадного батончика спочатку зтверджується: «Ти не у формі, коли ти голодний», що відповідає дійсності – будь-яка людина відчуває дискомфорт у стані голоду. Така

ненав'язлива пропозиція покупки більше обернена на підсвідомість і спрацьовує краще, оскільки відповідає істині і проходить критичний бар'єр свідомості. Далі слідує пропозиція з'їсти шматочок батончика. «Краще?» – дійсно стане краще, якщо будучи голодною, людина щось з'їла. Далі рекламодавець робить висновок про те, що голод можна вгамувати тільки цим шоколадним батончиком.

Закриті питання – вони ж твердження – фактично не залишають нам вибору. У споживача не питають, а вирішують за нього: «Ви часто і довго розмовляєте по телефону і хотіли б платити менше» (в принципі, хто б не хотів платити менше?), і далі слідує пропозиції тарифних планів. Фактично за вас вже вирішили, що ви виберете тарифний план з нібито меншою оплатою, головне – щоб в принципі ви скористалися послугою саме цього мобільного оператора. По суті всі тарифні плани мають на меті заробити на споживачі послуг мобільного зв'язку і з успіхом роблять це, але ви при цьому свято вірите, що «ви платите менше». Цей прийом дуже хороший, коли доводиться рекламувати декілька аналогічних товарів, щоб створити ілюзію вибору.

Існує розхожа думка про те, що в рекламі краще не вживати частинку «не», оскільки наша свідомість просто опускає її і людина засвоює посил протилежний тому, який спочатку замислювався. Наприклад, посил – «Не їжте імпорتنі продукти» свідомість повинна запам'ятати як «їжте імпорتنі продукти». Проте це не так. Частинка «не» все-таки запам'ятовується нашою свідомістю як «заборона». Це означає, що з фрази чи «Зможете ви встояти і не купити кока-колу?» переважна більшість людей засвоять тільки сенси «Кола, заборона». Проте заборона далеко не завжди зупиняє споживача. Якщо заборону кока-коли можна зв'язати з численними «страшилками» щодо властивостей цього напою і споживач дійсно віддасть перевагу іншому напою, то у випадку, наприклад, такого товару, як автомобіль певної мар-

ки, заборона грає роль «забороненого яблука». Спробуйте не мріяти про м'який комфортний шкіряний салон новенького «мерседеса», навіть якщо вам пропонують, як патріоту їздити на вітчизняних авто, описуючи їх переваги перед «мерседесом».

#### **4. Метод «Унікальна торгова пропозиція»**

Термін «унікальну торгову пропозицію» ввів Россер Рівс, автор багатьох знаменитих рекламних образів і слоганів. Всім нам знайомий придуманий ним слоган «M&M's – тануть в роті, а не в руках». Рівс, як прихильник «жорстких продажів», вважав, що реклама повинна не розважати аудиторію, а продавати товар, у зв'язку з чим запропонував стратегію раціоналістичної реклами. Така реклама, на його думку, повинна захоплювати увагу реципієнта однією сильною пропозицією, яку не можуть або не встигли зробити конкуренти. Рівс протиставляв раціоналістичну рекламу «вітринній», в якій за великою кількістю красивих схвальних фраз про товар не стоїть нічого, що могло б виділити саме цю марку з ряду подібних в споживчому відношенні. У серії експериментів Рівс зробив важливе спостереження: по силі дії унікальні торгові пропозиції перевершують інші рекламні твердження, оскільки краще запам'ятовуються і володіють більшою агітаційною силою. Крім того, ці пропозиції забезпечують зростання впровадження цієї марки в свідомість людей і падіння відповідних показників марок конкурентів.

Часто основні споживчі характеристики товару не є на ринку унікальними, оскільки дійсно серйозні винаходи здійснюються досить рідко. Проте навіть в цьому випадку можливо створити унікальну торгову пропозицію, ґрунтуючись на умілому підкресленні будь-якої характеристики, яка відрізняє товар не від всіх, але від більшості інших товарів в тій же товарній категорії. Наприклад, рекламодавці автомобілів підкреслюють їх швидкість, надійність, показ-

ність. І раптом реклама, що розриває звичний шаблон: «Alfa Romeo. Автомобіль для самотнього чоловіка». Ствердження унікальності – це не те ж саме, що ствердження переваги. Слова типу «унікальний», «єдиний», «інноваційний», «тільки у нас» настільки набили оскому споживачам, що проти них у аудиторії виробився імунітет. Щоб створити дійсно унікальну торгову пропозицію, необхідно ЗДИВУВАТИ споживача. Погодьтеся, сучасного споживача здивувати досить складно. Здивування – одна з базових і найсильніших емоцій людини. Здивування гальмує всі попередні емоції, направляючи увагу на об’єкт, що його викликав, і надалі переходить в інтерес. Здивування породжується різким збільшенням нервової стимуляції, блокує контроль, а також спонукає до експериментування.

Драже M&M’s тане в роті, а не в руках? – Треба перевірити! Щітка Колгейт має головку, що гнеться, і досягає усіх важкодоступних місць? – Дуже цікаво, треба спробувати.

Таким чином, рекламіст повинен уміти розповісти про товар так, аби викликати здивування споживача, щоб той подивився на нього по-новому – так, як не звик дивитися на товари тієї ж категорії. У НЛП цей прийом називається «рефреймінг» (переформовування).

Для того, щоб зуміти викликати здивування, необхідно зробити так, щоб споживач, по-перше, звернув увагу на відмінні властивості товару. Якщо відмінність буде мізерною, то сенсу в такій рекламі просто не буде. Наприклад, виробники практично всіх жувальних гумок заявляють, що вони володіють антикарієсним ефектом. Кожен з них заявляє якусь відмінність – морозна свіжість, більша кількість убитих мікробів, але це настільки дрібні відмінності на тлі антикарієсного ефекту в принципі, що вони не здатні здивувати споживача і змусити його купувати тільки якийсь конкретний вид жуйки.

По-друге, споживач повинен сприймати рекламовану властивість товару як важливе і корисне. Так, для дорослих не має значення колір зубної щітки і реклама за принципом «Купуйте червоні зубні щітки – щітки кольору пристрасті» покажеться дурною, хоча поза сумнівом приверне увагу своєю абсурдністю. Проте для дітей може бути принципово важливим зображення на щітці, наприклад, людини-павука. Таким чином, дитина попросить купити саме цю зубну щітку, особливо якщо реклама щітки буде забезпечена слоганом «Справжні герої чистять зуби нашими щітками».

Крім того, реклама не повинна суперечити якимось внутрішнім глобальним переконанням споживача. Якщо споживач упевнений, що йогурт, що містить живі культури, зіпсується протягом трьох днів, то марно його переконувати в тому, що «наші живі йогурти зберігаються більше двох тижнів». Споживач все одно запідозрить, що ніяких живих культур в йогурті не немає і взагалі втратить довіру до виробника.

Прагнучи описати хоч би основні прийоми НЛП в рекламі, неможливо обійняти неосяжне, оскільки рекламні технології постійно розвиваються і оновлюються. Слід пам'ятати, що максимальний ефект дає комплексний підхід: більшість прийомів НЛП в одиночному використанні не будуть ефективні. НЛП – це система технік і моделей, тому повністю свій потенціал НЛП розкриває при системному підході. Головне пам'ятати – поведінка споживача легко піддається маніпулюванню, проте недобросовісна реклама, що відверто обдурює аудиторію, рано чи пізно може зіграти «проти» свого творця, надовго викликавши недовіру покупців.

## **2.7. Соціально-психологічні витoki брехні та маніпуляція свідомістю**

Ще античні філософи, починаючи з Арістотеля і Платона намагалися розібратися не тільки в сутності брехні і обману,

але і в морально-психологічних аспектах цих явищ, а також виробити рекомендації запобігаючи розповсюдженню брехні. Займаючись викриттям софістів і їх прийомів, Арістотель прийшов до формулювань основних законів формальної логіки. У різні часи Монтень, Макіавеллі, Монтеск'є, Шопенгауер, російські філософи Соловйов, Бердяєв, французький дослідник Дюпра та інші дослідники приділяли аналізу феномену брехні багато уваги.

У наш час основні дослідження брехні, причин, які її породжують і форм прояву, ставали предметом вивчення юристів, філософів, педагогів і психологів. З початку ХХ ст. увагу дослідників привернули теоретичні і практичні аспекти застосування, так званого, «детектора брехні», тобто поліграфа. Останніми роками в нашій країні опубліковано цілий ряд наукових і публіцистичних робіт, присвячених проблемам брехні, обману, маніпуляціям, здирництву.

Для визначення брехні використовуються різні категорії. У буденній свідомості брехня зазвичай асоціюється з негативною, соціально не схвалюваною дією – обманом, який визначають або як синонім брехні, або як процес, що породжує брехня. Разом з тим відомо, що істину можна спотворити ненавмисно і це буде не брехня, а помилка.

Французький дослідник Ж. Дюпра, що займався проблемою брехні ще в позаминулому сторіччі, вважав, що це психо-соціологічний акт навіювання, за допомогою якого намагаються умисно посіяти в думках іншої особи яке-небудь позитивне або негативне вірування, що суперечить істині. Ж. Дюпра, як і сучасні дослідники, вважав що брехня, як навіювання, може здійснюватися не лише словами, а і за допомогою невербальних засобів спілкування. Відомо, що людей часто ефективніше ніж словами, вводити в оману за допомогою жести, пози, міміки або косметики, гриму, одягу та інших засобів перевтілення і маскування, створюючи помилковий образ або доповню-

ючи таким чином зміст спотворюваної інформації невербальними компонентами спілкування.

Ще з давніх часів визначилися два основні підходи до припустимості брехні. Платон, Гегель, Макиавеллі вважали брехню «во благо суспільства» допустимою і навіть необхідною. «Вже кому – кому, – писав Платон, – а правителям держави належить застосовувати брехню як проти ворога, так і заради своїх громадян - для користі своєї держави, але всім останнім до неї не можна вдаватися». У своїй книзі «Республіка», відповідно до «прагнення найбільшої вигоди держави» Платон надає ще двом соціальним групам - лікарям і суддям – право використовувати свободу в спотворенні істини для блага громадян. Платон вважав, що судді мають право брехати, аби обдурювати ворогів, а лікарі мають право брехати на користь своїх пацієнтів. Ще категоричніше про допустимість брехні писав Вольтер у XVIII ст., вважаючи, що брехня є вищою чеснотою, якщо вона творить добро, причому потрібно брехати не боязко час від часу, а сміливо і завжди. А. Шопенгауер називав заперечення необхідної брехні «жалюгідною латкою на одязі убогої моралі» .

Зворотна позиція йде корінням в християнську мораль і розглядає брехню як шкоду, яка не припустима як форма поведінки людини. Єпископ Аврелій Августин заперечував будь-яку форму брехні, вважаючи, що вона підриває довіру між людьми. Емануїл Кант не припускав права суб'єкта на брехню навіть, коли треба дати відповідь на питання зловмисника «чи вдома той, кого він задумав убити». Разом з тим, Хома Аквінський намагався пов'язати виправданість різних видів брехні з моральним чинником вважаючи, що гріх брехні загострюється, якщо суб'єкт має намір брехнею заподіяти шкоду іншому, і це називається шкідливою брехнею. Гріх брехні зменшується, якщо вона направлена на добро або розвагу, і тоді ми маємо справу з жартівливою брехнею, або на користь іншій людині, і тоді це співчутлива

брехня, за допомогою якої суб'єкт прагне допомогти іншій людині або навіть врятувати її від лиха. Російський філософ В. С. Соловйов також вважав за можливе етичну брехню «заради порятунку». Таким чином, думки з цієї проблеми достатньо різноманітні і сучасні дослідження показують, що існує достатньо великий діапазон оцінок людьми допустимості брехні в різних сферах життєдіяльності людини.

Можна без перебільшення сказати, що ми маємо безліч форм людської поведінки, складовою частиною якої є спотворення інформації і введення в оману іншої людини за різними мотивами. У повсякденному житті людина постійно стикається з ситуаціями, коли треба вирішувати дилему – сказати йому те, що він дійсно думає чи ні, і його зовнішня поведінка не завжди відповідає суб'єктивному відношенню до дійсності, але коли і в якому ступені це брехня, як розглядати подібну дію з моральної точки зору? Навіть умисне умовчання в якихось ситуаціях, наприклад, щодо думки про іншу людину, може мати ті ж наслідки, що і брехня, але, залежно від обставин, це може називатися тактом, дипломатичністю, а може кваліфікуватися як хитрість і лицемірство.

Недостатньо використовувати тільки критерій навмисності (свідомості) введення в оману іншої людини, щоб обов'язково говорити про брехню в негативному сенсі або, як писав Хома Аквінський про «шкідливу брехню». Дружній розіграш або жарт не припускають заподіяння шкоди об'єкту їх призначення, хоча по критерію свідомості дії і методам дії на об'єкт, у багатьох випадках вони схожі з брехнею і обманом. Таким чином, визначення брехні і обману в негативному сенсі може включати наступні компоненти: навмисність (свідомість) дії; спотворення реальності (дійсності, фактів, інформації); соціально не схвалювану, неблагородну, перш за все корисливу мету, в результаті досягнення якої отримується перевага однією людиною або групи осіб над іншою людиною або групою осіб, яким завдаються збитки.

Найбільш важливі спонукальні причини, що впливають на появу схильності до брехні і маніпулювання іншими людьми, слід шукати в соціалізації індивіда, у витоках формування особистості, тобто в тому, як протікає дитинство дитини, як веде себе його оточення, як відбувається подальший розвиток людини, а також в яких умовах він здійснює свою життєдіяльність.

В цілому, в суспільстві існує величезна кількість передумов, починаючи з функціонування сім'ї і кінчаючи соціальними структурами, вплив яких, на протязі всього життя, людини сприяє формуванню особистісних якостей, що обумовлюють використання брехні і маніпуляцій при вирішенні життєво важливих проблем.

Виділення в якості критерію оцінки – соціального сприйняття (несприйняття) цілей суб'єкту, що удається до брехні, є достатньо уразливим моментом. Разом з тим, феномен брехні практично завжди розглядається в контексті соціального середовища. Змістостворюючий компонент, кінцевий результат і мета суб'єкта, що діє за допомогою брехні, оцінюються з позицій конкретного соціуму. Існує цілий ряд видів професійної діяльності: дипломатія, політика, лікарська практика, військове мистецтво, операції спецслужб, деякі експерименти в психології та ін., в ході яких суб'єкти діяльності приховують свої наміри, дійсні цілі, використовують різні прийоми і маніпулюють об'єктами дії. При цьому обман супротивника на війні – це «військова хитрість», приховання інформації лікарем від пацієнта – «плацебо» або «свята брехня», таємна операція спецслужб – «оперативна комбінація», приховання планів державними діячами від інших правителів або навіть від власного народу – дипломатія, політика і таке ін.

Справа не тільки в благозвучності термінів. Передбачається, що суб'єкти названих структур, на відміну, наприклад від шахраїв, діють не у власних інтересах, а виконують

певне соціальне замовлення і ґрунтуються на моральних і етичних нормах соціуму, заради інтересів якого здійснюється маніпулювання об'єктом дії, включаючи прийоми і методи обманного характеру. Це психологічна кваліфікація суб'єктивного відношення до дій з формальних ознак цілком відповідних брехні і маніпуляціям.

Що стосується логіки, то істинність або помилковість конкретної думки розглядається незалежно від того, як до нього відноситься суб'єкт, що висловлює брехню. Російський логік С. Поварнін писав, «що істина залишатиметься істиною, хоч би її вимовляли найзлодійливіші вуста у світі; і правильний доказ залишиться правильним доказом, хоч би його побудував сам «батько брехні». З позицій логіки при оцінці істини не має значення психологічна оцінка щирості суб'єктів спілкування. Іноді людина нещира може, навіть сама того не бажаючи, висловлювати дійсні речі. Це, на перший погляд парадоксальне твердження, не буде суперечливим, якщо взяти до уваги семантичні відтінки категорій «правда» і «істина». Перший термін включає суб'єктивний відтінок, тобто елемент особового відношення до переданої інформації. Термін «істина», як категорія логіки і юриспруденції, відображає реальний стан речей. Тому людина, охоча ввести в оману іншого, повідомляє свідомо помилкову інформацію (але при цьому сама не маючи правильного уявлення про те, що повідомляється), бажаючи збрехати, може промовляти істину або бути близькою до неї. Наприклад, підслідний, будучи переконаним в повній непричетності іншої людини, хоче звести наклеп на неї, але при цьому не здогадується, що попадає якраз в точку. Або, навпаки, з яких-небудь спонукань людина приховує від слідства власну думку, що свідчать про злочинну поведінку іншого, таким чином «вигороджує» його, не припускаючи, що насправді приховувана оцінка не відповідає фактам дійсності і він сам помиляється вважаючи поведінку підозрюваного

злочинною. У даних випадках присутній обман, як поведінковий акт, але «зовні» висловлюється істина. Подібні сюжети часто стають основою детективних, гумористичних та драматичних історій.

Існують певні відмінності в розмежуванні брехні і обману. Коли ми говоримо про обман, то перш за все маємо на увазі процес, дію. Що стосується понять «брехня», «неправда», то вони перш за все використовуються для оцінки інформації, що не викликає довіри.

В обмані може і не бути помилкових фактів, достатньо свідомо втаїти частину інформації, що спричинить спотворення об'єктивної дійсності. Більш того, відомо, що можна ввести в оману людину навіть надаючи йому достовірну інформацію, але подаючи її певним чином, враховуючи психічний стан об'єкту, особові якості, обмежуючи можливості отримання додаткової або уточнюючої інформації.

Що ж до методів, що дозволяють дезорієнтувати об'єкт дії, то вони можуть бути різними, включаючи і напівправду. Як інтеграційний термін можливо використовувати термін «нещирість», коли мова йде про різні форми цілеспрямованого спотворення суб'єктом дійсності.

Найбільш важливими є спонукальні причини, що сприяють появі схильності до брехні і маніпулювання іншими людьми, їх слід шукати в соціалізації індивіда, у витоках формування особи, тобто в тому, як протікає дитинство дитини, як поводить його оточення, як відбувається подальший розвиток людини, а також в яких умовах він здійснює свою життєдіяльність. Фахівці в області вікової психології, аналізуючи мотиви і умови виникнення дитячої брехні, в першу чергу, звертають увагу на відчуття страху і побоюванню покарання у дітей, які з'являються по причинах дуже жорсткого поводження з ними, або природної слабкості і невпевненості, які випробовує дитина стикаючись з скрутними ситуаціями.

Відомо, що людина вже на ранніх етапах розвитку проявляє здатність уникати неприємні емоцій з боку агресивного оточення за допомогою маскуванню і пристосування. Недоброзичливі інтонації, крик, агресивна міміка і інші невербальні компоненти спілкування сприймаються дитиною як акти ворожості вже з перших тижнів життя і достатньо швидко у нього розвиваються захисні механізми. Згодом, коли дитина прагне приховати непристойні вчинки, вона починає удаватися до умовчання факту їх звершення або до прямого заперечення того, що їм зроблено, тобто починає використовувати брехню або маніпуляцію по відношенню до дорослих.

Крім страху «пусковим механізмом» використання брехні дитиною є усвідомлення того, що до нещирості, як форми впливу на саму дитину, вдаються батьки або інші представники його референтних груп. Включення обману в структуру звичайної поведінки настає тим швидше, чим менш благополучні умови життя і виховання, причому розуміння того, що брехня є нормою для поведінки дорослих, в певних ситуаціях є шоком для дитини, сприяє переосмисленню стратегій власної поведінки. Форми маніпуляцій дорослими, залежно від особливостей дитини, можуть варіюватися від плаксивості та імітації хвороб до агресивності. Формування маніпулятивних тенденцій поведінки, починаючи з дитячого віку і прояв їх в різних сферах життя американський дослідник Е. Шостром достатньо повно описав в книзі «Людина-маніпулятор».

Дослідники природних передумов формування психіки справедливо підкреслюють також роль біологічних і спадкових чинників, що визначають розвиток індивіда, які, у свою чергу, стають все менш сприятливими через погіршення екології і природного місця існування людини. На сьогоднішній день не викликає сумніву та обставина, що

ряд психологічних якостей людини, наприклад таких як істероїдність, або пов'язана з нею демонстративність, виявляються в прикрашанні власних можливостей, зокрема, за допомогою брехні та ін.

Для брехні істероїдів часто характерне настільки повне оволодіння психіки власними вигадками і ілюзіями, що деякі автори вважають за неправильне називати істероїдну поведінку нещирою. Разом з тим, істероїд часто віддає звіт своїм вчинкам, проте не може або не бажає відмовитися від вибраної форми поведінки, з хворобливою наполегливістю відстоюючи свої вигадки і фантазії.

Деякі дослідники зв'язують схильність до брехні з національно-психологічними і культурними особливостями певних етнічних груп. Ж. Дюпра вважав, що для деяких рас і країн брехня є неминучим явищем. Гаськонці відомі своєю схильністю до вигадок, спонукаючих їх брехати з хвастоштів, що не мають, втім, серйозного характеру. Нормандців вважають дуже скритними, італійці відрізняються шахрайством, англійці – лицемірством, греки – нещирістю, турки – невірністю даному слову, азіати негідні довіри і таке ін. Подібна точка зору грішить надмірно різким узагальненням, проте, не можна повністю заперечувати той факт, що виховання і національні традиції впливають на характеристики міжособового спілкування. Узяти хоч би норму поведінки, прийняту рядом релігій, згідно якої брехня єдиновірцям вважається злочином, а обдурити «неправедного» цілком допустимо.

В цілому, в суспільстві існує величезна кількість передумов, починаючи з функціонування сім'ї і закінчуючи соціальними структурами, вплив яких, впродовж всього життя людини сприяє формуванню особових якостей, обумовлюючих використання брехні і маніпуляцій при вирішенні життєво важливих проблем.

Не випадково особисті якості індивіда, пов'язані з тенденціями до маніпулювання іншими людьми і використання

різноманітних форм брехні в буденному житті і ділових відносинах, отримали назву «макіавеллізм» – по імені філософа реабілітуючого будь-які засоби для досягнення поставленої мети. Люди з такими рисами вдачі вважають за краще обмежувати передану інформацію, з легкістю спотворюють її, маніпулюють іншими людьми для досягнення власних цілей. Як ні парадоксально, але дослідження показали, що самі вони не завжди можуть добре визначати брехню у інших, хоча підозрілі за вдачею. Їх віра в те, що людьми можна управляти застосовуючи будь-які засоби, допомагає майстерно брехати, не відчуваючи при цьому розкаянь сумління.

## **2.8. Методи захисту від маніпулятивного впливу**

Після виявлення та розпізнання маніпуляції обирають пасивну або активну форму захисту. Китайський воєначальник Сунь-Цзи радив: «Якщо противник має кращі позиції, не можна вступати в битву з ним у цьому місці. Якщо ж противник має, крім того, перевагу в силі, потрібно чекати, поки сили його не виснажаться, і тоді перемогти його стане реально...».

За певних обставин ефективним буде поєднання активної та пасивної форм захисту від маніпулювання. Отже, щоб правильно вибрати форму захисту, слід адекватно оцінити ситуацію.

### ***2.8.1. Пасивний захист від маніпулятивного впливу***

Як правило, пасивний захист застосовують у двох випадках: коли об'єкт маніпуляцій не знає, як вчинити, або не хоче псувати стосунки з маніпулятором. Важливою умовою застосування цієї форми захисту є витримка.

Суть пасивного захисту полягає в затримці власних спонтанних реакцій на дії маніпулятора. Усі способи пасивного

захисту покликані знизити темп атаки, щоб виграти час для аналізу ситуації. Вони змушують маніпулятора розкрити свої задуми або відмовитися від них. Досвід показує, що в більшості випадків маніпулятор, зіткнувшись із пасивним захистом, припиняє використання маніпуляційних прийомів.

Найефективнішими формами пасивного захисту є такі:

- відсутність реакції на слова маніпулятора («не розчув», «не звернув уваги», «не помітив» тощо);
- тактовне, стримане й несподіване для маніпулятора мовчання;
- гра в «тупуватість» – «не зрозумів», «не второпав», «не збагнув», тощо.
- формалізація спілкування, зведення спілкування з маніпулятором до формальних процедур (говорити тільки стандартні фрази; «переводити стрілки» на начальство й на порядки, заведені в організації; довго заповнювати документи, примушувати співбесідника розписуватися в кожному; дати візитку й показати, що розмову закінчено);
- повне або часткове ігнорування слів маніпулятора;
- прийняття інформації до уваги й відкладення рішення на потім; відмова від ухвалення рішення «тут і зараз»;
- формальна згода на пропозиції маніпулятора, але з обмовкою, що буде зроблено тільки те, що залежить від адресата маніпулювання;
- повторення прохання маніпулятора, проте вже з питальною інтонацією тощо.

Додатковим засобом пасивної протидії маніпулятивному впливу – ухилення та відмова від контакту. Ухилення від контакту вважають дієвим засобом позбавлення від небажаних переживань чи рольових функцій. Основою стратегії цієї форми пасивного захисту є уникнення особою відвідування місць, де можливі зустрічі з потенційними маніпуляторами, і ухилення від ситуацій, які викликають небажані відчуття та реакції.

Якщо зустріч неминуча або вже відбувається, використовують тактику тайм-аутів і скорочення часу взаємодії з людиною, яку не хочуть бачити.

Ухилення й відмова – дієві способи пасивного захисту. Вони позбавляють маніпулятора важливої переваги – раптовості, не дають маніпулятивному впливу випередити мобілізацію психологічного захисту; збивають маніпулятора із запланованих темпу та ритму; допомагають виграти час для адекватного аналізу ситуації й прийняття оптимальних рішень.

Однак у політичній практиці ухилення є лише тимчасовим тактичним засобом протидії маніпуляції, який із часом змінюють на одну з форм активної взаємодії (протидії). Відмову не можна використовувати систематично, оскільки вона не сприяє співпраці, навіть викликає відчуття провини, яким маніпулятор може скористатися.

Прийоми збереження самовладання в ситуаціях пасивного захисту. Самовладання необхідне, щоб утриматися від спонтанних дій, на які очікує маніпулятор. Під час пасивного захисту важливо виявляти стриманість, не поспішати з рішенням.

Найефективнішим пасивний захист стає тоді, коли установка на боротьбу замінюється установкою на співпрацю.

Отже, якщо факт маніпулювання виявлено й розпізнано, але особа, на яку був спрямований психологічний вплив, із певних причин (немає бажання (доцільності) конфліктувати, невпевнена у власних силах, невизначена ситуація тощо) не хоче вступати у відкрите протистояння, як правило, обирається пасивний захист. Його основою є уповільнення процесів взаємодії - блокування власних спонтанних реакцій на дії маніпулятора та уповільнення темпу маніпулятивного впливу. Основними формами пасивного захисту виступають зокрема повне або часткове ігнорування слів маніпулятора; ухилення (відмова) від контакту; тактовне, стримане й не-

сподіване для маніпулятора мовчання; формалізація спілкування; відкладання питання про прийняття остаточного рішення на пізніший час.

Практично усі релігії не цураються маніпуляцій. Цілі цих маніпуляцій різні, але дещо спільне у них є. В першу чергу, ці маніпуляції спрямовані на докази переваги саме цієї релігії та підкорення волі своєї пастви її догматам.

Слід визнати, що завдяки маніпуляціям, закладеним у Біблію, були поширені цінності, які сформували цивілізовану Європу. Тобто шлях Христа, який спокутував гріхи людства та його житіє, сповнене чудесами та випробуваннями, дійсно привів до спасіння сучасної цивілізації, завдяки навіюванню у свідомість людства цінностей, запропонованих Десять'ю Заповідями.

Психологічні маніпуляції і в Церкві – не рідкість. Це боляче вражає, адже люди чекають від Церкви щирості і підтримки. Після зіткнення з маніпуляцією одні розчаровуються у Церкві. Інші погоджуються з необхідністю постійно жертвувати своїми інтересами і переживати нав'язуване почуття провини. А хтось засвоює маніпулятивні прийоми як «норму церковного життя» і починає сам їх застосовувати. Але є і інший шлях – своєчасно розпізнавати маніпуляції і адекватно їм протистояти, не провокуючи конфліктів.

### ***2.8.2. Активний захист від маніпулятивного впливу***

Метою активного захисту є викриття маніпулятора й завдання йому удару у відповідь. На практиці активний захист часто становить логічне продовження пасивного. Основні фази активного захисту такі:

1. *Установлення факту маніпуляції*: полягає в аналізі змін у ситуаціях взаємодії, поведінці адресата маніпулятивного впливу.

2. *Оцінка ситуації*: виокремлювати фактори та обставини, які сприяють чи заважають маніпулятивному впливу.

3. *Усвідомлення змісту маніпуляції*: з'ясовувати причини, мотиви, цілі, форми й методи маніпулятивного впливу.

4. *Установлення контролю за емоціями*: вдаватися до прийомів управління власними емоціями.

5. *Збивання темпу й ритму маніпулятивного впливу*: досягають шляхом демонстративного мовного або фізичного виходу з контакту.

6. *Відновлення силового балансу стосунків*: намагатися заблокувати канали шляхом маніпулятивного впливу та саму можливість стереотипної автоматичної реакції на дії й слова маніпулятора, актуалізуючи вміння казати «ні», діяти без пояснень і поступок; підкреслено демонструвати самостійність у поведінці тощо.

7. *Заняття й декларування чіткої позиції в питанні, яке є предметом маніпуляції*: опонентові не дають змоги обирати (висувати) альтернативу; ігнорують факти й аргументи, які наводить маніпулятор на підтвердження своїх думок; симулюють і демонструють гнів та нетерпіння.

8. *Виведення маніпулятора зі стану емоційної рівноваги*: змістом цієї фази активного захисту є перенесення вістря критики аргументів опонента на його персону; виголошення насмішок, звинувачень, докорів; застосування щодо опонента некоректної аргументації та ін. У такий спосіб опонента доводять до стану роздратування, різкого порушення психічної рівноваги.

9. *Провокування маніпулятора до «самовикриття»*, тобто озвучення мети маніпуляції. Ефективним провокаційним засобом є застосування «техніки зіпсованої платівки»: у відповідь на посилення психологічного тиску адресат формулює й багаторазово повторює під час діалогу коротку фразу, яка містить важливе повідомлення нападаючому або маніпулятору. Техніка відома також під назвою «правило бри-

танського старшини», яке звучить так: «Спочатку скажіть їм, що саме збираєтеся їм сказати. Потім скажіть їм те, що саме ви їм сказали. І тоді вас, можливо, почують».

Потужні засоби активного захисту, що здатні вивести з рівноваги маніпулятора, – це постійне акцентування на «слабких сторонах» його декларацій; вимагає чіткої відповіді на пряме питання: «Чого ви конкретно бажаєте?», «Чого ви від мене добиваєтесь?».

10. *Викриття факту маніпуляції та розкриття її суті.* На цьому етапі захисту важливо розкрити мету, спосіб, призначення, особливості застосування та можливі наслідки маніпулятивного впливу і запропонувати маніпулятору зручну й безпечну модель його поведінки з метою блокування подальших спроб психологічного тиску.

11. *Контрманіпуляція.* У ній використовують практично весь арсенал форм, методів та прийомів маніпуляції в умовах, створених маніпулятивною дією суб'єкта нападу. До цього найпотужнішого захисту вдаються, якщо маніпулятор після викриття не припиняє психологічного тиску. У процесі здійснення контрманіпуляції доцільно застосовувати різні прийоми та методи; швидко змінювати тактику; частіше використовувати ту маніпулятивну зброю, якою він володіє найкраще.

Отже, активний захист від маніпулювання проходить у своєму розвитку три етапи: аналіз (установлення факту маніпуляції; оцінювання ситуації; усвідомлення змісту маніпуляції); підготовка (встановлення контролю за емоціями; відновлення силового балансу стосунків); дія (збивання маніпулятивного впливу з темпу й ритму; заняття і декларування чіткої та ясної позиції в питанні, яке є предметом маніпуляції; виведення маніпулятора зі стану емоційної рівноваги; провокування маніпулятора до «самовикриття», тобто озвучення мети маніпуляції; викриття факту маніпуляції та розкриття її суті; контрманіпуляція).

Пасивні й активні форми захисту можна ефективно використати в процесі політичних переговорів, консультацій, дискусій, ток-шоу, зустрічей кандидатів у народні депутати з виборцями тощо.

Перевантажуючи людину надмірною Інформацією, систематично створюючи через ЗМІ емоційне суспільне напруження, жорстко обмежуючи час для прийняття принципових рішень, сучасне інформаційне суспільство формує практично ідеальні умови для маніпулювання громадською свідомістю. За цих обставин надзвичайно важливо, щоб якомога більша частина людської спільноти не лише навчилася бачити, розпізнавати, ідентифікувати маніпулятивні дії, а й мала чітке уявлення про механізми та можливості психологічного захисту від них.

Аналізуючи форми, методи й технології маніпулятивного впливу, можна зробити невтішний висновок, що сьогодні людина не в змозі повністю захистити себе від впливу всіх направлених на неї маніпулювань.

По-перше, кількість маніпулятивних впливів та їх різноманітність настільки великі, що складно уявити, в якому напруженні повинен перебувати адресат, аби проконтролювати й проаналізувати всі свої стани, зміну поведінки партнера та ситуації. По-друге, часто адресат сприймає маніпулювання лише на підсвідомому рівні, навіть не здогадуючись про його присутність.

Проте найбільш сильні та грубі впливи можна виявити й запобігти таким діям. Для цього варто слідкувати за збереженням цілісності свого «Я», прислухатися до внутрішнього голосу та зіставляти його із зовнішньою поведінкою опонента.

### ***2.8.3. Захист від «фейків» в мережі Інтернет***

Напевно, найглобальніші зміни в маніпуляції свідомістю викликані винаходом цифрових технологій і Інтернету. Світ

перетворився на неймовірне сховище різноманітної інформації із зручними пошуковими системами.

З виникненням Інтернету потік містифікацій і фальсифікацій просто захлеснув це безкрайне інформаційне поле, і сьогодні критична оцінка абсолютно будь-якого повідомлення, будь-то приватний блог або офіційний державний канал стала першорядним завданням. Крім відвертих фальсифікацій, публікації, зроблені з найчеснішими намірами можуть бути дуже далекі від істини. Для проби можна узяти дві абсолютно будь-які протилежні по сенсу сентенції (наприклад: «палити шкідливо» і «палити корисно») і на захист кожною з них відшукається безліч підтверджень і переконливих свідочств. Афоризм «у кожного своя правда» знаходить сьогодні абсолютно нове життя. Кожен користувач вибирає саме ту «правду», яка влаштовує особисто його. І лише небагато людей намагаються розглядати і аналізувати ситуації з різних точок зору.

Філософ, політолог та політекономист з США Френсіс Фукуями, в одній з останніх своїх робіт «Ласкаво просимо у світ Дональда Трампа», ділиться досить панічними настроями і прогнозами щодо наступу фейків. Десь на середині тексту він взагалі робить дещо апокаліптичний висновок: «Традиційний засіб від фальшивок, за словами захисників свободи інформації, – просто просувати правду, яка на ринку ідей буде більш затребуваною. На жаль, це рішення майже не працює в світі соціальних медіа, повному тролів і ботів. ...Інтернет мав звільнити нас від володарів інформації; і справді, тепер інформація надходить до нас з усіх можливих джерел – і всі вони розглядаються як рівноцінні. Немає підстав вважати, що «гарна» інформація здолає «погану».

Цей песимістичний прогноз підтверджують кілька досліджень. Так, наприклад, згідно з результатами опитування Стенфордського університету, що його було проведено наприкінці 2016 року, більшість підлітків в США не відріз-

няють фейкові новини від справжніх. Близько 82% учнів середніх класів шкіл, які брали участь в дослідженні, не змогли розрізнити повідомлення з поміткою «спонсорський контент» від реальних новин. Багато школярів звертали увагу на те, наскільки розповідь є детальною чи супроводжується вона великою фотографією, але не зважали на першоджерело інформації.

За даними іншого опитування – компанії Pew Research Center, результати якого були оприлюднені теж наприкінці 2016 року, 23% американців хоч колись поділилися фейковою новиною. Загалом, впевнені у своїй здатності розпізнати несправжню новину тільки 39% респондентів.

Отже, апокаліптичні побоювання Фукуями мають обґрунтування. Усвідомлюючи це, провідні комунікаційні компанії вже виступили в «хрестовий похід» проти фейків.

Google в листопаді 2016 року заявив, що розробляє нову стратегію щодо сайтів, які публікують фейкові новини: «Рухаючись уперед, ми будемо обмежувати показ оголошень на сторінках, які спотворюють або приховують інформацію про видавця, опублікований контент або основну мету веб-ресурсу», – анонсував плани компанії її прес-секретар.

3 грудня 2016 року соціальна мережа Facebook впровадила нову функцію, що дозволяє користувачам повідомляти адміністрації ресурсу про новини, які вони вважають фейковими. Якщо підозра справдиться, Facebook буде позначати їх спеціальним маркером «спірна» з посиланням на обґрунтування організації, яка здійснила перевірку.

Тобто тепер кожен користувач Facebook має можливість надіслати скаргу на повідомлення, яке видається йому «несправжнім». Які критерії відбору фейків?

Euronews пропонує застосовувати для «встановлення діагнозу» спеціальну методику: «Як розпізнати фальшиву новину?

- Подивіться на характер веб-сайта: деякі з них відкрито заявляють, що публікують пародії або вигадки.

- Перевірте URL – може, це відоме ім'я, але з дивним закінченням на кшталт ABC.com.co? (*Uniform Resource Locator* є стандартизованим засобом запису адреса ресурсу в мережі Інтернет).

- Перевірте домен – використовуйте цей сайт, аби дізнатися, коли і ким створена веб-сторінка. Часто-густо сайти, які розповсюджують фейки, існують лише кілька днів чи тижнів. Це має вас насторожити.

- Пошукайте в Інтернеті інші публікації цього сайта та інші згадки про подію, яка викликає підозри – якщо це поважний сайт, ви знайдете багато інших його публікацій, а якщо новина є справжньою, про неї обов'язково згадають інші веб-ресурси.

- Пошук за зображенням – іноді фейки з'являються у вигляді старих фото чи картинок, які вирвані з контексту. Для перевірки зображення скористайтеся інструментом Google: Reverse Image Search або TinEye».

Взагалі, зараз є модним і популярним вимагати від користувачів соціальних мереж, читачів, глядачів та слухачів традиційних медіа не брати повідомлення «на віру», перевіряти інформацію. Але чи можливо це реалізувати на практиці, чи, навпаки, правий Фукуяма з його твердженням про те, що «гарну» інформація здолає «погана», тобто фейк переможе?

Хоча дослідження наведені Фукуямою стосуються американського контенту, але можуть бути узагальнені і на інші країни. Україна не є виключенням.

У зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу, стало можливе настільки масове, глобальне маніпулювання свідомістю, що майже кожна людина стала його об'єктом. Але людський індивід виявився практично неготовим до агресивних дій, спрямованих на свідомість. Спритне нав'язування ідей і помилкових уявлень про щастя, рівність і братерство, культивування образу ворога у свідомості мільйонів людей породило більш ніж драматичні наслідки – світові війни, революції, депресії, які коштували незліченних жертв.

Соціологічні дослідження у більшості європейських країн визнають, що суспільства стають все більш маніпулюваними. Значну роль у цьому відіграють ЗМІ, які подають нескінчену чергу різних інформаційних подій. Одна подія, яка могла б викликати збурення у частини не байдужого суспільства одразу ж витісняється черговим інформаційним приводом. Таке виштовхування одного приводу для збурення іншим, зрештою посилює байдужість у суспільстві. Збайдужіння стосується не лише долі країни, долі спільноти в цілому, але в переважній більшості людей – і власної долі.

Ця сумна тенденція торкнулася навіть цілком успішних країн. Аби запобігти її розвитку в Ірландії віднедавна почали викладати вибірковий курс вступу до філософії для школярів. Президент Ірландії Майкл Хігінс пояснив, що викладання філософії в школах і промоція її в суспільстві необхідні, щоб надати можливість громадянам «відрізнити правдиву мову від ілюзорної риторики». На думку президента Ірландії, поширення на всіх рівнях суспільства інструментів, мови і методів філософського дослідження може стати важливим елементом довготривалої й цілісної відповіді на сучасні виклики суспільства «постправди» з властивим йому антиінтелектуалізмом та популізмом. Хігінс вірить, що глобальні проблеми сучасності, від кліматичних змін і до масової міграції, роблять вкрай актуальними філософські чесноти критичного мислення та рефлексії, а також етичні дослідження.

Будемо сподіватися, що й в Україні людей з малечку будуть навчати вмінню протистояти різного рівня маніпуляціям та критично оцінювати будь-яку інформацію.

## **2.9. Практичне застосування моделей НЛП**

Нейролінгвістичне програмування (НЛП) – це одна з сучасних технологій, яка є моделлю опису суб'єктивного досвіду, або «системи координат», в якій можливо «змоделе-

лювати» успішні стратегії поведінки у будь-якій сфері людської діяльності.

Успішний досвід, описаний один раз, може бути переданий будь-якій кількості охочих. Першими моделями, які були створені в НЛП, були стратегії **успішної комунікації**. Можливо, саме тому, довгий час НЛП позиціонували саме, як розділ психології або навіть психотерапії.

Насправді НЛП є абсолютно самостійною галуззю знань з набагато ширшим контекстом застосування. В даний час переважною сферою його використання є різні бізнес проекти. Сьогодні не існує жодного бізнес-тренера, коуча або оргконсультанта, який би будував свою діяльність на чомусь ще, окрім НЛП, як правило, навіть не згадуючи про це безпосередньо.

Одним з важливих елементів практичного застосування НЛП в бізнесі є **модель «Логічних рівнів»** Роберта Ділтса. Ця модель є ієрархічною, в якій зміни на вищих логічних рівнях приводять до швидких і ефективних змін на всіх попередніх.

Таким чином, описавши в цій моделі структуру підприємства, ми легко можемо виявити механізми, які управляють ним. Далі, використовуючи розгалужену мову НЛП, ми можемо точно описати структуру такого управління та стратегії, покладені в його основу, і все це з урахуванням реальної динаміки розвитку.

**Опис стратегії** дозволяє зробити як мінімум дві речі:

1. Проаналізувати **ефективність** кожного її елементу.
2. Поелементно **порівняти її** з іншими стратегіями управління, раніше описаними на основі роботи найбільш успішних підприємств.

Це не означає, що з **будь-якого підприємця можна зробити Біла Гейтса**, проте це означає, що можна багато що розвинути і удосконалити в діяльності будь-якої організації,

давши при цьому в руки керівництва реальний механізм для подальшого самостійного розвитку.

На вершині цієї ієрархічної піраміди розташовані рівні «Місія» і «Бачення». Їх використання дає ряд переваг. Під «Місією» організації в НЛП розуміють взаємодію даної системи з системами більшого масштабу і цьому надають особливе значення. Розробка рівня «Бачення» дозволяє вже зараз адаптувати підприємство до зовнішніх умов, що постійно змінюються (стратегічне планування).

Оскільки будь-яка система складається з великої кількості менших систем і, у свою чергу, сама є частиною більшої системи, то підхід до аналізу діяльності будь-якого підприємства, дозволяє застосувати принципи «Системного аналізу».

Мабуть, тільки в НЛП явно йде мова про принцип «**екологічної**» взаємодії. Так, наприклад, якщо місія компанії така, що система є корисною для системи більшого масштабу, в силу вступає системний принцип, і система більшого масштабу починає підтримувати і розвивати корисний для себе елемент.

Підприємство, в основу **корпоративної культури** якого покладена турбота про випуск якісної і корисної продукції, та постійна турбота про жителів свого регіону, проіснує набагато довше і почне розвиватися набагато ефективніше, ніж фірма основним завданням якої є отримання максимального прибутку «за усяку ціну».

## 2.10. Методи і інструменти НЛП

Тепер декілька слів ще про деякі методи, які НЛП пропонує для роботи з бізнес проектами. Завжди актуальними будуть «інструменти» організаційного консультування, що дозволяють грамотно збирати інформацію про завдання, що стоять перед організацією.

Для системного збору інформації в НЛП пропонується **модель SCORE**. В першу чергу, як правило, говорять про

актуальний стан, а саме «що відбувається зараз?» (Перша точка цієї моделі: симптом). Тут для максимального уточнення ситуації, в НЛП пропонується ще одна, на цей раз мовна «Метамодель».

Ця модель розділяє глибинну структуру мови, (що мала на увазі людина) і поверхневу (що фактично сказала). Не секрет, що навіть, в діалозі або великій дискусії, кожен з її учасників, по суті, розмовляє сам з собою. Наприклад, скажіть слово «яблуко» і попросіть присутніх розповісти про картинки, які вони побачили. В результаті отримаємо яблука різних сортів та кольорів.

Потрібно сказати, що **використання нечітко сформульованих слів і виразів може істотно позначитися і на переговорному процесі**. Можна дуже швидко домовитися про «достатні» знижки і «істотний» обсяг замовлення. Можна при цьому швидко і радісно «ударити по руках», а згодом, вже при роботі з конкретними цифрами, з'ясувати, що «достатність» і «істотність» у внутрішніх переконаннях сторін розрізняється на порядки.

Ось тут і приходиться на допомогу **таємне знання майстерного озвучування запитань**, іменоване «метамодельованням». Наведемо приклад запити з боку власника підприємства до консультанта: «всі працівники відділу нероби, тому що працюють поволі».

В такому формулюванні завдання мало **корисної інформації** для консультанта. З точки зору НЛП і лінгвістики тут викликають запитання, як мінімум три позиції: «все», «нероби» і «поволі».

Необхідно з'ясувати який сенс власник бізнесу вкладає у ці слова. Для цього можна починати ставити уточнюючі питання, які і складають суть **процесу консультування**, вирішуючи як мінімум два завдання: з'ясування (для консультанта) того, що ж хотів сказати конкретний клієнт, і уточ-

нення для самого клієнта, чи дійсно він сказав те, що хотів сказати. Отримавши додаткову інформацію після процедури уточнення можна вже рухатися далі.

Наступним етапом рішення задачі може стати уточнення бажаного результату (Крапка: «Результат» в моделі SCORE). Допустимо, керівництвом заявлена **мета: «Ми хочемо продавати більше»**. Використовуючи прості уточнюючі питання, можна уявити собі (точніше, допомогти це зробити керівництву компанії) в чому конкретно це бажання проявиться в майбутньому.

Для цього в НЛП існує **модель формулювання бажаного результату**, який часто починається збуватися вже з моменту його правильного формулювання. Модель називається правилами **«Добре Сформульованого Результату» (ДСР)** або **«Специфікацією мети»**.

Такі описи допомагають в деталях уявити, яким чином буде втілено бажаний намір. «Відкриємо ще три магазини», «в третьому і четвертому кварталі поточного року», «для цього потрібно буде привернути конкретні ресурси». Планується подолання можливих перешкод («звернемося в інший банк за наданням кредиту»).

Особливо відзначимо **дослідження точки «ефектів»** моделі SCORE. Коли бажаний стан достатньо вивчений, з позиції системного підходу до консультування в НЛП, слід заглянути ще трохи вперед в майбутнє і задатися питаннями:

- Коли завдання, яке поставив керівник, буде успішно вирішено, що ще відбудеться усередині і зовні організації?
- Чи всі зацікавлені особи виграють від реалізації нашого рішення?
- Як до отриманих результатів віднесуться клієнти та всі особи, так чи інакше пов'язані з підприємством ?

Логічно було б припустити, що виконане організацією завдання (відкриття встановленої кількості магазинів) само по собі буде **причиною** інших явищ, як у зовнішньому (місто, партнери), так і у внутрішньому середовищі організації.

**Наслідки** можна представити, змодельовати, уявити, причому найрізноманітніші. Наприклад, після відкриття п'яти нових магазинів напевно доведеться збільшити штат служби управління персоналом, поклопотати про власні склади, розширити парк вантажного транспорту, досліджувати питання використання природних ресурсів та ін. Іноді після дослідження можливих ефектів, спочатку намічені цілі і завдання можуть значно трансформуватися або бути замінені іншими.

Окреме місце в діагностиці завдань займає **пошук ресурсів**, необхідних для досягнення намічених цілей і завдань та надання засобів доступу до них.

## 2.11. Набір персоналу за допомогою НЛП

Для підбору персоналу з залученням методів НЛП згадаємо ієрархічну піраміду «**Логічних рівнів**». *Нижнім її рівням* (оточення і поведінки) відповідає обслуговуючий персонал, тобто безпосередні виконавці (робочі, продавці).

*На проміжних рівнях* (здібності) «розташовується» менеджмент різної кваліфікації. Розташовані *вище рівні* «Цінностей» і «Своєрідності», визначають топ менеджмент.

На кожному рівні своя «**петля зворотного зв'язку**» (тобто реакція у відповідь). Так, наприклад, продавець повинен отримувати зарплату двічі на місяць, причому вона визначається результатами його праці цього місяця. Це в більшості випадків є для нього основним мотивуючим стимулом.

Разом з тим, топ-менеджер готовий інколи вкладати навіть особисті кошти в активи свого акціонерного товариства протягом декількох років, аби мати джерело стабільного прибутку.

Петлі зворотного зв'язку на проміжних рівнях мають проміжні значення. Зрозуміло, що на кожен логічний рівень варто приймати людей з різними типами мислення і плану-

вання. Це слід враховувати і при переміщенні людей на інші посади.

Методи опису особистих якостей людини в НЛП допомагають крім цих якостей виявити її особисту ієрархію цінностей та її відповідність корпоративним цінностям організації.

Могутнім засобом підбору персоналу є створена в НЛП **системи опису метапрограмних профілів**. Метапрограми – це фільтри сприйняття людиною зовнішньої інформації та первинна реакція на неї.

Метапрограми проявляються в поведінці і мові людини, тому можуть бути виявлені за допомогою певних запитань та уважного аналізу того, як людина говорить, а не того, що вона говорить. Акцент робиться на те, як побудовані фрази і які слова використовуються частішим за інших. **Володіючи цим інструментом**, можна дізнатися про потенційного співробітника те, що він хоче приховати, даючи, як правило, соціально-бажані відповіді.

Починаючи пошук необхідного співробітника, працедавець, використовуючи правило ДСР (добре сформульованого результату), повинен чітко представляти, які якості повинні бути притаманні людині, для ефективного виконання завдань на певній посаді.

Ці особливості як особистого, так і професійного характеру, називають компетенціями. Так, наприклад, на посаді **торгового представника активних продажів** начальник відділу хоче бачити людину, що володіє наступними якостями:

- Уміння швидко встановлювати контакт з незнайомими людьми.
- Ввічливе спілкування, що налаштовує до продовження.
- Уміння переконувати.
- Добре поставлена і грамотна мова.

- Здатність досягати поставлених цілей.
- Уміння обрати відповідні стратегії поведінки в різних ситуаціях.

Список необхідних і бажаних компетенцій, так званий **профіль компетенцій** або профіль посади, для кожної позиції і організації може мати свої особливості. Після складення профілю компетенцій можна достатньо виразно представити відповідні метапрограми. Якщо потенційний кандидат в процесі інтерв'ю демонструє їх, то можна з упевненістю сказати, що знайдено кращого претендента зі всіх можливих.

Ось приклади деяких метапрограм. Для реалізації компетенцій «уміння швидко встановлювати контакт» та «уміння обрати відповідні стратегії поведінки в різних ситуаціях» підійде людина з так часто згадуваною багатьма претендентами в резюме **«активною життєвою позицією»**.

Якщо при відповіді на запитання, наприклад, «Як ви поведетеся на своєму робочому місці в перший робочий день?» кандидат відповідає щось подібне до «вивчу нормативні документи, дочекаюся вказівок начальника, мене познайомлять з колегами» та ін., то можна визначити, що дієслово «вивчу» **указує на схильність швидше до аналізу (рефлексії), ніж до активних дій**.

«Дочекаюся» і пасивна форма «мене познайомлять» виразно вказують на пасивний характер поведінки у поєднанні з метапрограмою «рефлексії». А відповіді типу «познайомлюся з колегами по відділу, дізнаюся побажання начальства, обдзвоню клієнтів і представлюся новим провідним консультантом» дають нам зрозуміти, що має місце **метапрограма «активний»**.

Компетенція «здатність досягати поставлених цілей» може бути виявлена у відповідях на подібні питання: «Розкажіть про те, чим Ви займалися на попередньому місці роботи?». Відповідь: «Я організував відділ продажів з нуля,

розширив клієнтську базу до п'ятисот активних замовників» означатиме якраз націленість на результативність своїх дій, про що свідчать досконалі форми дієслів «організував» і «розширив».

Якщо ми чуємо дієслова, що позначають процеси: «працював з наявною базою клієнтів, з'ясовував їх перспективні потреби, контролював графік постачань», тобто вірогідність, що **людина буде успішніша** у виконанні стандартних інструкцій, розпоряджень, процедур, ніж в досягненні поставлених цілей.

Тут виявляється фокус уваги «процес» або «результат». Облік метапрограми «досягнення / уникнення» ефективний в такій важливій функції управління, як **мотивація персоналу**.

Про здатність виконувати керівну роль або бути хорошим виконавцем розповість метапрограма ухвалення рішень «**відзив**», яка може бути наближена до значення «внутрішня» (на основі власних переконань), «зовнішня» (на основі порад і рекомендацій) або «контекст» (на основі дослідження різних точок зору).

Залежно від того, чи є людина «глобальною» або «специфічною», «процедурною» або «вірогідною» можна говорити про те, який вид діяльності буде для неї найбільш прийнятним: що вимагає скрупульозного і поетапного виконання безлічі детальних операцій, або ж широкого погляду на ситуацію і визначення перспектив розвитку.

Особливу роль методи НЛП грають в проведенні ефективних **переговорів по стратегії «виграш – виграш»**, тобто коли результатом є успіх усіх сторін, що беруть у цьому участь. Тут виявляються корисними навички мовної і поведінкової гнучкості, що набувають на тренінгах НЛП, а саме відстежування тонких елементів поведінки людини, індивідуального підходу до кожного партнера, зсуву фокусу уваги від змісту до структури переговорів, розробки технологічних критеріїв аналізу ефективності переговорів.

На завершення цього короткого огляду хочеться сказати, що **основним методом освоєння НЛП** є спеціальні тренінгові програми, на яких переважна увага приділяється придбанню поведінкових навичок використання відповідних методів і технік, з великого арсеналу яких ми привели тільки невеликий перелік, з описом тих можливостей, що відкриваються для побудови ефективного бізнесу за допомогою методів нейролінгвістичного програмування і системного аналізу.

## Список літератури та джерел до розділу 2

1. Баришполец О. Т. Брехня в інформаційному просторі та міжособовій комунікації: монографія. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. – 648 с.
2. Бутенко Н. Ю. Соціальна психологія в рекламі: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006. – 384 с.
3. Грачов Г., Мельник І. Маніпулювання особистістю: Організація, способи і технології інформаційно-психологічного впливу – К.: Ексмо, 2002. – 112 с.
4. Доценко Е. Л. Психология манипуляций. Феномены, механизмы, защита. – М.: Че Ро, Изд-во МГУ, 1996. – 344 с.
5. Дюпра Ж. – Почему люди врут ? Психосоциология лжи. – М.: Ардис, 2009. – 209 с.
6. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: ООО «Евро-пресс»: ООО «Дом Славянской Книги», 2005. – 594 с.
7. Козлов Н. І. Психологічне маніпулювання – це зброя. В чийх руках? [Електронний ресурс] //Психологіс: енциклопедія практичної психології– Режим доступу: [http://psychologis.com.ua/psihologicheskoe\\_manipulirovanie\\_-\\_eto\\_oruzhie.\\_v\\_chih\\_rukah\\_vop\\_zn\\_.htm](http://psychologis.com.ua/psihologicheskoe_manipulirovanie_-_eto_oruzhie._v_chih_rukah_vop_zn_.htm)
8. Ксендзюк О. Трансформация личности: нейролингвистическое программирование: анализ и комментарии.

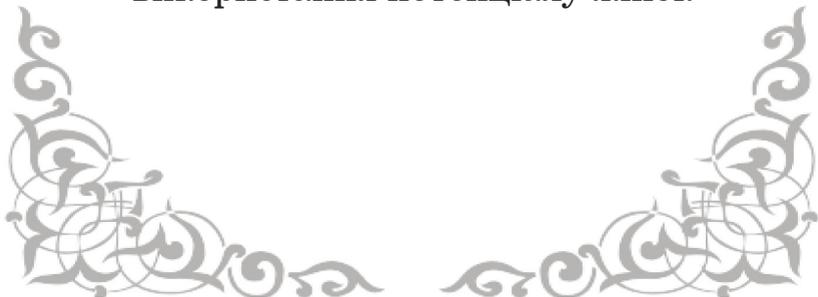
- Одесса: «Хаджибей», 2005 – 176 с.
9. Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб., 1995. – 316 с.
  10. Литвинова А.В. Короче афоризма, умнее заголовка. Успех рекламы начинается со слогана. М., «РИП-Холдинг», 1997.
  11. Люис Б., Пуселик Ф. Магия нейролингвистического программирования без тайн: – СПб: «Петербург – XXI век», 1995. – 437 с.
  12. О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование – Челябинск: «Версия», 2007 – 231 с.
  13. Остроухов В. В. Інформаційна безпека: соціально-правові аспекти. Підручник / [Остроухов В. В., Петрик В. М., Присяжнюк М.М. та ін.; за заг. ред. Є. Д. Скулиша]. – К.: КНТ, 2010. – 776 с.
  14. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. – М.: Прогресс, 1989, – 448 с.
  15. Пиз А. Язык жестов. – М.: Парадокс, 1995. – 258 с.
  16. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. – К.: Эксмо, 2016. – 448 с.
  17. Поварнин С. И. О теории и практике спора. М.: Флинта, «Наука», 2009. – 324 с.
  1. Почепцов Г. Г. Информационные войны. Основы военно-коммуникативных исследований. – М.: Релф-бук, К.: Ваклер, 2000. – 576 с.
  18. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшнз, или как успешно управлять общественным мнением. – М.: Центр, 1998. – 352 с.
  19. Сивулка Дж. Мыло, секс и сигареты. История американской рекламы. СПб, «Питер», 2002. – 574 с.
  20. Фукуяма Ф. Америка на распутье: Демократия, власть и неоконсервативное наследие – М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2007. – 282 с.

21. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2000. – 273 с.
22. Шиллер Г. Манипуляторы сознанием. – М.: «Мысль», 1980. – 264 с.
23. Шостром Е. Человек-манипулятор. внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации. – К.: PSYLIB, 2003. – 301 с.
24. Экман П. Психология лжи. – СПб.: Питер, 2000. – 272 с.
25. J. Kruger «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments». *Journal of Personality and Social Psychology*, December 1999.
26. R. Edwards «Medical student self-assessment of performance on an obstetrics and gynecology clerkship». *American Journal of Obstetrics & Gynecology*, 2003.
27. B. Hodges «Difficulties in recognizing one's own incompetence: novice physicians who are unskilled and unaware of it». *Academic Medicine*, 2001. – P. 94-98.
28. Franke H.W. Der Manipulierte Mensch. (Франке Г. Манипулируемый человек). – Wiesbaden, 1964. – 245 p.



## **Розділ 3. Гендерні проблеми в суспільстві**

- 3.1. Гендерна асиметрія та фемінізм
- 3.2. Українські жінки періоду Гетманщини
- 3.3. Роль жінки в українському суспільстві в минулому та в наш час
- 3.4. Залізна Леді, що змінила розвиток своєї країни
- 3.5. Ділова жінка та система цінностей
- 3.6. Жінка – кризовий менеджер
- 3.7. Прихована сила жіночої статі в світовій політиці
- 3.8. Жінка в умовах війни
- 3.9. Проблема гендера як проблема використання потенціалу жінок





- 3.10. Гендерні проблеми чоловіків
- 3.11. Міжнародні програми з гендерної рівності
- 3.12 Індикатор гендерної рівності
- 3.13. Деякі підсумки вирішення гендерних проблем
- 3.14. Жінка-керівник з погляду підлеглих
  - 3.14.1. Чоловіки про керівника-жінку
  - 3.14.2. Жінки оцінюють жінок-керівників
- 3.15. Місце українських жінок у бізнесі
- 3.16. Жінки в парламентах світу
- 3.17. Жінки на найвищих посадах у виконавчій владі
- 3.18. Тиха боротьба між статтями в Японії





## Розділ 3. ГЕНДЕРНІ ПРОБЛЕМИ В СУСПІЛЬСТВІ

Сучасний світ на всіх рівнях постійно змінюється. Кардинально змінюється роль жінок як на вищих щабелях політичної влади, так і в організаціях. В Україні в усі часи жінки відігравали значну роль не лише в родині, але і в суспільному житті. Матеріали цього розділу з історичного екскурсу про роль жінки в Україні дозволяють спрогнозувати перспективи розвитку гендерної політики в нашій країні і не тільки в ній у майбутньому.

### 3.1. Гендерна асиметрія та фемінізм

Історія гендерного питання стара як світ. Саме поняття «гендер» походить від англійського слова «gender», а воно від латинського «*genus*» і перекладається як «рід». Термін гендер був введений в науковий обіг американським психологом Робертом Столлером наприкінці 60-х років ХХ століття. Гендер визначає соціально-культурний аспект проблем статі, точніше спектр характеристик, які відносяться до «маскулинності» та «фемінності».

Ще одне поняття, пов'язане з проблемами жінок, – «фемінізм». Воно відоміше, але має негативний присмак і не лише у чоловіків. Між тим фемінізм далеко не монолітний. Окрім провокативного, радикального, такого, що компрометує жіночий рух за рівноправ'я своїми закликами до навіть зовнішньої подібності чоловікам, існує і помірний, який наполягає лише на істотному підсиленні суспільних позицій жінок.

Між цими двома поняттями існує суттєва різниця. Основа фемінізму – протиставлення чоловіків і жінок, заклики до войовничості між ними. Основа ж гендерного підходу – це прийняття за аксіому, що саме відмінності чоловіків і жінок

забезпечують розвиток всього суспільства. Не можна чоловіків і жінок «вимірювати однією лінійкою», не можна визначити: хто вищий – хто нижчий, хто кращий – хто гірший.

І хоча поняття «гендер» використовують ще з 70-х років XIX сторіччя, численні дискусії навколо нього не вщухають і досі. Воно й не дивно, адже споконвіку за чоловіками закріпили сферу зовнішньої діяльності, комунікаційних та управлінських зв'язків, а за жінками — охорону домашнього вогнища, народження й виховання дітей. Однак за багато років фатального протиставлення чоловічого верховенства й жіночої другорядності завзяті феміністки вирішили кардинально змінити ситуацію на свою користь. Їхня основна мета полягала у виборюванні прав рівних з правами чоловіків.

Дискримінація за статевою ознакою сходиться до часів Адама і Єви. У оригіналі Талмуд, що оповідає легенду про них, написано по-арамейски, і ім'я Єви звучить як Хава, що в перекладі означає *життя*. Таке ім'я першої жінки. У глибокому сенсі – це ім'я кожної жінки.

Вважається, що чоловічий шовінізм корениться в історії створення Єви. Проте це результат неправильного трактування Талмуда. Оскільки первозданний Адам був чоловіком не більшою мірою, ніж жінкою, бо в ньому були об'єднані обидві суті: чоловіча і жіноча. На думку перекладача Талмуда на іврит і на багато європейських мов, зокрема, і на українську, Адіна Штейнзальца, у того слова, яке зазвичай перекладається на українську як «ребро», є ще одне важливе значення «бік». Це може означати, що Єва до того моменту, коли отримала автономне жіноче існування, була однією із сторін єдиної людської істоти. Створення жінки – це одночасно і створення чоловіка.

Чоловіче і жіноче – взаємообумовлено. Пам'ять про нероздільного Адама дуже глибоко закладена в душі людини.

Взаємні прагнення чоловіка і жінки – це пошук колись втраченого, пошук втраченої повноти і цілісності.

Завдяки природній допитливості Єви та її прагненню до пізнання, які підштовхнули її скуштувати плоди Древа пізнання, людство покинуло рай з його обмеженнями свободи особи. Новий небезпечний світ, з його радощами і печалями, виник саме завдяки жінці.

У витоків життя ми бачимо жінку – родоначальницю всіх людей, що зробила украй небезпечний і в той же час доленосний вибір. Впродовж століть жінка не зраджувала своєму головному призначенню – дарувати життя і захищати його всіма доступними їй засобами. Особливо яскраво кращі жіночі якості розкриваються в екстремальних умовах, що переживаються чи то окремою сім'єю, чи то суспільством в цілому.

Але і до нашого часу суспільству властива певна гендерна асиметрія, основу якої складають стереотипи. Вони базуються на тому, що жінки – це істоти із споживчими міщанськими схильностями, «прикраси» чоловіка, рабині домівки. Але навіть коли жінки пробиваються у високі сфери, їх переслідують стереотипи, які відома шведська діячка Аніта Валлен назвала «синдромом можливостей»:

– жінці потрібно бути, принаймні, удвічі більш здібною, аби мати шанс зробити кар'єру;

– необхідний на керівній посаді рівень компетентності від жінки вимагається, як правило, до висунення - тоді як для чоловіків вважається допустимим спочатку отримати посаду, а потім набирати відповідний рівень компетентності;

– якщо жінка молода, красива, сексуальна, то оточуючі “пояснюють” її кар'єру “неформальними” відносинами з босом, а не її діловими якостями.

І завжди над жінками висить дамокл меч того, що психолог Аніта Валлен називає «колективним покаранням». Суть його в наступному: якщо жінка-керівник високого рівня при-

пускається помилки і вимушена піти у відставку, більшість чоловіків і навіть багато жінок сприймають це як доказ того, що жінки взагалі не здатні посідати посади такого рівня. У подібній ситуації з чоловіком-керівником ніхто і ніколи не робить висновок, що чоловікам потрібно закрити доступ у вищі ешелони влади.

Усі ці стереотипи своїм корінням йдуть у глибину тисячоліть. Пояснити їх появу можна тим, що в умовах патріархального господарства результати роботи чоловіків були помітнішими, а тому вважалися більш значущими, ніж копітка, але малопродуктивна праця жінок. Далі ця гендерна асиметрія розширювалася, закріплювалася релігійними забобонами, міфами, і навіть філософською рефлексією. У концепціях більшості мислителів усіх часів і народів, від античного філософа Платона до сучасного німецького соціолога Хабермаса жінка втілює виключно домашні, сімейні відносини, за нею закріплюється роль берегині приватних основ суспільного буття чоловіків. А деякі видатні мислителі, наприклад російський філософ М. Бердяєв, просто страждали жінофобією. Чого коштує його сентенція, що треба всіма силами долати відмінності за ознакою статі і прагнути стати андрогином – безстатевою істотою. Або його твердження (робота «Про сенс творчості»), що жінка вже через свою дитородну функцію настільки біологізована, що в принципі не здатна на будь-який прояв творчості. Це класичний випадок для З. Фрейда, різновид психічної патології, коріння якої йде в неадекватні переживання дитинства, нелюбов матери, або відносини з жінками, що не склалися.

А. Шопенгауер та Ф. Ницше стверджували, що природа нагородила жінку лише здатністю прикидатися, зраджувати та брехати. Вони вважали, що чоловік повинен дивитися на жінку, як на свою власність. Е. Кант визнав жінку не дієздатною. Тому її чоловік повинен бути її опікуном, а після його смерті ця функція повинна була переходити до його братів.

Навіть такий гуманіст, як Вольтер вважав, що жінка – людська істота, що лише вдягається, пліткує та роздягається.

В культурі народів світу біологічна статева диференціація представлена через символіку чоловічого (маскулінного) або жіночого (фемінного) початку. Виникає символічний сенс «жіночого» і «чоловічого», причому «чоловіче» отожднюється з Богом, творчістю, світлом, силою, активністю, раціональністю та ін. Відповідно, Бог, творчість, сила та інше символізують чоловічу сутність. «Жіноче» асоціюється з протилежними поняттями і явищами – природою, тьмою, порожнечою, підпорядкуванням, слабкістю, безпорадністю, хаосом, пасивністю та ін., які, у свою чергу, символізують жіночу сутність. Класифікація світу за ознакою чоловіче/жіноче і статевий символізм культури відображають і підтримують існуючу гендерну асиметрію суспільства в широкому сенсі слова.

Звернувшись до філософського дискурсу про місце і роль жінки в суспільстві, необхідно заради істини відзначити, що жінофобія, на щастя, була мало поширеним явищем. Більш того, деякі мислителі давали імпульс жіночим рухам. Саме так було з «першим феміністом» – англійським філософом Дж. Ст. Міллем, який в середині XIX століття виступив за надання жінкам права голосу нарівні з чоловіками. Втіленням в життя цієї вимоги і зайнялися суфражистки (від англ. *suffrage* – виборче право). Значно сприяв переоцінці місця і ролі жінок в суспільстві французький мислитель Шарль Фур'є, що запропонував знамениту формулу вимірювання прогресивності суспільного устрою: ступінь емансипації суспільства визначається ступенем емансипації жінки. Тобто прогресивність суспільства знаходиться в прямій залежності від відношення до жінок.

На жаль, в сучасній Україні обговорення гендерної проблематики викликає часто неадекватну реакцію. У нас, як і в багатьох перехідних суспільствах, окрім жіночих проблем

є і проблеми молоді, і проблеми пенсіонерів та ін. Коріння цих проблем загальне: кризовий стан економіки, який часто посилюється забобонами, що переростають в різні форми дискримінації.

Наприклад, таку, як ейджизм (від англ. age – вік). Тобто коли молодих не приймають роботу, тому що вони молоді, не мають навичок, досвіду, відповідальності та ін., а людям похилого віку - тому що здоров'я гіпотетично може перешкодити їм якісно виконувати роботу.

Все більше розповсюдження в нашому суспільстві отримує сексизм (від англ. sex – стать). Це дискримінація за ознакою статі, коли відмовляються прийняти на роботу, тому що ти – жінка, коли в кар'єрі ти можеш дійти до певного рівня, а потім перед тобою – «скляна стеля». Причому цей вид дискримінації має тенденцію посилюватися: вже ніхто не приховує, що причина відмови «тому що ти – жінка». І оскільки раціонального пояснення дати не можуть, то приводять, на їх погляд «найвагоміший аргумент»: Місце жінки в суспільстві закріплене в Біблії. Неначе людство не прожило більше двох тисяч років після Біблії. Та і тексти Біблії писали люди. Видно, автори – стародавні іудеї – закріпили і постулювали в ній свої власні комплекси.

Історія свідчить, що таке відношення до жінки, як до істоти другого гатунку, може мати серйозні негативні наслідки. Загально визнано, що слов'янські жінки набагато гарніші, ніж жінки Західної Європи. Причина цього – інквізиція. У середньовіччі людство не могло вижити в тісних, брудних містах. Епідемії і голод знищували мільйони життів. Зрозуміти, пояснити і знайти вирішення цих проблем не могли. Тому, обрали найпростіше – звалити провину на когось. Зараз, як правило, провину за свої проблеми звалюють на представників іншої нації. Оскільки тоді суспільство в містах не було структуроване за національною ознакою, тому на питання «Хто винен?» була однозначна відповідь – «Жін-

ка». Це твердження було представлено як постулат. Так, в інкунабулі «Malleus Maleficarum» (Молот відьом) вчені єзуїти Шпренгер і Іститор стверджували, що жінка – це породження пекла: «Коли б не жіноча збоченість, світ був би вільний від безлічі небезпек». І відточенність свого схоластичного розуму направили на те, аби описати, як треба піддавати тортурам, катувати, страчувати жінок, звинувачених в чаклунстві. Це привело Європу до катастрофічних наслідків. Населення окремих країн було на межі виживання. Зафіксований історичний факт: у німецькому місті Оснабрюк в шістнадцятому сторіччі з семисот представниць жіночої статі протягом року було спалено чотириста жінок. Причому на вогнище першими йшли красиві і розумні жінки. Адже краса у поєднанні з розумом вважалася першою ознакою чаклунства. І зараз будь-який турист, що приїхав до Іспанії, Німеччини або Франції, де більше всього палали вогнища інквізиції, може своїми очима побачити, як це відбулося на жіночому населенні. Красиві жінки в цих країнах стали рідкістю, адже вони гинули на вогнищах, не встигнувши дати потомства. І генофонд цих націй не може відновитися до нашого часу. Можливо, тому в західних країнах швидше пришли до усвідомлення необхідності вирішувати проблеми, пов'язані з відношенням до жінок в суспільстві.

Існує думка, що український менталітет сприяє рівноправ'ю жінок, що в Україні не існує пов'язаних з цим проблем. На прикладі княгині Ольги доводиться, що жінки правили нарівні з чоловіками. Це дійсно існувало, але це були скоріше виключення та лише на рівні знаті.

У двохтисячному році інститутом соціології було проведено моніторинг громадської думки українського суспільства по питаннях відношення до жінок. Половина опитаних відповіли, що жінка в побуті повинна нести більше навантаження, ніж чоловік. Відносно пріоритетності в наданні робочих місць, тридцять відсотків чоловіків і двадцять відсотків

жінок вважають, що пріоритет необхідно віддавати чоловікам. Притому, що на рівні українських законів гарантується рівноправ'я, але на рівні реалій це зовсім не так. Приблизно до двадцяти років, явної дискримінації немає - надаються рівні умови здобути середню та вищу освіти. Проблеми починаються під час пошуку роботи. Вірогідність швидкого заміжжя, народження дітей і пов'язана з цим декретна відпустка ставлять серйозні бар'єри перед молодими жінками. І тут виникає цікаве питання: «А чому в декретну відпустку повинна йти жінка?». Згідно із законом декретною відпусткою може скористатися не лише мати, але й батько дитини та її бабуся.

Жіночі проблеми тягнуть за собою, як за нитку з клубка, цілий ряд проблем. Соціальна незахищеність і відсутність реальної допомоги у вихованні дітей привели до різкого падіння народжуваності. В результаті щороку в Україні вмирає на триста тисяч людей більше, ніж народжується. Тут, як динаміт, закладаються проблеми на майбутнє. Старіння населення, у свою чергу, приведе до ще більших проблем.

### **3.2. Українські жінки періоду Гетьманщини**

Загальновідомим є той факт, що в Україні навпротязі всієї її історії, українське суспільство було суспільством, в якому у подружжі жінок не вважали за нижчих істот, натомість вони мали повні та рівні партнерські стосунки з чоловіками. Багато істориків стверджують, що Україна є традиційно матриархальним суспільством, де жінки завжди насолоджувалися «рівністю різниць». Особливо рельєфно це проявилось в період Гетьманщини.

Період із другої половини XVI ст. до середини XVIII ст. – один із найдраматичніших і найяскравіших в українській історії. Із другої половини XVI ст. починає відроджуватись ідея державності. На чолі цього руху стають кращі

представники середньої та дрібної української шляхти, міщанства. Наприкінці XVI – на поч. XVII ст. як цілком сформована сила, що поступово доходила до ідеї національно-державного будівництва, виступило козацтво. Визволення від польського ярма та побудова власної держави стають для України історичною потребою, вирішальним питанням існування української нації.

У цю бурхливу добу, коли батьки, чоловіки, сини, брати – всі пішли на боротьбу за звільнення рідного краю від панування польської шляхти, жінки не залишилися байдужими: загально-національний визвольний підйом виявив масовий героїзм і відвагу серед українських жінок.

Українські жінки вражали не тільки відвагою та хоробрістю. Павло Алеппський (із міста Алеппо в Сирії), що зі своїм батьком, антіохійським патріархом Макаром III подорожував по Україні протягом 1654-1656 років, зазначав, що українські жінки вміють читати та знають богослужби й церковний спів. Про киянок Алеппський пише, що «вони гарно вдягнені, зайняті своїми справами, ніхто не кидає на них нахабним оком. Дочки київських вельмож носять на головах кружальця з гарного оксамиту, гаптовані золотом, прикрашені перлами та самоцвітами, – щось мов корона. Дочки бідних роблять собі вінки з різних квіток».

Траплялися такі випадки, коли засудженого до страти чоловіка могла визволити будь-яка дівчина з натовпу, але з умовою, що вона стане його дружиною.

Усі подорожні чужинці звертали увагу на красу українок, їхню витриманість і вміння поводитися. Член шведського посольства до Богдана Хмельницького К.-Г. Гільденбрат відзначав відвагу й незалежність українських жінок, їхню привабливість і вроду.

Українська жінка-шляхтянка в XVI–XVII ст. була рівноправною з чоловіком, мала такі ж громадянські права, особисту незалежність, як і її чоловік-шляхтич. Українські

жінки були членами церковних братств, засновницями шкіл, монастирів, богоділень, навіть служили у війську, вільно обирали собі нареченого, виховували дітей, самотійно розпоряджалися своїм майном, управляли господарством.

Дівчину-козачку, шляхтянку ніхто не мав права силою віддати заміж. Одруження відбувалося лише з її доброї волі. Проте вона не забувала про честь роду, батьків, опікунів. Свобода наречених була головною умовою шлюбного права.

Закони «Руської правди» підкреслюють свободу жінки користуватися своїм майном, що дозволяло їй віддавати значні кошти на церковні потреби і фундувати монастирі та церкви, піклуватися бідними та хворими, вдовами та немічними. Жінка-вдова мала ще більше прав, ніж при живому чоловікові. За українськими законами, вона діяла самотійно, без опікуна, котрий обов'язково призначався в країнах Західної Європи не лише за часів середньовіччя, але й у більш новітні часи, не кажучи вже про Московщину, де жінка в правовому відношенні перебувала в повній залежності від чоловіка, а після його смерті – від його спадкоємців чоловічої статі. У документальних джерелах зустрічаємо багато фактів, що свідчать про благодійницькі вчинки жінок-українок, котрі відписували часто величезне рухоме й нерухоме майно монастирям і церквам з умовою, щоб останні створювали в себе шпиталі, притулки для нужденних. Так, у 1596 р. Олена Горноставська, княжна з родини князів Чарторийських, викупила з-під залоги Пересопницький монастир, відродила його й зобов'язала монахів улаштувати при ньому «шпиталь для вбогих і недужих».

Сестра княгині Олени, Софія Чарторийська, заснувала в своєму маєтку Рахманові на Волині друкарню, і сама переклала з грецької на українську мову книги Святого Письма (євангельські й апостольські бесіди).

Великої шани заслуговують ті з них, котрі лишилися вірними православної церкви, – що на той час було

рівнозначно визнанню себе українкою. Цікаво відзначити, що вже в XVI ст. українські жінки були свідомі своєї національної приналежності. Серед таких – княгиня Анастасія Заславська з роду Гольшанських. На її замовлення в 1556-1561 рр. здійснено переклад Євангелія на українську мову: «Для ліпшого вразумлення люду християнського посполитого». Так, завдяки патріотизму, національній свідомості й жертвовності цієї української жінки з'явилося на світ «Пересопницьке Євангеліє» – видатна пам'ятка історії української культури.

У 1597 р. українська шляхтянка Ганна Гойська подарувала Почаївському монастирю великі мастки й чудотворну ікону Матері Божої, що її привіз на Волинь 1559 р. грецький митрополит Неофіт. Православний Почаївський монастир уперше згадується у 1527 р., а у 1618 р. при ньому була заснована друкарня. У 1649 р. коштом подружжя Федора і Явдохи Домашевських збудовано Свято-Троїцьку церкву.

Усім відома й благодійниця Гальшка зі стародавнього українського шляхетського роду Гулевичів, дружина Лозки, маршалка Мозирського, котра 1615 р. офірувала садибу із землею на Подолі в Києві для облаштування православного монастиря та школи. Богоявленське братство збудувало на цьому ґрунті монастир і школу, яка надалі перетворилася на славетну Києво-Могилянську академію.

У 1638 р. Ганна Мельницька визначила для щорічної видачі на шпиталь 10 злотих: 6 злотих шпитальним на роздачу та 4 злотих стороннім жебракам. Часто вдови виступали виконавцями заповітів своїх чоловіків-небіжчиків.

Окрім світських осіб, котрі, як уславлена Гулевичівна, не шкодували своїх коштів на Боже діло, благодійництво було звичайною справою для ігумень і черниць українських монастирів. Часто ними були представниці аристократичних родин. Княгиня Курцевичева, скажімо, була ігуменею Печерського панянського (дівочого) монастиря. Анастасія

Солтан зі старовинного шляхетського роду – черницею, а вдова по Самійлі Ходицькому за часів Хмельниччини – ігуменею монастиря «стариць Київських Печерського храму Вознесіння Господня».

Значну діяльність у цьому напрямі виявила Раїна Могилянська, княгиня Вишневецька. Вона була дочкою молдовського господаря Яреми, двоюрідною сестрою київського митрополита Петра Могили. За своє коротке життя (1589-1619) вона проявила себе щирою українською патріоткою, будучи дружиною українського князя Михайла Вишневецького – старости Канівського й Черкаського, родича славетного Дмитра Вишневецького, котрий у 1578 році був призначений королем Стефаном Баторієм гетьманом реєстрового козацького війська.

Раїна Вишневецька допомагала українським православним установам і діячам, ставши фундаторкою багатьох монастирів в Україні (Прилуцько-Густинського, Троїцького, Ладинського, Лубенсько-Мгарського та Манявського скиту на Галичині). У дружніх стосунках вона була з ігуменом Густинського монастиря Ісайєю Копинським. Свого єдиного сина, Єремію або Ярему, княгиня Вишневецька намагалася виховувати в православному дусі, але, на жаль, вона незабаром померла. Єремія потрапив на виховання до дядька, князя Костянтина, який був одружений із полькою. Мало-го віддали до єзуїтської колегії, звідки, як правило, діти української шляхти виходили ревними католиками й поляками. Так сталося і з сином княгині Раїни. У колегії він змінив віру. Подальша служба при королівському дворі у Варшаві й одруження з полькою, теж вихованкою єзуїтів, Гризельдою, перетворила князя Ярему на запеклого ворога українців і православ'я.

Онуком Раїни Могилянської був Михайло (Міхаль) Корибут Вишневецький, польський король (1669-1673). Із ним у союзі з турками вів війну гетьман Петро Дорошенко, що

примусило Польщу зректися майже всіх земель, заселених українцями.

Бурхлива доба Національно-визвольної війни 1648-1676 років (Хмельниччина), природно, мусила викликати героїзм не тільки в чоловіків-козаків, а й у жінок.

Софія Ружинська, Волинська княгиня, у 1608 р., керуючи військовим загоном, що нараховував 6 тис. осіб піхоти й кінноти, з військовою музикою і прапорами приступом здобула замок князів Корецьких у місті Черемош. Таких войовничих жінок-шляхтянок в Україні в XVI–XVII ст. було багато.

Доба козаччини з її постійними війнами та повстаннями витворила тип жінки-оборонця своєї родини, садиби. Такою була дружина сотника Олена Завистна. Року 1654, під час облоги поляками міста Буша на Поділлі, коли виявилося, що польські сили переважають, вона підпалила склеп із порохом і загинула разом із дітьми, але в полон не пішла (чоловік Олени загинув у бою). З нею загинуло ще кілька десятків жінок, дружин оборонців фортеці.

Ганна Борзобагата-Красенська підкорила своєму впливові чоловіка й тестя – луцького владика, управляла казною Луцької Єпархії, робила наїзди на маєтки сусідів-шляхтичів, навіть відмовлялася виконувати накази та вимоги самого короля. Коли проти неї було організоване загальне ополчення цілого воєводства, ця безстрашна жінка вдягнула панцир і, орудуючи гайдуками з гарматами, мужньо відбила атаки шляхти й розгромила їхнє військо.

Ще в XVI ст. у Великім Князівстві Литовському був установлений закон, згідно якого «немає ніхто за чийсь учинок терпіти, ані... жона за мужа, ані муж за жону, тільки кожний сам за свій виступ має терпіти», і тому, навіть при конфіскації майна за державну зраду, дружини, якщо не брали участі в злочині чоловіка, зберігали недоторканим своє майно, що їм чоловіки записали, і громадянську честь.

На Гетьманщині було чимало жінок із козацько-старшинських родин, що відіграли важливу роль у суспільно-політичному житті. Впливове становище в останні роки гетьманування Богдана Хмельницького посідала його дружина Ганна Хмельницька. Богдан Хмельницький дав їй права, якими користувалися тільки дружини монархів. Вона видавала власні універсали в справах культурно-релігійних. Так, зберігся універсал, датований 22 липня 1655 р. у справі маєтностей Густинського монастиря за підписом «Гетьманової Анни Богданової Хмельницької» з гербовою печаткою гетьмана.

Виговський, генеральний писар Хмельницького від 1648 р. до смерті гетьмана, був одружений з Оленою Стеткевич – представницею аристократичного роду, порідненого зі стародавніми литовсько-українськими родами.

Ставши гетьманшею, після обрання Виговського гетьманом, Олена, хоча й була жінкою простою, скромною, завдяки своєму становищу й аристократичному походженню змінила побут гетьманського двору – тут запанував незвичний досі етикет. Вона з'являється до столиці в супроводі великого почту служниць і родичів. Поперед кортежу, що супроводжував французьку карету гетьманші та складався з кількох сотень козаків лейб-гвардії, їхали на конях музики. За каретою – в багато прибраних колясках – придворні пани та дівчата. Завершував увесь цей поїзд великий гурт челяді – кондитер, пивничий, кравець тощо.

Така пишність була незвичною і вразила городян. Було зрозуміло, що тепер доступитися до світлиці гетьманші буде не так легко, як раніше.

Постійним місцем перебування гетьманші був Суботів, де вона відпочивала від метушні й велелюддя столичного Чигириня. Сюди, ближче до гетьманші, перебралося кілька родин козацької старшини. Близькими до неї були дочки Богдана Хмельницького, особливо Катерина, яка була одружена

з братом Івана Виговського Данилом. Катерина відзначалася рішучістю, винахідливістю, умінням вести бесіду, вона краще за гетьманшу була знайома з людьми та звичаями, тому іноді заступала місце мовчазної та сором'язливої Олени. Друга донька Хмельницького – Степанія, що була дружиною полковника Івана Нечая, теж перебувала в цьому товаристві.

Іван Виговський продовжував політику Богдана Хмельницького, спрямовану на досягнення повної державної незалежності України, що непокоїло царський уряд, який став формувати антигетьманську опозицію. Зраджений своїми, ласими на гетьманську булаву, промосковської орієнтації полковниками, Іван Виговський зрікся гетьманства в жовтні 1659 р., а в 1664 р. загинув від рук поляків. Його брати Данило й Василь наклали головами в московському полоні. Сумну долю чоловіків розділили і їхні дружини. Олена Виговська, переслідувана ворогами, мусила переховуватися по різних закутках Поділля, Галичини. Після страти чоловіка вона вивезла його тіло до Манявського скиту, де й поховала. Своє життя Олена закінчила в монастирі у 1664 р. Відповідно до заповіту, вона бажала бути похованою поруч із коханим чоловіком. Великі кошти заповідалися монастиреві, а також на притулок для бідних і жебраків, не забуто в ньому найнепомітнішого служника чи найвіддаленішого родича.

Визначною постаттю, що характеризує образ української жінки-шляхтянки, була мати гетьмана Івана Мазепи – Марина (в чернецтві Марія-Магдалина). Вона була донькою шляхтича Макієвського з Білоцерківщини. Одержала гарну освіту, добре писала польською та українською мовами. Була одружена зі Степаном-Адамом Мазепою, білоцерківським отаманом у часи національно-визвольної війни. У 1658 р. Степан Мазепа був направлений І. Виговським із військовою місією до польського короля Яна Казимира. Мазепи мали двох дітей: окрім Івана, – ще дочка Олександра, яка тричі була одружена – з Обідовським, Витауславським та з Война-

ровським. Як відомо, Іван Мазепа отримав гарну освіту, треба думати, не без впливу матері. Овдовівши в 1663 р., пані Марина вступає в Луцьке Хрестовоздвиженське братство. Згодом вона приймає чернецтво з ім'ям Марії-Магдалини. Незабаром стає ігуменею Києво-Печерського Вознесенського монастиря (1678), а з 1688 р. іще й ігуменею Глухівського монастиря. Марина (Марія-Магдалина) зіграла велику роль у житті Івана Мазепи. Високоосвічений, мудрий і тонкий політик, гетьман Мазепа вважав за потрібне завжди радитися з нею у своїй діяльності. З метою зміцнити становище сина, вона двічі їздила до Москви, зустрічаючись там із Патріархом, бувала в царів Івана та Петра й царівни Софії. Пізніше мати Мазепи брала участь у таємних політичних зносинах гетьмана з поляками й шведами. До кінця життя Іван Мазепа дослухався до материних порад.

Марія-Магдалина широко допомагала церквам, будувала за власний кошт і забезпечила всім потрібним церкву в монастирі, де була ігуменею, зробила коштовне пожертвування Києво-Печерській лаврі. Померла Марія-Магдалина в 1707 році, поховано її в Києво-Печерському Вознесенському монастирі.

У 1713 році розлучений цар Петро I монастир ліквідував, а в 1760 році розібрали й церкву, де поховано матір гетьмана Мазепи.

Про дружину великого гетьмана майже немає відомостей. Відомо, що вона була донькою білоцерківського полковника Семена Половця. Першим шлюбом була одружена з полковником Самійлом Фридрикевичем, який перейшов на козацький бік та був близьким товаришем Петра Дорошенка. Від Фридрикевича вона мала двох дітей. З Мазепою Ганна одружилася після смерті чоловіка десь у 1689 році, будучи на 15 чи 20 років за нього старшою. Вона віддавала головну увагу родині та маєтково-господарчим справам і трималась осторонь від державно-політичного життя.

Напівлегендарні спогади залишилися про Паліюху – дружину фастівського полковника Семена Палія, керівника повстання проти польських панів на Правобережній Україні. Перекази свідчать, що вона допомагала чоловікові в його діяльності, під час його відсутності. «Мати полковника», як звали її козаки, управляла цілим Правобережжям, командувала козацькими полками, обороняючи Фастівщину від ворогів. Зберігся портрет Паліюхи з онуками.

Дружина полум'яного патріота України гетьмана Пилипа Орлика, першого політичного емігранта, який після полтавської катастрофи намагався створити антимосковську коаліцію на Сході Європи, прагнучи визволити Україну з-під московської окупації, Ганна Орлик, дочка Полтавського полковника Павла Герцика, соратника Мазепи, одружилася з Орликом у 1698 р. Вона, як і більшість жінок-дружин козацької старшини, була не тільки вірною супутницею свого чоловіка, але при потребі брала активну участь у державних справах.

У 1708 році, тоді ще дружина генерального писаря, Ганна перебувала в Прилуках, коли туди приїхав колишній канцелярист гетьмана Мазепи Михайловський, що перейшов на бік царя. Він мав на меті агітувати старшину переходити на бік Петра I. У цей час Пилип Орлик знаходився разом із гетьманом за Десною. Ганна наказала заарештувати Михайловського та посадити його до в'язниці, повідомивши про цю справу гетьмана. Лише спішна евакуація Прилук урятувала зрадника від смертної кари. У 1713 році, за відсутності гетьмана Орлика в Бендерах, Ганна заборонила козацькому священникові вінчати небожа Мазепи Войнаровського, який привласнив гетьманські та державні скарби, з Ганною Забілою, яка перебувала в шлюбі з полковником Забілою.

У важкій еміграції, більшість часу за відсутності чоловіка, ховаючись від царських агентів у монастирях, із малими дітьми, часто майже без засобів існування, українська жінка

залишалася зразковою матір'ю та дружиною. Сім'я Орликів на час утечі мала чотирьох дітей (трое з них померли ще малими). Незважаючи на важкі умови життя, перемагаючи злидні, Ганна Орлик не припиняла допомагати чоловікові.

У 1721 році, перебуваючи в Кракові, гетьманша допомагала Орлику, який був інтернований турецьким урядом у Салоніки, продовжувати політичні зв'язки з європейськими можновладцями. Активно допомагала, налагоджуючи зв'язки з емісарами Орлика Мировичем і Нахимовським. Ганна Орлик добре орієнтувалася в політичній ситуації, стримуючи гетьмана від невіправданого оптимізму в стосунках із царською агентурою.

Дружина гетьмана Івана Скоропадського Анастасія – збереглася в пам'яті людей як жінка енергійна, твердої вдачі, мала великий вплив на гетьмана, втручаючись у державні справи. Казали, що не гетьман, а «Настя носить булаву». Правда, енергія її спрямована була на збагачення. Вона скупувала й захоплювала землі, брала хабарі, використовуючи зв'язки в російських урядових колах.

Розвиток шпиталів та інших благодійних закладів в Україні був значним, як і помітною була роль у їх заснуванні та діяльності українських жінок. Про поширення шпитального благодійництва можна робити висновки за даними, наведеними українськими істориками Петром Єфименком та Олександром Лазаревським. Шпиталі в Україні, яким багато уваги приділяло українське жіноцтво, існували майже до XIX ст., хоча їх упадок почався з часів Катерини II.

«Під гнітом приписів і заборон, – писав П. Єфименко, – живий дух благодійництва завмирає. Там, де ще недавно діяла мережа невеликих народно-благодійних установ, запанувало запустіння, і центр замінив їх губернськими наказами громадського призрення».

Україна від такої заміни тільки програла, а благодійницькі установи типу «богоугодного заведенія» з попечителями-ха-

пугами на кшталт Земляніки, осміяного Миколою Гоголем у «Ревізорі», лише зайвий раз підкреслили неспроможність бездержавного народу будувати свої громадські інституції навіть у такій специфічній сфері, як благодійність.

### **3.3. Роль жінки в українському суспільстві в минулому та в наш час**

В Україні жінки керували суспільним життям з незапам'ятних часів. Перша цивілізація на українських землях – трипільська – була, як вважають вчені, матріархатом. Правда з часом ведуча роль перейшла до чоловіків. Втім, Київ, якщо вірити легенді, заснували не тільки брати Кий, Щік і Хорів, але і сестра їх Либідь.

Найвидатнішою жінкою в українській історії стала княгиня Ольга. Нагадаємо, що її чоловік князь Ігор був убитий повсталими древлянами, коли збирався узяти з них дань удруге. Покаравши древлян, Ольга все ж таки зрозуміла безперспективність податкового беззаконня і провела першу в нашій країні адміністративно-фінансову реформу, ввівши чітко фіксовані податки. Економічне зміцнення Київської держави, що послідувало за реформами княгині Ольги, суттєво вплинуло на підвищення значущості Київської Русі на міжнародній арені.

Приймаючи християнство, Ольга припускала зробити його державною релігією, але, відчуваючи, що прийняття хрещення з рук греків може поставити Русь в політичну залежність від Візантійської імперії, направила всі зусилля на встановлення рівноправних, взаємовигідних відносин з візантійцями. Хрещення Ольги в Царьграді – не епізод її особистого життя, не приватне питання благочестивої жінки, а розрахований крок, перемога в політичному поєдинку з прицілом на розділ найбільшої імперії того часу. У 964 році княгиня Ольга поступилася престолом синові, але Святослав майже весь час знаходився в походах, і на чолі держави як і раніше залишалася його

мати. Так, під час печенізького нашествя на Київ в 968 році княгиня очолила оборону міста.

Україна козацьких часів славилася тим, що жінки грали значну роль в суспільному і господарському житті. Іноземні мандрівники відзначали загальну письменність українських жінок, їх діловитість і соціальну активність.

Загальновідомим є факт дуже шанобливого ставлення до жінки, яке панувало в Україні навпротязі всієї її історії. Українське суспільство було суспільством, в якому, у подружжі жінок не вважали за нижчих істот, натомість вони мали повні та рівні партнерські стосунки з чоловіками. Україна є традиційно матріархальним суспільством, де жінки завжди насолоджувалися «рівністю різниць».

Українки завжди славилися умінням управляти чоловіками так, аби вони цього не помічали. У слов'ян слово «жона» мало значення що народжує, і лише українське «дружина» викликає інші асоціації. Не слуга, не рабня, а друг чоловіка – ось ким була жінка в українській сім'ї. У її основі – принцип рівноправ'я подружжя. Про гендерну рівність в українських родинах свідчать і фрази, що фіксують зміну громадянського стану, а саме чоловік в Україні «одружується», так само і його майбутня дружина «одружується», тобто в шлюбі вони були рівні, навідріз від росіян. В Росії чоловік «бере заміж» дівчину, а вона «виходить заміж», тобто стає за ним, позаду нього.

В Україні жінка залишалася самостійною і вільною в шлюбі, оскільки мала посаг у вигляді нерухомості або наділу землі. Його називали материзной, придане це не ділилося між членами сім'ї, а передавалося по спадку тільки по материнській лінії.

Дівчина, виходячи заміж, мала право обирати собі прізвище. Учені називають можливість розлучення в Україні унікальним явищем для Європи XVI–XVII сторіч, навіть якщо причиною розірвання шлюбу ставала іноді просто втрата

довіри та любові. Жінка могла бути ініціатором як заміжжя, так і розлучення, щоб потім укласти новий сімейний союз.

Церква освячувала шлюб і одночасно намагалася контролювати подружні відносини. Тим самим священники сприяли порядку і гармонії в сім'ї. «Дружинам голова чоловік, чоловікові – князь, а князеві – Бог». І хоча влада чоловіка над своєю половиною вважалася законом, в реальному житті вимоги священнослужителів не завжди бралися в розрахунок. Втім, сама українська церква визнавала жінку повноправним членом суспільства. Християни звели в культ Мадонну з немовлям, в Україні втіленням хранительки вогнища і плодючості став образ Берегині.

На жаль, в сьогоденній Україні культивується цілком патріархальний підхід до ролі прекрасної статі в суспільстві – як до дорогої прикраси, матері і дружини, чиї інтереси обмежуються кухнею, магазинами, нарядами і салонами краси.

Втім, українці довели, що в масі своїй підходять до питання емансипації зважено. Стають політиками наші жінки зовсім не за «жіночою квотою», а на рівних з чоловіками умовами. У сьогоденній Україні жінки-політики першої величини – не така вже рідкість. Юлія Тимошенко – безумовно, найпопулярніша і впізнання серед українських жінок-політиків. Але все-таки не приналежність до жіночої статі створює харизму лідера БЮТ. Так, вона приваблива, уміє з милою усмішкою говорити про найсерйозніші речі. Але все таки не це головне. Бажання вивести країну з безвиході, в якій вона опинилася, неприйняття заведених владою порядків, принциповість і рішучість, широкий кругозір, сучасний стиль мислення і поведінки – ось що підкупає в Юлії Тимошенко.

Сьогодні Україна чекає лідера, який би витягнув її з болота. Не крута вдача і авторитарність, а наполегливість і практичність – ось необхідні керівникові якості. Ними цілком володіють наші жінки. Думається, Україна готова до того, аби стати в один ряд з країнами, де жінки змогли проявити себе на найвищих постах – причому з якнайкращого боку.

### 3.4. Залізна Леді, що змінила розвиток своєї країни

Залізна Леді була найвпливовішою жінкою в світі протягом десяти років починаючи з восьмидесятих років XX ст. Маргарет Тетчер очолювала британський уряд з 1979 по 1990 роки та була першою, але вже не єдиною жінкою-прем'єром в історії Сполученого королівства. Вона зробила неможливе: донька власника магазину, що виховувалася в будинку навіть без внутрішнього водопроводу, стала Прем'єр-міністром Великобританії.

Тетчер прийшла до влади, коли в Англії була цілковита розруха. Як згадують очевидці в той час у Лондоні світлофори не працювали, лікарні не працювали, морги й кладовища не працювали, вся Англія стояла. Була влада профспілок – настала диктатура пролетаріату. Інфляція зашкалювала за 18 відсотків.

Народ озвірів – і проголосував за найрадикальнішу людину в тодішній англійській політиці. За нормальних часів Тетчер навряд чи обрали б – навіть у консервативній партії вона представляла меншість. Але в критичній ситуації потрібна була людина, якій стало б волі виправити ситуацію.

І вона навела лад: зламала хребет профспілкам, відрегулювала економіку й знайшла способи демонтувати соціалізм. Адже це вона винайшла ідею приватизації – до неї ніхто цього не пробував і ніхто про це не говорив. До неї консерватори приходили до влади після лейбористів і розводили руками: з цим нічого не можна зробити, you cannot unscramble the eggs. Але вона знайшла спосіб «перетворити омлет назад на яйця».

Ставши першою жінкою прем'єр-міністром Британії, Тетчер, як і очікувала, постійно зустрічала на своєму шляху блокування і перешкоди. Це – звичайний набір опору жінці лідеру, що проникла в bastion традиційно чоловічої влади. Але як незабаром виявилось, Тетчер, творчо використовув-

ючи законодавство, добилася більшого, ніж три її попередника разом узяті. Вона обертала штурвал тонучого корабля державної економіки швидше і ефективніше, ніж це міг собі представити будь-який з її прихильників або супротивників. Вона робила це, спираючись на непорушну віру в себе, в своє уміння бачити – в чому полягає істина і благо. Леді Тетчер (вона була «присвячена в лицарі» у 1993 році) залишила незабутній слід в історії своєї країни і вплинула на образ мислення всього британського суспільства, але, можливо, найбільшу спадщину вона залишила для цілеспрямованих молодих жінок-лідерів, охочих її наслідувати.

Політична філософія тетчеризму цікава. Її основу складають декілька елементів. Це – апологетика вільного підприємництва та особистої ініціативи. Головним стимулом при цьому Тетчер вважає пряму матеріальну вигоду, бажання «влаштувати життя якнайкраще для себе і своєї родини». По її твердженнях вона «апелює до кращого, що закладене в природі людини».

Питання про мотивацію людської активності – один з центральних у філософії тетчеризма. «Нічого поганого не немає в тому, щоб створювати багатство, гідна засудження тільки пристрасть до грошей заради грошей» – говорила Тетчер. «Гонитва за рівністю – міраж. Можливості нічого не означають, якщо за ними не стоїть право на нерівність, свободу виділятися серед усіх».

Маргарет Тетчер була сильним і чесним політиком, здатним проявити не лише упертість, але і увійти в положення супротивника. Вона була честолюбною, незворушною і холоднокровоною ці якості дозволили їй досягти самої вершини влади еліти, де зазвичай володарюють чоловіки, і досягла цього тільки присвятивши своє життя цілеспрямованій боротьбі за інтереси своєї країни.

Маргарет Тетчер більше шанували за кордоном, ніж у її власній країні. Її бачення свободи і динамізму ніколи не було

надто популярними – або сприйнятими – серед британського народу. Врешті решт, досягнення Тетчер були спотворені її власними помилками щодо складної політики Європи, яка швидко змінювалася в результаті розвалу комунізму.

Коли вона була прем'єр-міністром, багато британців її недолюбливали, здебільшого без вагомих причин. Упродовж своєї політичної кар'єри вона вела боротьбу на два фронти: проти соціалізму, а також проти можновладців. Інколи здавалося, що два фронти зливаються.

Британська політична еліта дотримувалася тактики, що базувалася на досвіді Великої депресії і Другої світової війни, встановлюючи високі податки і проводячи широкий перерозподіл ресурсів, аби мати можливість зберегти свої пишні ритуали, античну ієрархію, високі титули і привілеї. Результат – неефективність усіх структур, рекордна кількість масових заворушень серед робітників, низька продуктивність та економічний застій.

Тетчер хотіла змінити Британію відповідно до найкращих аспектів американського способу життя: з вірою в потенціал особистої ініціативи і підприємництва та з підходом до життя «можу все».

У політичному експерименті Тетчер був елемент випадковості. Її обрали лідером Консервативної партії, тому що більш гідний і відомий кандидат від правих сил викреслив себе з боротьби необачною і сумнівною промовою.

Вона безжально користувалася своєю жіночністю та була досить нетерпимою до інших жінок у політиці, їй подобалося бути в оточенні чоловіків. Її стандартний спосіб політичної роботи базувався на флірті. Особисті почуття також були присутні і в зовнішній політиці. Вона дуже легко знаходила порозуміння з німецьким канцлером Гельмутом Шмідтом, соціал-демократом, і дуже важко з християнським демократом Гельмутом Кодем.

Щодо протилежного боку Ла-Маншу, Тетчер вкрай недолюблювала зарозумілого і аристократичного президента Валері Жискара д'Естена, проте налагодила вельми гарний контакт із спершу вкрай радикальним соціалістом Франсуа Міттераном. Здебільшого в неї були гарні стосунки з привабливим і приязним колишнім актором Рональдом Рейганом і погані зі знатним консерватором Джорджем Бушем-старшим.

Але неприхований характер її особистих почуттів не повинен вводити нас в оману, що її політика була повністю інстинктивною. Вона добре розумілася на політичній психології і практиці. Проводячи в Британії фіскальну реформу, вона ніколи не дозволяла, аби ідеологія вільного ринку підірвала інтереси її основних політичних виборців.

У неї були старомодні моральні принципи. Коли державні діячі Західної Європи і британські зовнішньоекономічні діячі хвилювалися, що «Солідарність» у Польщі поставить під загрозу стабільність відносин з Радянським Союзом, вона сміливо і правильно розпізнала, що співпраця з польською опозицією дасть змогу просувати там свободу.

Більшість фіскальних та економічних реформ було проведено протягом першого терміну її перебування на посаді. Незважаючи на всесвітній економічний спад на початку 1980-х років, вона наполягла на суворому скороченні бюджету. Вчені-економісти були обурені, і згодом 364 відомих вчених підписали протест проти недалекоглядності явно проциклічної політики Тетчер. Цей протест був опублікований у Лондонській The Times, яка на той час була друкованим виданням правлячої еліти. Проте її успішна лібералізація британської промисловості надихнула Центральну Європу, яка на початку 1990-х років боролася з економічним спадком комуністичного центрального планування.

«Тетчеризм» також виявився придатною моделлю для політики стабілізації у Франції 1983 року, після двох охопле-

них кризою років експериментів. Успіх Жака Делора на посаді міністра фінансів Франції запустив процес відновлення дружніх відносин між Францією і Німеччиною.

На європейському рівні, британське бачення лібералізації також сформувало основні положення Єдиного європейського акта, підписаного 1986 року, на який рішуче вплинуло призначення Тетчер Лорда Кокфілда на посаду британського Європейського комісара. Європейська комісія Делора дуже серйозно ставилася до конкуренції, вважаючи її ефективним способом посилення економічного розвитку і процвітання.

Логічно, що Єдиний європейський акт потребував нового підходу до валютної політики на європейському рівні. Віра в силу ринку і конкуренцію, таким чином, отримала сильний поштовх у напрямку європейської інтеграції, якій Тетчер інстинктивно не довіряла.

1990 року Тетчер пішла у відставку унаслідок перевороту в її власній партії, спровокованого політичними змінами, пов'язаними з європейською інтеграцією. Певною мірою вона стала жертвою успіху своєї власної політики, яка послужила моделлю для інших країн і стала викликом європейському устрою.

Сьогодні часто проводять паралелі між першою жінкою прем'єр-міністром Британії і Ангелою Меркель, першою жінкою – канцлером Німеччини. Їх обох висміюють економісти за прихильність до так званих простодушних ідей фіскальної моральності за несприятливих обставин.

Висунення переконливих аргументів на користь фіскальної дисципліни і ринкової економіки ще не гарантує успіху в політиці. У Європейському контексті це не лише складно реалізувати усередині країни, а й неминуче веде до складного вибору щодо майбутнього інтеграційного процесу.

Значення Маргарет Тетчер не оцінимо не лише для Англії – цей приклад подіяв на весь світ. Завдяки політиці Тетчер

необхідність повернутися до ринку стала загальноновизнаною. До неї приватна власність вважалася мало не проказою. «Усе зло в світі від приватної власності», – говорили соціалісти всього світу.

Тетчер вдалося подолати цю нісенітницю. Вже у своїй передвиборчій кампанії Тетчер пояснювала, як їй вдасться, скоротивши податки, забезпечити нормальне функціонування економіки: вона креслила два пироги й втлумачувала, що маленький шматок великого пирога більший, ніж великий шматок маленького пирога. Уся Англія сиділа й чухала потилицю.

Важливо, що вона показала успішність ринкової економіки саме в ті роки, коли радянська система буксувала, наростала її структурна криза. Це був контраст – не капіталізм загниває, а соціалізм.

У міжнародній політиці Тетчер працювала в парі з Рейганом. Вони провели модернізацію збройних сил, чим викликали необхідність гнатися за всім цим СРСР. А гнатися за ними СРСР уже не міг – він і так дихав на ладан після десяти років війни у Афганістані. Радянські керівники раптом зрозуміли, що безнадійно відстають з військового погляду, а для них це було смерті подібно – вони стояли твердо поки півсвіту їх боялося й тряслося. А щойно перестали бути реальною загрозою – все закінчилося. Ці події, які діяли на розвал Союзу, до цього часу не мають однозначної трактовки. Можливо були якісь таємні домовленості між керівництвом СРСР та керівництвом найбільш впливових країн світу.

У британському політичному житті міцно затвердився термін «тетчеризм». Цим терміном характеризують певні політичні, ідеологічні і моральні установки, які проводила або прагнула провести в життя Маргарет Тетчер, а також її специфічний стиль керівництва.

Тетчер достатньо точно уловила настрої певних шарів суспільства, виступаючих за те, аби на чолі країни стояла

«сильна особа», яка могла б повернути Британії минулу велич і навести в країні «належний порядок». Тетчер значно підсилила роль держави у сфері суспільної моральності та зміцненні закону і порядку. За час її перебування у владі було прийнято декілька нових важливих законів, покликаних розширити повноваження судів і поліції, а також було прийняте більш жорстке імміграційне законодавство.

Базу тетчерівського економічного курсу складала монетаристська концепція, яка віддає пріоритет зниженню інфляції за допомогою заборони зростання грошової маси і випуску грошей в обсязі, який залежить від випуску продукції і норми відсотка. Уряд Тетчер обрав кредитно-грошове регулювання, як основний важіль впливу на господарську кон'юнктуру. Цей уряд послідовно здійснював перебудову податкової системи. Зменшення оподаткування, за задумом Тетчер, повинно було заохочувати ділову активність та підвищувати обіговість капіталу. Це їй вдалося і не лише це.

М. Тетчер енергійно і рішуче ламала систему державних корпорацій, що склалася в країні. Приватизація суспільного сектора – один з основних елементів проведеної нею перебудови економіки.

Особливість тетчеровського варіанту приватизації - широкий розпродаж акцій дрібним власникам. Така розпорошена приватизація, відзначала вона, дозволяє залучати до філософії власників масу рядових англійців, а це означає, в політичному плані – укріплювати базу підтримки консерваторів.

Маргарет Тетчер, як і усі її величні попередники, керувалася однією знаменитою формулою Великобританії: «У нас немає довічних ворогів, у нас є одвічні інтереси». Великобританія – це найдорожче і найвище для її керівників. І якби наші керманічі думали про Україну так само, можна було б знайти різні формули для співпраці влади й опозиції. Якщо якась сила ставить питання про неможливість примирення,

це означає, що вона не доросла до політичної та державної діяльності й захищає корпоративні інтереси.

Усі проблеми можна вирішити, якщо є мета й любов до своєї землі, культури, мови, традицій. Якщо плекати в людях ненависть одне до одного, то можна виграти кілька виборів, але в результаті втратити країну – не можна управляти, якщо довкола одні вороги, породжені невігласами-можновладцями. На жаль, ніхто не намагається припинити вакханалію продукування ненависті, Україна не може розвиватися маючи під собою такий політико-ідеологічний ґрунт.

### **3.5. Ділова жінка та система цінностей**

Цілком природно, що серед керівників немає явних дурнів. Інтелект для них обов'язковий. Вони навіть можуть бути неосвітчені з погляду абстрактного інтелекту, але уміння управляти людьми або соціальний інтелект їм властивий неодмінно. Дуже важливо, що більшість керівників схильні ухвалювати рішення індивідуально, не підкоряючись зовнішньому тиску. Інтелектуальна незалежність притаманна справжньому керівнику, як і емоційна стабільність. На мові психологів така цінна якість називається «інфарктостійкістю» – відсутністю страху і тривоги. Невротизм керівникові протипоказаний.

Напевно, у вашій уяві вже виник образ процвітаючого чоловіка, упевненого в собі керівника або бізнесмена. Так і було до недавнього часу, поки на арені життя не з'явилися ділові жінки, яскраві особи, ініціативні, енергійні, що не бояться труднощів. Наше суспільство ще далеке від стабільності, адже саме в стійкому суспільстві жінка має більше шансів зайняти лідерські позиції. У нашому суспільстві жінка опинилася в парадоксальній ситуації: на неї звалили всю відповідальність за сім'ю, тоді як чоловік від сімейної відповідальності частіше відчужений. У жінок не було мож-

ливостей для функціонування поза сім'єю та для ділової активності.

Зараз на наш ґрунт все більше переноситься західна модель культури і з'явився раніше не існуючий тип ділової жінки. Але за все треба платити - в новій ролі жінки вимушені відмовитися від традиційно жіночих цінностей, приймаючи цінності традиційно чоловічі. Конфлікт полягає в суперечності цінностей «сім'я, побут, любов» та цінностей незалежності і зростання. Займаючи керівний пост, наші жінки проявляють такі якості справжнього лідера, як азарт, ініціатива, далекоглядність та прагматизм, але вдома вони повинні перетворюватися на беззаперечно слухняних осіб, які несуть на собі увесь тягар побутових проблем. Така несумісність ролей дорого коштує діловим жінкам. Приблизно третина всіх нервових розладів у бізнес-леді походять від зіткнення їх ролі керівника на роботі і виконавця в побуті.

Сходження по сходах успіху виявилось справою важкою і небезпечною. Ділова жінка повинна постійно доводити собі і оточуючим, що займається саме своєю справою. Психологи вважають, що головна перешкода ділової кар'єри багатьох жінок - в невмінні дівчаток, а потім і жінок ладити між собою, «грати в команді», бути поблажливими до недоліків інших людей.

Але у жінки є і ряд переваг, реалізувавши які, вона може стати успішним керівником. Жінка-лідер володіє тоншим соціальним інтелектом, вона тонше відчуває нюанси відносин, у тому числі і відношення до себе. Вона уміє оцінювати і прогнозувати поведінку інших людей. Правда, її іноді підстерігає небезпека піти на поводу у своїх емоцій. А істеричність і лідерство – речі несумісні.

Жінкам частіше притаманні контактність і практичне мислення. Якщо чоловік схильний будувати довгострокові плани, розраховувати на довгострокову перспективу, то жінка віддає перевагу конкретно гарантованому результату,

«тут і зараз». Жінка краще за чоловіка контролює свої і чужі помилки. Вона, як правило, краще формулює свої думки і втілює ідеї. Відмічено, що вона менше, ніж чоловіки реагує на залицяння і сексуальні домагання в ділових відносинах. Вона чітко розрізняє справу і розваги.

Один з головних підводних каменів на шляху розвитку кар'єри ділової жінки – брак глобального погляду на проблему, розвинений консерватизм, тенденція грузнути в дрібницях і емоціях, в'язнути в системі людських відносин. Ці «демони» можуть зіграти злий жарт з діловою жінкою. Тому завжди бажані дружні поради чоловіків.

### **3.6. Жінка – кризовий менеджер**

Традиційне уявлення про те, що чоловіки здатні знаходити найбільш ефективні рішення в кризових ситуаціях, поки не знайшли підтвердження в більшості пострадянських республік.

Невизначеність економічної ситуації і політична нестабільність змусила жінок проявити активність в боротьбі за виживання своїх близьких, виробничих колективів і організацій, в яких вони трудяться.

Не дивлячись на те, що в сім'ях чоловіки охоче передають кермо управління жінкам, зайняти керівне положення в адміністрації жінкам вдається насилу. Чоловіки не сприймають лідерства жінок і упереджено відносяться до їх професійних успіхів.

У більшості країн світу частка жінок з вищою і середньою спеціальною освітою вища, ніж серед чоловіків. Не дивлячись на це, першими жертвами при скороченні штатів частіше стають жінки. Виник навіть такий термін «фемінізація бідності» – за часів кризи або перехідної економіки першими в складному економічному стані опиняються жінки, що характерно і для нашої країни.

Економічна дискримінація жінок безумовно пов'язана з дискримінацією політичною. Представництво жінок в органах управління всіх рівнів зовсім не відповідає демократичній ідеї пропорційного представництва. В Україні жінки складають 54% всього населення країни, але відсоток жінок у Верховній Раді набагато менше.

У Верховній Раді України 8-го скликання найбільша кількість жінок-народних депутатів за всю історію незалежної України. В українському парламенті працює вже 51 жінка (12% від загального складу).

Для порівняння, у Верховній Раді попереднього скликання було 9,9% жінок (44 особи), а у ВР першого скликання – лише 2,3% (11 осіб).

Питання «зрівняння прав» не останнє в діяльності жінок-депутатів. І хоча український парламент стає більш збалансованим у гендерному плані, до світової практики нам ще далеко – в середньому у парламентах світу працюють 22% жінок, а в Європі цей показник досягає 25%.

Найбільше жінок до влади привів «Блок Петра Порошенка» (14), трохи менше «Самопоміч» (12) і «Народний фронт» (11). Найменше представниць прекрасної статі в «Батьківщині» (4), «Опозиційному блоці» (3) та Радикальній партії (3).

Хоча гендерне представництво у парламенті восьмого скликання стало більш збалансованим, порівняно з парламентами попередніх скликань, але цього замало. Україна відповідно до програми ООН – Цілі Тисячоліття – взяла на себе зобов'язання забезпечити представництво жінок у законодавчому органі на рівні не менше 15% від складу депутатського корпусу. З огляду на це, Верховній Раді України варто вжити додаткових заходів щодо досягнення цього мінімального показника на майбутніх виборах.

В Президії Верховної Ради зараз дві жінки, заступниці голови Ради: Оксана Сироїд та Ірина Геращенко. У кабміні

України одна жінка – міністр з Євроінтеграції та декілька заступників міністрів.

Багато в чому такий низький відсоток жінок в політиці закріплено різними кліше життєвої ролі жінки, типу німецьких «діти, кухня, церква». Подібне кліше формується сім'єю, школою, літературою. У дитячих книжках, починаючи з букваря, подається традиційний розподіл ролей між хлопчиками і дівчатками, типово дівчачі і хлопчачі заняття, типові жіночі професії. Отже, усунення дискримінації жінки неможливе без перебудови освіти і усвідомлення представницями жіночої статі, починаючи з раннього віку своєї рівності з чоловіками у сфері суспільних відносин.

Через своє природне призначення жінки відповідальніші і заповзятливіші, що вивело їх в демократичних країнах на провідні ролі не тільки в сім'ї, але і в суспільстві. Наприклад, в Швеції 60% міністерських портфелів сьогодні у жінок. У парламенті Швеції – 42,7% жінок. У парламентах світу в середньому засідають приблизно 13% жінок. Україна займає 76 місце серед 177 країн по кількості жінок в найвищих законодавчих органах. «Померанчева революції», змінила цю ситуацію, показавши світу блискучі менеджерські рішення, прийняті в екстремальних умовах жінкою.

Під час революції Гідності з'явилися тисячі жінок волонтерок, які забезпечували польові шпитали необхідними медикаментами та продуктами харчування і не лише поранених, а й більшість добровольців на Майдані. Найвищий злет патріотизму та стійкості продемонструвала світу українка Надія Савченка, яка стала українською Жаною Д'Арк. Завдяки силі її духу та незламності, світ з більшою повагою подивився на проблеми українських заручників та події на сході нашої країни.

Соціологічні дослідження в розвинених країнах показують, що хорошого керівника підлеглі сприймають не як чо-

ловіка або жінку, а як людину, що володіє набором певних якостей: професіоналізмом, порядністю, надійністю, кмітливостю та ін.

Впродовж останнього десятиліття відбулися істотні зрушення в суспільному положенні жінок. Хоча у вищих ешелонах влади в Україні поки відсоток жінок невеликий, але роль жінки в суспільстві значно виросла. В процесі краху старої системи наші жінки втратили значно менше, ніж чоловіки. Більшість достатньо гнучко вписалося в нові умови.

Крім того, період становлення нашої державності співпав із загальносвітовим процесом переходу від індустріального в інформаційне суспільство. Цей період серед іншого характеризується відмиранням чисто чоловічих професій, пов'язаних з важкою фізичною працею, а жіночі виходять на перший план (сфера обслуговування, освіта, медицина, програмування та ін.). Найближчим часом структура безробітних полярно зміниться. Безробітними переважно виявляться чоловіки. І в цьому значно більше драматизму, ніж в безробітті жінок, адже жінки завжди мають дві роботи – на службі і вдома. Багато жінок і в домашній роботі знаходять натхнення, особливо у вихованні дітей. А чоловік безробітний – без постійної справи, без соціального престижу – стає непривабливим для жінок. Така ситуація може перевернути самі основи суспільства і не до кращого. У нових умовах жінки повинні проявити достатній такт і витримку, в черговий раз надати підтримку чоловікам.

Зростання ролі жінки в суспільстві може виявитися чинником чималих ризиків через відсутність достатнього досвіду. Адже, якщо не враховувати легендарний період матриархату, суспільством частіше керували чоловіки. Не секрет, що роль «гегемона» вони грали частіше невдало: війни, усобиці, різна дискримінація, жорстокість, дурість. і так впродовж тисячоліть.

Ще в першій половині ХХ століття великий наш співвітчизник Володимир Іванович Вернадський попереджав люд-

ство, що наступне сторіччя буде грізнішим і непередбачуванішим, ніж попередні. Старі методи управління вже з самого його початку дають істотні збої (вбивства журналістів, міжнародний тероризм, захоплення Криму, війна на Донбасі та ін.). Потрібна нова парадигма управління, заснована на добрі і терпимості, які у великій мірі властиві жінкам, особливо нашої землі. У нашій давній і недавній історії є досвід успішного жіночого правління в державі, а в сучасному бізнесі за статистикою жінки досягають успіху частіше за чоловіків (у відсотках).

Успіхи ділової жінки, що зуміла організувати і повести за собою колектив для досягнення певної мети, викликає інтерес і у чоловіків, і у менш успішних жінок, стимулюючи їх до творчого пошуку і самостійності. Соціальний портрет ділової жінки – неоднозначний. Але кожна ділова жінка – цілеспрямована особа, яка не тільки знає, чого хоче, але і уявляє, як цього досягти. Вона не пасує перед труднощами, смілива і заповзятлива.

Дослідження про співвідношення статі і лідерства показують, що жінки – лідери демократичніші і більш схильні до сумісного ухвалення рішень. Жінки ефективніше реалізують не тільки стратегію виживання, але і стратегію розвитку. Жінки стають в більшості країн світу активними суб'єктами соціальних, економічних і політичних перетворень.

Успіхи наших сучасниць на політичних і економічних олімпіадах Заходу викликають захоплення. Є надія, що і Україна з її національним менталітетом, традиційною пошаною до жінки, шукатиме, і знаходити нові моделі сумісного лідерства чоловіків і жінок заради майбутнього процвітання і збереження самого життя на Землі.

У всі часи, народжуючи життя, жінка знаходила можливості для його захисту при неможливих для цього обставинах. Сучасна ділова жінка, тверезо оцінюючи комплекс

проблем, в умовах невизначеності здатна проявити себе як кризовий менеджер, що ефективно діє.

### **3.7. Прихована сила жіночої статі в світовій політиці**

Шлях до Європи, який обрала для себе Україна, неможливий без дотримання одного з ключових європейських принципів побудови громадянського суспільства – гендерної рівності. Декларативно в цьому напрямку зроблено немало – наша держава ратифікувала всі основні міжнародні документи по забезпеченню рівних прав і можливостей для чоловіків і жінок. Крім того, на національному рівні гендерна рівність гарантована Конституцією України, Трудовим кодексом і навіть окремим Законом України. Проте на практиці все інакше.

Коли ж говорити про основні причини гендерного нерівноправ'я щодо участі жінок у політичному житті країни, то можна навести, як мінімум, три.

#### **Причина № 1: гендерні стереотипи**

Процес соціалізації орієнтує чоловіків і жінок на виконання певних ролей. Протягом багатьох віків у суспільній свідомості більшості українців закріпилася низка стереотипів, пов'язаних з функціональними амплуа представників обох статей. Так, у словнику «Знаків української етнокультури» наведено, що «споконвіку українська жінка відповідала за дім, родинне вогнище, виховання дітей, виготовлення одягу й готування їжі». Відчувається також значний вплив християнської моралі, яка наполягає, що жінка – істота щодо чоловіка другорядна, бо її створили з Адамового ребра. Прихильники цієї гіпотези переконані, що якби Бог хотів, аби жінка претендувала на владу над чоловіком, то створив би Єву з голови першого чоловіка.

Ще гірша ситуація мала місце за часів СРСР. Де-юре права жінок і чоловіків у державі оголошувалися рівними, про-

те де-факто представниці чарівної статі перебували у важкому, якщо не сказати принизливому, становищі. Пригадайте лишень героїнь радянських фільмів, які наяву закріплювали тривимірний міф про жінку-матір, жінку-робітницю та жінку-громадську діячку, яка після важкого робочого дня мала з наснагою задовольняти потреби членів своєї родини, а весь вільний (?) час займатися громадсько-активною діяльністю. Звісно, у Верховній Раді СРСР було близько 30% жінок, однак усі вони займали нижчі посади, у той час як чоловіки стрімко піднімалися партійними кар'єрними сходами.

На жаль і сьогодні представники вищих ешелонів влади у більшості випадків навіть не розглядають жінку як серйозного політичного конкурента. Єдиний виняток становить хіба що Юлія Тимошенко.

### **Причина № 2: структурне безправ'я**

На сьогодні устрій українського суспільства побудовано так, що надзвичайно мало жінок мають статус бізнесвумен, з якого зазвичай і рекрутуються у велику політику їхні колеги-чоловіки. Найчастіше жінки приходять зі сфер освіти, охорони здоров'я та соціальних ініціатив, володіючи меншим політичним досвідом, ніж чоловіки. Більш того, економічний статус жінок зазвичай нижчий за економічний статус представників сильної статі, що в свою чергу позначається на їхніх фінансових можливостях для організації передвиборчої кампанії. Провідним трендом останніх років стала також інтеграція вітчизняних шоубізнес-дів та культурних діячок у політичний процес країни. Так, в різних скликаннях Верховної Ради депутатами від різних політичних сил були відомі співачки Руслана Лижичко, Таїсія Повалій, Злата Огневич, Оксана Білозір, письменниця Марія Матіос та багато інших багатих і знаменитих.

Як показує досвід, артисток, що стали політиками, історія знає багато. Згадати хоча б скандально відому порно-

актрису Чічоліну – італійську депутатку від Радикальної партії, яка в обмін на відмову від війни запропонувала своє кохання Саддаму Хусейну та Усамі бен Ладену. Кілька років тому колумбійська співачка Шакіра стала радником американського президента Барака Обама у справах освіти іспаномовного населення США, а інша відома артистка Бейонсе виступила з активною підтримкою у другій передвиборчій кампанії Обама.

### **Причина № 3: чинник біографії**

Важливу роль у тому, піде жінка в політику чи ні, відіграють особливості її життєвого шляху. Так, сучасна представниця чарівної статі несе відповідальність за виховання власних дітей, веде домашнє господарство, а тому як мінімум на кілька років повинна забути про власні кар'єрні амбіції. Не випадково жінки, як правило, приходять у політику в значно старшому віці, ніж чоловіки. Вони зазвичай чекають, доки їхні діти стануть дорослими і вже не потребуватимуть такого обсягу материнської турботи й підтримки. Однак є інший тип жінок, для яких кар'єра й сім'я є поняттями несумісними. Саме тому в лавах політичних діячів зустрічається так багато самотніх, бездітних чи розлучених жінок-депутаток.

Це не означає, що чоловіки не відчують конфлікту між політичною кар'єрою й сімейним життям. Просто вони здебільшого займаються політикою всупереч такому зіткненню, а в жінок, мабуть, спортивний інтерес не настільки розвинений, як у представників сильної половини людства. Саме тому в суперечливих ситуаціях вони схильні шукати компроміс і скоріше відмовляться від «райдужних журавлів» свого політичного майбутнього, аніж проміняють їх на «буденних синиць» свого теперішнього.

Для прикладу, німецький канцлер Ангела Меркель має досвід невдалого шлюбу, тому вийшла заміж удруге, однак дітей у політика немає. А лідер української опозиції Юлія

Тимошенко прийшла в політику вже у зрілому віці, оскільки до того часу займалася вихованням власної доньки та заснуванням комерційних підприємств разом зі своїм чоловіком. Що ж до Маргарет Тетчер, то свого часу вона зробила таймаут у власній політичній кар'єрі заради інтересів сім'ї. Вона народила близнюків (сина і доньку) і чи не одразу після цього з головою поринула у велику політику. Нині її донька Керол – знана журналістка, автор кількох книжок про життя та побут Залізної Леді, а син Марк – скандально відомий бізнесмен, який 2005 року зізнався у власній причетності до спроби організації державного перевороту в Екваторіальній Гвінеї. До того ж його не раз звинувачували в тому, що в бізнесі він раз у раз прикривається іменем своєї впливової матері. Можливо у негараздах з сином є частка провини матері, яка не встигала слідкувати за формуванням його характеру та свідомості. На жаль, можна навести багато прикладів, коли діти не лише політиків, а й інших публічних людей мають проблеми з законом та яким притаманні риси поведінки, які не сприймаються суспільством. Народна мудрість твердить, що за будь-які здобутки слід сплачувати «по рахунках». Але є і інші приклади, коли успішні жінки мають добре вихованих та успішних нащадків. Тобто жодним чином не можна проводити прямий зв'язок між кар'єрними успіхами матерів та проблемами їх дітей.

Однак, незважаючи на перераховані вище фактори, які заважають українським активісткам брати участь у політичному житті країни, їхні закордонні колеги вже встигли досягнути в цьому питанні неабияких успіхів.

Згідно з рейтингом найвпливовіших жінок планети 2015 року за версією журналу Forbes, перші дві сходинки займають саме політичні діячки. Очолила рейтинг німецький канцлер Ангела Меркель. Слідом за нею - Гіллари Клінтон, колишній держсекретар США й один із претендентів на пост американського президента. Замикає трійку лідерів

Мелінда Гейтс, бізнесвумен та філантроп, яка, до слова, є дружиною Білла Гейтса. Також до першої десятки увійшли голова Федеральної резервної системи США Джанет Єллен, головний виконавчий директор компанії General Motors Мері Барра, директор-розпорядник МВФ Крістін Лагард, президент Бразилії Ділма Русеф, генеральний директор YouTube С'юзан Войціцьки, а ось перша леді США Мішель Обама - на десятому місці серед найвпливовіших жінок.

У загальному рейтингу найвпливовіших людей світу, на думку Forbes, Ангела Меркель має друге місце, Соня Ганді – 12, Ділма Русеф – 18.

Ці жінки відіграють важливу роль не лише в житті власної країни, а й впливають на стан міжнародної ситуації.

Нагадаємо, що 2005 року третю сходинку цього рейтингу завоювала Юлія Тимошенко.

### **3.8. Жінка в умовах війни**

Майже в усіх країнах світу жінок вважають заспокійливою силою. Традиційна війна – це чоловіча гра: племена, де правила жінки, ніколи не об'єднувалися, щоб здійснювати набіги на сусідні селища. Як матері, жінки мають еволюційні стимули для підтримки мирних умов життя, в яких вони можуть виховати своє потомство й гарантувати, що їхні гени виживуть у наступному поколінні.

Скептики відразу ж дають відповідь, що жінки не розпочинали воєн лише тому, що вони рідко були при владі. Якби вони були уповноважені як лідери, умови змусили б їх приймати такі ж рішення, як і войовничих чоловіків. Маргарет Тетчер, Голда Меїр й Індіра Ганді були жінками при владі; усі вони привели свої країни до війни та здобули слави собі та своїм країнам.

Але також точно й те, що ці жінки піднялися до лідерства, граючи згідно з політичними правилами «чоловічого

світу». Їхньому успіху слугувала відповідність чоловічим цінностям, що, в першу чергу, дозволило їм піднятися до лідерства. У світі, в якому жінки займали б пропорційну частку (половину) керівних посад, вони могли б керувати по-іншому.

Традиційна культура залишала жінку в чітко обумовленому просторі: дитина-кухня-церква. Жінка в такому випадку сприймалась як додаток до чоловіка, не претендуючи на окрему роль. Тому жінка, аби досягнути успіху у житті, змушена була докладати надзусиль.

Особливо важко жінкам доводилось під час війни. Жінка в умовах війни – це об'єкт насилля, вона не може оборонятись через свої фізичні особливості. Водночас жінка мусила дбати про свою безпеку подвійно.

Жінки на війні зустрічались із двома репресивними машинами. Кожна жінка обирала для себе власну модель поведінки, спосіб життя – хтось чинив опір, хтось корився. Жінка мусила дбати про свою безпеку подвійно.

Жінок охоче використовували у розвідці – привабливі, говіркі, вміють захоплювати чоловіків. Тому кожна спецслужба використовувала жінок.

Жінка могла пройти всю війну і бути солдатом, але поверталась у рідне село і за нею йшли погані чутки, із відповідним підтекстом. Жінки ставали часто об'єктами жартів. У війну жінка дуже часто ставала об'єктом сексуальних домагань, аби зберегти власний простір недоторканності треба було докладати великих зусиль.

Так само важко було подолати «скляну стелю», тобто дістатись пристойної посади, треба було докласти надзусиль.

Для нашої країни ця проблема вельми важлива в умовах війни на сході. Суспільство в цілому, а особливо роботодавці повинні враховувати, що жінкам, які побували в пеклі війни набагато важче адаптуватися до мирного життя, ніж чоловікам, та проявляти до них підвищену увагу і чуйність.

### 3.9. Проблема гендера – це проблема використання потенціалу жінок

Україна до цього часу є країною, влада в якій належить чоловікам, і які дуже неохоче поступаються нею. За даними соціологічного дослідження «Гендерні стереотипи і відношення суспільства до гендерних проблем в Україні» Центру соціальних експертиз Інституту соціології НАН України, 50% українців вважають що в нашому суспільстві є гендерна нерівність, при цьому 62% говорить, що порушуються саме права жінок.

Експерти стверджують, що люди досить об'єктивно оцінюють ситуацію. Нині більше всього порушень прав жінок стосується економічної сфери і сімейного життя: за даними Держкомстату середній рівень зарплати жінок у 2015 році складав 73%, до того ж, за даними соціологічного опитування, з фізичним, економічним, сексуальним або психологічним насильством в сім'ї стикається аж 75% українок.

На жаль, жінок у велику політику пускати не хочуть (або вони і самі не ризикують), як і у великий бізнес. Наприклад, в цілому по Україні жінки очолюють 12% великих підприємств і складають 38% від усіх підприємців. Але тенденції до зростання жіночої активності в суспільстві спостерігаються, виникає питання: що доброго дає державі участь жінок в ухваленні важливих рішень, і впровадження в життя їх ініціатив?

Хтось може сказати: яка різниця – жінка або чоловік? Аби був професіоналом. Але різниця є. Жінки більш ніж чоловіки знаються на соціальній сфері, а це і проблема ліквідації бідності, і проблеми екології, і демографія, і проблема гендера, кінець кінцем, це проблема миру.

Таким чином, нам залишається відповісти на більш загальне запитання: чи має значення стать при керівництві? З погляду стереотипів, багато психологічних досліджень за-

свідчують, що чоловіки тяжіють до жорсткого управління, тоді як жінки схильні до співпраці й інтуїтивно використовують м'яку силу зацікавлення та переконання.

Перехід суспільства від індустріального до інформаційного змінили відношення в системі керівник – підлеглий. Ієрархія влади зміналася з пірамідальною на колоцентричну з лідерами в центрі кола, а не на вершині піраміди.

Навіть військові зіткнулися із цими змінами. У Сполучених Штатах Пентагон заявляє, що армійські інструктори зі стройової підготовки «менше гримають на всіх», тому що сьогоднішнє покоління краще реагує на інструкторів, які грають «більш консультативно-рекомендаційну роль». Воєнний успіх у боротьбі з терористами і повстанцями потребує, аби солдати завойовували розум і серця, а не просто висаджували будівлі й розривали тіла.

Сучасні лідери повинні мати можливість використовувати мережі для спільної роботи. Неієрархічний стиль керівництва жінок, їх навички налагодження стосунків відповідають вимогам керівництва організацій в новому світі, заснованих на знаннях, до яких чоловіки, у більшості своїй, менш підготовлені.

У минулому, коли жінки пробивалися до вершини організації, їм часто доводилося використовувати «чоловічий стиль». Проте тепер, оскільки інформаційна революція і демократизація вимагають «жіночого стилю» керівництва, то він перетворюється на більш ефективний тип керівництва. Для того, щоб успішно керувати, чоловіки не лише мають цінувати цей стиль у своїх колегах-жінках, але й самі засвоїти його навички.

Така тенденція є, а жінки, як і раніше, поступаються чоловікам на керівних посадах, обіймаючи лише 5% вищих корпоративних посад і меншість посад у виборних законодавчих органах (наприклад, лише 16% – у США, порівняно з 45% – у Швеції). Одне дослідження виявило серед

1941-го правителя незалежних держав, які правили протягом ХХ століття, лише 27 жінок, приблизно половина з яких прийшла до влади як вдови чи доньки по чоловічій лінії. Менше 1% правителів ХХ століття становили жінки, які прийшли до влади самостійно.

Отже, враховуючи цю нову, загальноприйнятую для тих, хто проводить дослідження проблем лідерства, думку, що вступ до інформаційної доби означає вступ до жіночого світу, виникає запитання, чому ж жінки поки не домагаються більшої участі в економіці та політиці?

Відповідь неоригінальна: відсутність потрібного досвіду, необхідність приділяти багато уваги сім'ї й дітям, стиль ведення переговорів і стара добра дискримінація – все це допомагає пояснити існуючу гендерну прірву. Традиційні шляхи розвитку кар'єри й культурні норми, які їх створили й закріпили, просто не дозволяють жінкам отримати навички, потрібні для найвищих керівних посад у багатьох організаційних контекстах.

Дослідження засвідчують, що навіть у демократичних співтовариствах жінки стикаються з більш високим соціальним ризиком, ніж чоловіки, коли намагаються вести переговори про отримання додаткових, пов'язаних із посадою ресурсів, таких як збільшення платні. Жінки, як правило, не так добре інтегровані в чоловічі мережі, які домінують в організаціях, і гендерні стереотипи все ще стоять на заваді у жінок, які намагаються здолати такі бар'єри.

Ця упередженість починає руйнуватися в інформаційному суспільстві, але нашою помилкою є визначення нового типу лідерства, який необхідний нам в інформаційному столітті, просто як «світ жінки». Навіть позитивні стереотипи шкідливі й для жінок, і для чоловіків, і для ефективного керівництва.

Без вирішення соціальних проблем не буде розвитку суспільства. Нині українським політикам важко сказати, що ці

проблеми є пріоритетними, тому що такі питання можуть ставитися тоді, коли в структурі влади є багато активних жінок. Науково-дослідний інститут ООН доводить: якщо в парламенті країни немає 40% жінок, то соціальні проблеми майже не вирішуються або вирішуються дуже мало. Якщо там немає 20% жінок, то проблеми дитинства майже не вирішуються. Це – аналіз діяльності парламентів світу. Більш того: нині країни, які займають в світі перші місця по рівню матеріального добробуту, – Канада, Фінляндія, Нова Зеландія, Швеція, Ісландія, Норвегія – ще в 70-80-і роки ХХ століття прийняли закон про гендер. Вони досягли такого рівня, тому що майже однаково задіювали людський ресурс – і чоловічий, і жіночий. А в Україні до цього часу вважають гендер проблемою етикету. Це не проблема етикету. Це проблема використання жіночого ресурсу (чоловічий задіяний) і проблема розвитку суспільства.

Експерти переконані, що саме гендерна рівність – це один з пріоритетів демократичного розвитку будь-якої країни і передумова для поліпшення ситуації в гуманітарній і соціальній сферах. А сам закон, який і до цього часу дискутується, а окремі його розділи ще повинні допрацьовуватися і розширюватися, на думку фахівців «дає можливість не ігнорувати гендерні проблеми в суспільстві». Наприклад, при розробці демографічної, сімейної політики або політики у сфері оборони держави (кількість жінок в армії збільшується), нині враховується гендерний аспект (цим займаються фахівці Міністерства юстиції України).

Потреба удосконалення законодавства – це потреба реагування на зміни, які стукаються нам в двері. Зараз ми вважаємо, що слід удосконалювати законодавство про партії та громадські організації, змін потребує процес формування бюджету, аби враховувати потреби жінок і чоловіків, як це є в Європі.

В наш час керівники мають менше розглядатися як героїчні командири, а більше заохочувати своїх підлеглих до участі у справах організації, групи, країни або мережевій структурі. Питання про відповідний стиль – коли використовувати навички жорсткого чи м'якого керівництва – однаково стосуються чоловіків і жінок і не мають бути затьмарені традиційними гендерними стереотипами. У деяких випадках чоловіки мають діяти більш «жіночно», а в інших жінки мають бути «мужнішими».

### **3.10. Гендерні проблеми чоловіків**

Стандартні стереотипи відносять проблеми гендера лише до жінок, але слід визнати, що в нашому суспільстві ці проблеми стосуються обох статей.

Якщо нині наші політики практично ігнорують соціальну сферу і можуть сміятися над активністю жінок, то років через 10-15 їм стане не до сміху, говорять експерти.

Наші чоловіки до певної міри є самовбивцями. Вони не здатні навіть проаналізувати ситуацію, в якій знаходиться Україна і до чого може привести ігнорування соціальних проблем в недалекому майбутньому. Якщо ми хочемо, аби в Україні було нормальне суспільство, слід почати з сім'ї. А зараз 40% чоловіків України не можуть мати дітей. Вони вмирають в найбільш продуктивному віці – в 30-50 років. Чоловіки-політики цих проблем не бачать. Нам вже сьогодні слід в соціальній сфері задіювати великі маси людей, і це в більшості повинні бути жінки.

На жаль, проблема вмирання чоловіків зараз в полі зору тільки вчених і невеликої частини експертів, але через якийсь десяток років це відчує все суспільство. Тому що вже зараз дорослі чоловіки складають тільки 38% від всього населення, а за умов війни на сході країни ця статистика ще погіршиться.

У віці від 28 до 42 років смертність чоловіків – в чотири рази вище за смертність жінок. Статистика свідчить, що кожен четвертий 16-річний хлопчик в Україні ризикує не дожити до пенсійного віку. Не бачити цих проблем – це закрити перспективу для розвитку суспільства на багато років вперед. Тому що, якщо так і продовжуватиметься далі, то ми можемо отримати такі проблеми, яких у нас ще ніколи не було: через 15 років ми матимемо в Україні збідніле переважно жіноче населення, а також – криза з відтворенням. До того ж ми зіткнемося з великою проблемою робочої сили. Потрібно аби суспільство і держава задумалися над цим, взявши до уваги ці тенденції.

Одними з винуватців такої ситуації фахівці вважають ЗМІ, які нині не правильно формують в суспільстві образи сучасного чоловіка і жінки. Зокрема, говорять фахівці, «ідеальним чоловікам» працівники ЗМІ приписують те, чого у більшості немає: ні «Мерседеса», ні власного бізнесу, ні триповерхової дачі, ні постійної готовності до подвигу.

Справедливості ради слід сказати, що існує не тільки дискримінація жінок, але і чоловіків. І якщо дискримінацію жінок суспільство вже готове бачити, то чоловіків – ні. А вона – надзвичайно небезпечна. Тому що медіа створюють такий тип чоловіка, якого немає в реальному житті. Тобто, до чоловіків пред'являються завищені очікування, а це, із-за невідповідності стандартам, може приводити до їх деструктивної поведінки: алкоголізму, наркоманії, самогубствам.

Те ж саме стосується і ситуації з «ідеальною дівчиною». Західні психологи вже давно б'ють на сполох, що стандарти дівочої краси, які пропагують ЗМІ, вганяють дівчат в депресію, сприяють формуванню в них відчуття неповноцінності. У нас таких досліджень не було, але експерти говорять, що образ молодих українки і українця на 90% співпадає з рекламними роликами.

Сьогодні в нашому суспільстві відбуваються процеси демократизації і гуманізації, сприяючі створенню рівних можливостей для реалізації особи незалежно від соціального походження, положення, національності, віку і статі.

Справжня гуманізація передбачає і подолання стереотипів, що володарюють над жінками, і встановлення гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя.

### **3. 11. Міжнародні програми з гендерної рівності**

Однією з норм Хартії про права людини є статеві рівність. Але навіть в Європейському парламенті все не так вже і рівно: з 625 депутатів лише 195 жінок. В Європі тільки у шведському парламенті жінки займають майже половину депутатських місць. У Бельгії (де серед парламентаріїв третина жінок) закон зобов'язує при формуванні виборчих списків половину місць віддавати жінкам. Подібну практику квотування місць у Верховній Раді пропонують впровадити і в Україні. Втім, в такій ситуації дуже зручно «прикрашати» жінками непрохідні місця списку.

Гендерні квоти можуть бути прописані у Конституції (наприклад, Афганістан, Еквадор, Гаїті, Сербія, Франція тощо) чи у законі про вибори (ПАР, Бельгія, Киргизстан, Узбекистан, Португалія, Панама, Корея тощо). Зокрема, законодавчі квоти прийняті у таких країнах ЄС як у Бельгії, Греції, Ірландії, Іспанії, Італії, Польщі, Португалії, Словенії та Франції.

Добровільні партійні квоти – найбільш поширений тип квот у світі. Якраз Скандинавські країни відомі добровільними партійними квотами, які були ініційовані активним жіночим рухом. Зазвичай для добровільних партійних квот важливим є усвідомлення на рівні партій цінності гендерної рівності та залучення жінок. Добровільні партійні квоти мають більше половини країн-членів ЄС:

Австрія, Велика Британія, Греція, Іспанія, Італія, Кіпр, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Німеччина, Румунія, Словаччина, Словенія, Угорщина, Франція, Хорватія, Чехія, Швеція.

В Україні в 2013 році була прийнята законодавча квота у 30%, яка на виборах 2014 року не дала очікуваних результатів (20 із 29 партій не дотрималися її), адже не мала відповідних санкцій і не передбачала чіткого місця кандидаток у прохідній частині списку. До того в Україні було близько десяти попередніх спроб запровадити ті чи інші квоти, але всі вони не були успішними.

У Україні чи не єдиною сферою, в якій жінки значно випередили чоловіків, є трудова еміграція: серед українців, що працюють за кордоном, 87% складають жінки у віці від 25 до 55 років. Саме від них надходили до України у різні роки від 17 до 25 % ВВП.

Програма ООН з гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок – UN-Women в Україні діє з 2010 року. З 2011 року в Україні діє ще одна програма ООН-Жінки – «Підвищення відповідальності щодо фінансування гендерної рівності». Завданням програми, яка реалізовується в Україні, є підвищення фінансування політики гендерної рівності з боку національного уряду та донорів. Незважаючи на існування міжнародної підтримки і сьогодні залишається важливим питання прав жінок, особливо у сфері управління країною та участі жінок у військовому конфлікті на сході країни.

Програма ООН-Жінки в Україні має три компоненти. По-перше, це співпраця з урядом України, зокрема, з Міністерством соціальної політики, яке є відповідальним за впровадження політики гендерної рівності. По-друге, це співпраця з донорами. Згідно проведеного раніше дослідження, більшість міжнародних організацій, які діють в Україні, мають зобов'язання інтегрувати гендерну компоненту в свої проек-

ти. Однак, для деяких донорів все ще залишається проблемою гендерне інтегрування в макроекономічні або секторальні проекти, наприклад такі, що які пов'язані з розбудовою інфраструктури, або енергетичного сектору. По-третє, це підвищення потенціалу громадянського суспільства щодо участі та моніторингу бюджетного процесу, надання пропозицій місцевим органам влади відносно включення гендерного компоненту до програм місцевого розвитку.

Міжнародні програми працюють на перетині двох міжнародних процесів. Перший – уповноваження жінок через міжнародні механізми та міжнародні нормативні акти до діалогу, наприклад, Конвенцію про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінську платформу дій тощо. Другий процес – підвищення ефективності донорської допомоги (т.зв. «Допомога для розвитку»). В рамках цього процесу також прийнято багато міжнародних документів: Паризька декларація, Аккрський план дій, Бусанська угода про партнерство для ефективного розвитку.

Паризька декларація (2005) передбачає, що, по-перше, пріоритети національного розвитку мають бути визначені урядом в партнерстві з усіма зацікавленими сторонами; по-друге, донорська допомога має бути узгоджена з національними пріоритетами; по-третє, донорська допомога має бути гармонізована (донори між собою мають гармонізувати свої програми і проекти, щоб не дублювати фінансування); по-четверте, донори і національний уряд мають бути взаємно підзвітними. В наступні документи – Аккрський план дій, Бусанську угоду про партнерство для ефективного розвитку – світове громадянське суспільство пролобіювало внесення гендерного компоненту. Так, Бусанська угода включає положення про те, що національні уряди і донори мають «систематично звертатися до гендерної рівності та уповноваження жінок (у всіх аспектах своїх зусиль) для підтримки участі жінок у розбудові суспільства та державотворенні». Донор-

ські інвестиції і державні витрати, в свою чергу, мають бути цільовими і приносити користь як жінкам, так і чоловікам.

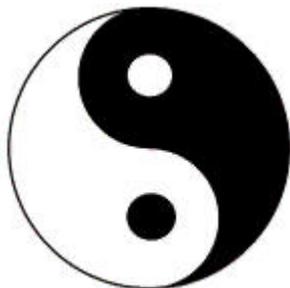
Після прийняття Бусанської угоди для відстеження ефективності донорської допомоги було прийнято 10 індикаторів, один із них стосується гендерної рівності. Зокрема, цей індикатор має визначити долю країн в світі, в яких діють системи відстеження та оприлюднення інформації про кошти, виділені на досягнення гендерної рівності, і розширення прав і можливостей жінок. На жаль, на сьогоднішній день навіть не всі донори можуть сказати скільки коштів витрачають на вирішення гендерних проблем, попри те, що гендерний компонент інтегрується в міжнародні програми і проекти.

На жаль, багато жінок – політиків не сприймають жіночий рух сьогодні, як свою основну опору, яка повинна сприяти зміцненню і зростанню ролі жінок в українському суспільстві. Але якщо навіть жінка–політик відноситься до жіночого руху так, то що ж говорити про чоловіків-політиків?! Ті йдуть ще далі: коли розмова заходить, наприклад, про квотування місць для жінок у Верховній Раді, вони стверджують, що квота принижує жінку. Цим самим показують свою недалекоглядність, страх і непоінформованість в перевагах, які забезпечує політичним системам Європейських країн квотний принцип приходу жінок до влади.

Зараз дуже багато жінок України веде бізнес, часто залишаючись єдиним годувальником в сім'ї. Дуже багато розумних жінок в науці, які мають ступені докторів і кандидатів наук. Їх же ніхто і ніколи не зібрав і не зробив спроби порадитися з ними, з їх мудрістю, як змінити внутрішній устрій нашої країни, зробити життя гармонійнішим і більш духовним. Пора вже переосмислити наше буття і, врешті-решт, зрозуміти помилковість деструктива в суспільному житті і політиці, нескінченних суперечок і взаємного цькування. А

головне, шляхів і умов виходу з того, що провокує перманентну кризу в суспільстві через стереоти мислення.

Доречно пригадати китайський знак «Дао», який ілюструє гендерну взаємодію чоловічого (Ян) і жіночого (Інь), – дві складових гармонійного союзу, що дає початок життю. Стародавня філософія Китаю розглядає вплив чоловічої і жіночої природи на всі без виключення явища внутрішнього і зовнішнього світу людей. З'ясувавши значення цих знаків, легко зрозуміти, що ділення на чоловіче і жіноче, або локальне і тотальне (гендерний принцип) – це **природний алгоритм** побудови і розвитку світу.



В символі Інь-Ян поєднуються дві взаємодіючі протилежності. Зображення символів Інь-Ян було досить поширеним і у трипільців, які жили на території України в VI-III тис. до н. е. Дослідники трипільської культури пов'язують ці символи із законом магії – протиставлення – оперування протилежними поняттями: верх – низ, холод – тепло, вогонь – вода, біле – чорне тощо. Поєднання протилежностей і є сакральним змістом символів Інь-Ян.

Ці елементи один без одного втрачають своє значення. Кожен із них має логічний зв'язок один з одним. Ці два елементи створюють незмінний третій, містичний центр, названий у китайській філософії *Ці*. В давній китайській цивілізації процеси світобудови та буття розглядалися як

наслідок взаємодії протилежностей Інь-Ян, які, так само як протилежні полюси магніту, тягнуться один до одного. Особливістю символів Інь-Ян є те, що вони врівноважують жіночі і чоловічі витoki світосприйняття.

Фундаментальна сутність Ян та Інь підтверджується тим, що нарізно ці сутності не існують і будь-яке явище, рух чи зміни базуються на принципі Інь-Ян, тобто вони є сутністю самого життя на Землі, де вони постійно змінюються, перетікаючи одне в одного.

Гармонійне поєднання в політиці двох світових початків (Інь і Янь) здатне продукувати ефективну політику. Але при всій достатньо короткій кадрово-управлінській лавці запасних, яка спостерігається в нинішній владі, ресурс жіночих організацій практично повністю ігнорується.

З іншого боку, а чи готовий жіночий рух в цілому до активнішого входження у владу, участі у розробці комплексної програми соціального і економічного розвитку держави, суспільства, що враховує гендерні принципи? На жаль в самому жіночому русі відсутня консолідація і системність у виробленні його пріоритетів і цілей та шляхів їх реалізації. Але і це не останнє гальмо гармонійного розвитку нашої політичної системи на основі ефективної гендерної політики. Мабуть найістотнішим її гальмом є держава, точніше, явно дискримінаційна, недалекоглядна, сформована багатьма поколіннями система влади в країні на основі безумовного пріоритету в ній чоловічого начала. Недоліки його домінування особливо наочно виявляються нині, коли Україна знаходиться в найбільш важкому періоді: Крим загарбано, на сході точиться війна, а показники економіки здатні злякати своїм негативом будь-кого.

### **3.12. Індикатор гендерної рівності**

За останніми дослідженнями Всесвітнього Економічного Форуму (World Economic Forum) незважаючи на те що з 46

млн. жителів України майже 25 млн. становлять жінки, 88% з яких мають вищу освіту (а серед чоловіків таких лише 71%), Україна знаходиться на 63-му місці в світі по «показнику гендерного розвитку». При цьому ще п'ять років тому Україна займала 48-е місце, на якому тепер, згідно з оцінками Світового економічного форуму, знаходиться Чилі. Більшість країн колишнього Радянського табору посіли дещо кращі місця. Методологія даного індексу ранжує країни за ступенем подолання розриву між чоловіками і жінками в забезпеченні реальних прав у економічній, політичній та інших сферах і оцінюється за чотирма критеріями нерівності між чоловіками і жінками:

- участь і можливості в економічній діяльності;
- освітні можливості;
- участь у політичному процесі;
- здоров'я і тривалість життя.

При побудові індексу використовується чотирнадцять параметрів. Бали, набрані країнами в рейтингу гендерної рівноправності, можуть розглядатися як процентний еквівалент усунутого розриву між чоловіками і жінками.

Дослідження організації Всесвітня Фінансова Корпорація (IFC) розглядає інший аспект гендерної рівності, а саме представленість жінок в бізнесі. За даними цієї організації тільки 22% бізнесу в Україні належить жінкам, а 95% капіталу зосереджено в руках чоловіків. Дані показники свідчать, що ринкова економіка є сферою чоловіків, а жінки стикаються з обмеженістю ресурсів для заснування власного бізнесу та дискримінацією при розподілі посад.

Проте, деякі індекси демократії вже включають до своїх критеріїв показники з гендерної рівності. Наприклад, індекс якості життя (quality-of-life index), який складає британський журнал Economist Intelligence Unit's, включає показник з гендеру, який вимірюється шляхом ділення середньої зарплати чоловіків на зарплату жінок і враховується-

ся у суб'єктивній оцінці якості життя в країнах. Більш докладним проектом з вимірювання гендерної рівності став проект Economist Intelligence Unit's, що має назву Індекс економічних можливостей жінок і враховує показники з політики працевлаштування, доступу до навчання та фінансів, соціальний статус та інші. Ці розрахунки також включають економічні втрати держави через неефективну гендерну політику і таким чином закликають вдосконалювати політику держави щодо правового та інституційного регулювання задля збільшення можливостей жінок та державної економіки.

На даний момент також існують організації, що займаються оцінкою стану рівноправ'я статей за допомогою спеціального індексу. Один з них – це проект «Соціальні інститути і гендерний індекс», що розслідує та співставляє участь жінок на всіх рівнях суспільного життя. Поєднуючи суб'єктивні та об'єктивні дані проект надає вичерпну інформацію щодо стану та умов, які склалися в різних країнах.

Таким чином, можна дійти висновку, що розроблений на сьогоднішній день апарат демократичного аудиту є досить потужним інструментом для оцінки рівня розвитку демократії в різних країнах, проте включення до його системи гендерного аспекту є необхідним, оскільки тільки актуальний стан та умови статевого рівноправ'я є невід'ємною умовою та складовою демократії.

### **3.13. Деякі підсумки вирішення гендерних проблем**

На скільки ж велика різниця між чоловіками і жінками? Зі всього вищенаведеного можна зробити висновок, що гендерні відмінності не так вже великі, як прийнято вважати. Ми ніяк не можемо із стовідсотковою упевненістю сказати, що гендерні відмінності можна обґрунтувати тільки біологічними особливостями. На нашу гендерну роль впливає ве-

личезна кількість зовнішніх чинників, які нав'язуються нок у вирішенні виробничих проблем:

➤ Жінки дуже пізно наважуються робити кар'єру. Часто тільки через десять років роботи на фірмі вони наважуються зайняти вище положення, але для запланованої кар'єри це надто пізно.

➤ Більшість жінок дуже пасивні. Замість того аби щось зробити самим, вони дозволяють подіям йти своєю чергою.

➤ Жінки вважають, що вирішальним чинником професійного успіху є їх самореалізація. В результаті такої «егоцентричності» вони перестають цікавитися істотнішими речами в своєму оточенні, такими, скажімо, як система відносин і інформаційні канали на підприємстві, що виникають на неофіційному рівні. Вони не визнають і не сприймають будь-яких лояльних взаємних відносин типу «ти - мені, я – тобі», взаємної корисності, протекцій, які виникають між співробітниками і які завжди враховують в своїй діяльності чоловіки.

➤ Жінки сприймають кар'єру як особисте зростання, як самореалізацію. Чоловіки ж розуміють під кар'єрою престижні і перспективні посади.

➤ Чоловіки співвідносять виконувану ними роботу виключно зі своїми уявленнями про кар'єру, тобто розглядають її як просування по службі, досягнення успіху. Жінки розділяють два поняття: виконувану роботу і кар'єру. Робота для них здійснюється «тут і зараз», а кар'єра є виключно особистою метою, про досягнення якої може судити тільки сама жінка.

➤ З самого дитинства чоловіки налаштовані на те, що вони працюватимуть, аби, щонайменше, прогудувати сім'ю. Тільки незначна частина жінок в дитинстві замислювалася над цим питанням. Більшість же з них намагається знайти когось, хто їх буде утримувати. Різниця в настроях і

напрямах мислення величезна і складається вона ще в дитинстві.

➤ Чоловіки розглядають кар'єру як істотну складову свого життя. Якщо виникають які-небудь проблеми особистого характеру, то чоловіки шукають можливості «перекручувати» особисту і професійну «карти». Жінки ж наполягають на чіткому розмежуванні особистих і професійних проблем, у разі конфлікту вони однозначно вибирають цілком конкретний шлях.

➤ Якщо чоловіки починають свою роботу на фірмі, то вони вже автоматично мають «генеральський жезл в ранці». Жінки ж, навпаки, своєю роботою повинні постійно доводити, що вони займаються своєю справою та здатні робити її якісно.

➤ Інша типова відмінність відноситься до поняття «Особиста стратегія». Чоловіки визначають її як досягнення поставленої мети. Коли перед ними встає нове завдання, вони задаються питанням: «Що мені це дасть?» Це вирішальне питання, оскільки воно ставить на карту майбутнє людини. А у міркуваннях у жінок елемент часу відсутній. Вони лише думають про те, якнайкраще вирішити проблему в даному місці і зараз, не враховуючи, які наслідки ця проблема матиме для них в майбутньому. Вже під час гри у футбол хлопчики вчаться тому, як необхідно об'єднуватися в команду, що можна виграти і програти, що окремі члени команди можуть мати поганий характер. Адже команда повинна налічувати одинадцять гравців, а вони всі різні.

➤ Як правило, дівчатка не набувають досвіду діяти у складі команди. Якщо вони займаються спортом, то віддають перевагу одиночним видам спорту, таким, як кінний спорт, гімнастика або теніс. Більшість дівчат ніколи не дізнаються, що означає «командний дух», вони не вчаться об'єднуватися в групи і перемагати всі разом, не зважаючи на те, що окремі члени групи не викликають у них симпатії.

➤ Наступною типовою відмінністю в мисленні чоловіка і жінки є їх оцінка ризиків. Для чоловіка ризик означає втрату або прибуток, перемогу або поразку, небезпеку або шанс. Жінки оцінюють ризик як принципово негативний момент. Для них він означає втрату, небезпеку, біль. По можливості вони уникають ризиків.

Багато жінок схильні в протилежність чоловікам в своїй ролевій поведінці найчастіше дотримуватися погляду: «Я саме така, яка є, подобається це іншим чи ні!» Жінки сприймають все дуже серйозно. Вони вкладають в те, що відбувається щось абсолютно особисте, тому особливо хворобливо реагують на критику і особисті образи. Вони менше всього думають про те, чи зможуть справитися з роботою, з якою ще незнайомі, або яку ніколи не виконували.

Різниця в мисленні чоловіків і жінок сприяє тому, що велика кількість хлопчиків уміє взаємодіяти між собою, а дівчатка дуже рідко вважають це необхідним. Пізніше це полегшує чоловікам можливість домовлятися між собою, терпіти один одного, брати участь у засіданнях і знаходити загальні рішення.

Групова поведінка чоловіків є насправді таким феноменом, який примушує жінок думати приблизно наступне: «Як можуть двоє чоловіків, що абсолютно не переносять один одного, сидіти разом на зборах і вдавати, що поважають і допомагають один одному, тоді як інші знають, як йде справа насправді? Як вони можуть бути такими лицемірами?»

Наукою не достатньо вивчена проблема чинників, що створюють умови для висунення жінки на пост керівника. Враховується, як правило, тільки виробничий бік питання, і, на жаль, мало соціологічних досліджень присвячених впливу взаємовідносин в родині на виробничі успіхи. Інша перешкода у висуненні жінки на пост керівника – стійке переконання чоловіків в тому, що жінка повинна займатися більше побутом і дітьми. Не зовсім вірна і інша точка зору, що

жінка може бути керівником тільки на традиційно жіночих посадах під керівництвом чоловіка. Чоловіче відношення до жінки, що існує в конкретному управлінському середовищі, і погляди жінок на професію керівника з урахуванням різних обставин, позначається на системі висунення і роботі з кадровим резервом. Питання бути або не бути керівником повинен вирішувати сам претендент на посаду, але при цьому чоловіки і жінки повинні мати рівні можливості через побудову системи підготовки висунення кадрів.

### **3.14. Жінка-керівник з погляду підлеглих**

В українській економіці та політиці, незважаючи на перепони, з'являється все більше ярих, талановитих жінок-керівників. Успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від клімату в колективі, а він створюється взаємовідносинами між керівником і підлеглими та між самими підлеглими. Рівень цих відносин залежить від оцінювання керівника його підлеглими. Розглянемо окремо підходи до оцінювання керівника чоловіками та жінками.

#### ***3.14.1. Чоловіки про керівника-жінку***

На перше місце чоловіки ставлять жіночність, приємну зовнішність, привабливість. Чоловіки не люблять в жінці взагалі, а в жінці-керівнику, особливо, неохайність. Їм не подобаються одягнені без смаку жінки, що не знають міри в косметиці та прикрасах. Крім приємного зовнішнього вигляду, для жінки бажана лагідність у взаєминах, як з керівниками, так і з підлеглими. Не слід ігнорувати різні джерела, присвячені правилам етикету, діловому мовленню та іншим порадам, корегуючим поведінку керівника. До речі, психологи вважають, що правила етикету жінки добре відчують інтуїтивно.

Друга група найбільш цінних якостей у жінки-керівника – компетентність (знання справи) і діловитість. Під діловитістю розуміються цілеспрямованість, практичність, організованість, доведення початого до кінця, єдність слова і справи, обов'язковість, працездатність.

Деякі прояви діловитості пов'язані з жіночою психологією і фізіологією. Наприклад, працездатність. Чоловіки, багато працюючи, не уміють, як правило, розслабитися. Жінка в принципі краще володіє зміною ритму на робочому місці, різними прийомами для зняття напруги, серед яких, особливо в критичних ситуаціях можуть бути сльози, що дуже не бажано, особливо для керівника, сповіді, а то і просто розмови по душах.

Враховуючи, що керівникові доводиться багато і постійно мати справу з найсильнішим подразником – людиною, а його професія одна з найбільш ризикованих в психо-фізичному відношенні, здатність знімати напругу входить до числа професійних умінь.

Якщо узагальнити думки чоловіків і жінок, то якнайкращий жіночий стиль керівництва представляє гнучке поєднання доброти і строгості, жіночності і діловитості, спокою і вимогливості, м'якості і сили волі.

Антипод діловитості – бюрократизм, тяганина. Вважається, що керівник-жінка здатна більше співчувати, співпереживати. Тому-то чоловікові легше перетворитися на бюрократа.

Третя група якостей – уміння спілкуватися з людьми.

Представники сильної статі терпіти не можуть, коли жінка-керівник, копіюючи далеко не кращих чоловіків, грубо розмовляє, кричить, свариться, а тим більше вживає не нормативну лексику.

Найкраще – залишатися собою, не втрачати те хороше, що властиво твоїй природі.

Особлива якість керівників-жінок – емоційність. Чоловіки розуміють, що без емоцій немає жінки. Але чисто емоційні методи вони не сприймають. Проте є жінки, які уміють своєю емоційністю управляти, тримати в узді природне бажання розпалитися в гострій ситуації.

### *3.14.2. Жінки оцінюють жінок-керівників*

Жінки виявилася строгими суддями керівників своєї статі. Їм, як і чоловікам подобаються жінки з гарним зовнішнім виглядом.

Причому жінці властиво бачити технологію і фінансовий бік створення привабливості, відзначати індивідуально-виграшні і програшні моменти. Якщо жінка зовні «опускається», чоловік лише констатує це. Жінка ж прагне зрозуміти, чому так відбулося, шукає глибокі внутрішні причини.

Жінки дуже високо оцінюють уміння спілкуватися з людьми і уміння створювати дружний, згуртований колектив.

Керівник, що уміє спілкуватися з людьми, зовсім не схожий на доброго дядечку або м'якосерду тіточку. Він може бути і жорстким, і вимогливим, і різким. І підлеглі не вважають, що товариськість, уважність, коректність – лише прийом для забезпечення собі дешевого авторитету.

Кожен керівник має свій стиль спілкування:

– «Пані в білих рукавичках» – зовні грає в порядність, шанобливість, чесність, а насправді робить гидоту і принижує гідність інших «пристойними методами».

– «Холодно-зарозуміла леді» – її цікавить тільки служба, а ні душевні стани, вона уникає неформального спілкування з підлеглими, не проникаються їх турботами і потребами, розмовляє звисока, всіляко підкреслюючи свою керівну перевагу, легко ранивть словом.

– «Страшний пліткар». Трапляється, що про керівника-жінку підлеглі відгукуються вельми непогано. Але, підкрес-

люють, що їй дуже псує притаманна їй слабкість – навести поклепи, перемити кісточки, перевернути чужу брудну білизну.

– «Капризна панночка». Відмінна риса – замкнутість на себе, звинувачення всіх і вся в злому намірі проти неї, недобррозичливості; нетактовність у взаєминах з підлеглими, вічна незадоволеність результатами їх роботи.

– «Синя панчоха». Відношення до цього типу керівника неоднозначне. Це, як правило, самотня жінка, яка категорично судить про все. Наполеглива і працездатна. Оскільки багато що з типово жіночого не грає в її житті провідну роль, то на першому місці у неї робота, робота і ще раз робота, яка замінює їй все. В цьому відношенні вона – ідеальна ділова жінка, яка своєрідно підтверджує висновок про те, що професія керівника вимагає великої віддачі, працездатності і чоловічої здатності відходити від домашніх справ.

Є керівники з так званим «розмазаним стилем», в якому не виявляється або слабо позначається їх індивідуальність, самотність. Головні причини формування такого стилю – спроба перетворити себе на якийсь ідеал, або підстроїти під стиль вищестоящих керівників.

Незалежно від статі керівник перш за все повинен відчувати свою відповідальність за справу та за людей, які втілюють її вжиття. Найголовніша риса керівника, без якої досягти успіху неможливо – вміння передбачати наслідки своїх рішень та зовнішніх викликів.

У гарного керівника є команда однодумців, здатних виконувати найскладніші завдання, передбачати рішення свого керівника та вміти попереджати його про зміни обставин, аби запобігти негативним наслідкам.

### **3.15. Місце українських жінок у бізнесі**

Сучасний стан економіки України потребує кординальних змін у стратегії управління. Досвід новітніх економіч-

них гігантів Південно-Східної Азії доводить, що докорінно змінити тренд економічного розвитку країни під силу лише впровадженню у виробництво інновацій. Реалізація такого підходу вимагає посилення ділової активності людей в усіх економічних структурах. Сфера підприємництва і, зокрема, малого бізнесу найбільш гнучкі та швидко здатні адаптуватися до нових умов.

Завдяки досить високому рівню освіти та природному дару передбачення не важко передбачити підвищення активності жінок у бізнесі та поки що існує багато перепон, які без допомоги держави здолати не можливо.

У приватному бізнесі гендерний баланс зберігається більш-менш стало: 50.4% жінок – 49.6% чоловіків. Хоча до цього часу більше половини жінок зайняті у сфері сільськогосподарського виробництва. Торгівля і послуги – традиційно жіночі сфери – займають друге місце. Бізнесом у промисловості займається лише 2% жінок.

Найбільша група жінок-підприємниць – предпенсійного й пенсійного віку. Для них бізнес, як правило дрібний, кустарний, є просто засобом виживання. Кваліфікованих, готових до сучасного ринку підприємниць слід очікувати від молодшого покоління українок, а їх в нашій країні на сьогодні біля 14%.

Виділяються дві основні групи жінок-підприємниць. Перша – особи з високою кваліфікацією, знанням мов, орієнтовані на роботу з міжнародним бізнесом. Друга категорія – жінки середньої кваліфікації, що ризикнули створити власне підприємство, як правило у сфері побутових послуг. Вже через рік-два, як доводять соціологічні дослідження, багато з них відходять від справ, не витримав жорстких умов, непрозорості, кримінальності, корупції, що панують в економічній сфері.

За даними соціологічних опитувань, більше третини респондентів відмічають, що їх надії не справдилися і вони повністю розчаровані. Всі опитані жінки-підприємщиці вва-

жають, що жінкам дуже важко вижити в світі «чоловічого» бізнесу. Було б справедливо, аби держава надавала деякі пільги «жіночому» бізнесу, як це відбувається у ряді розвинених країн. Держава повинна сприяти участі жінок у підприємницькій діяльності, по-перше, тому що без цієї підтримки жінки не можуть на рівних з чоловіками займатися бізнесом, а по-друге, тому, що в українському суспільстві підприємництво асоціюється виключно з чоловічою половиною людства. Цієї ж позиції дотримуються і ЗМІ, що орієнтуються на бізнес і підприємництво. Формується розуміння, що жінок у бізнесі майже не існує, хоча насправді їх у приватному секторі біля 50%.

Використання жіночих навичок у бізнесі має чимале позитивне значення. Серед директорів корпорацій у світі нараховується лише 7% жінок. З них 15% в Америці і 1% в Японії. В американських компаніях, в яких працює більша кількість жінок на високих посадах, отримують вищі прибутки.

Дослідники зробили висновок, що жінки є кращими інвесторами.

Чисельні дослідження свідчать, що активність жінок в реалізації ділової кар'єри значним чином залежить від соціальних установок. За інформаційними даними, серед керівників-жінок, що зробили блискучу кар'єру в бізнесі, в США – 17%, Австрії – 28%, Швейцарії – 48%, в Південній Кореї – 2%.

За результатами опитування доведено, що жінки з гарною освітою більш здатні започаткувати власну справу (для довідки: в світі жінки володіють лише 1% світової власності). Так, зі 101 опитаних жінок-підприємців в Україні: вищу освіту мали 80,2%, професійно-технічну – 7,9%, середню – 1,0%.

Важливим фактором, що впливає на ефективність управлінської діяльності жінки-керівника є її власне став-

лення до професійних успіхів і досягнень. Що стосується місця українських жінок у бізнесі, то тут сформувались переваги щодо певних сфер діяльності – серед керівників великих підприємств близько 6% жінок, в середньому і малому бізнесі приблизно 40%, проте значно більше жінок серед директорів і членів рад директорів банків – 30%. Виявляється, що саме в банківській сфері жінки в нашій країні можуть реалізувати себе найповніше.

Поєднання знань в управлінні бізнесом, прийняття стратегічних рішень, розробка планів з природними якостями, вміннями і навичками, практичній діяльності дозволяє жінкам бути успішними у створенні свого бізнесу. Жінки повинні інвестувати самих себе власним просуванням на ринку, на шляху підвищення свого економічного рівня. Лише в такому разі жінки можуть досягти успіху. Світ бізнесу - це світ де правила неписані. Жінці-підприємцю слід дуже добре вивчати правила ведення бізнесу. Багато жінок-підприємців відзначили, що зміна матеріального рівня практично відкриває нові можливості для облаштування життя, освіти та виховання дітей, відпочинку, власної освіти. Високий рівень готовності до підприємницької діяльності дав можливість 80% бізнес-леді отримати нову соціальну роль, новий статус і визнання в суспільстві, увійти на ринок. Знаходження нових стимулів, постановка цілей, самоствердження дозволяє жінкам досягти високої мети в управлінській діяльності поряд з представниками чоловічої статі.

Результати досліджень виявили, що жінка має низку переваг, з реалізацією яких вона може стати успішним керівником. Жінка-лідер володіє більш тонким соціальним інтелектом, вона краще відчуває нюанси міжособистісних відносин, а також відношення до неї самої. Вона вміє оцінювати та прогнозувати поведінку інших людей, володіє більшою контактністю та практичністю мислення. Чоловік

схильний будувати довготривалі плани, а жінка віддає перевагу конкретно гарантованому результату, «тут і зараз». Жінка здатна краще за чоловіка контролювати власні та чужі помилки; вона зазвичай краще формулює свої думки та ідеї. Варто зауважити, що жінки менше, ніж чоловіки реагують на залицяння й сексуальні домагання в ділових відносинах.

Жінки добре виконують свою роботу та проявляють себе яскравими, сильними, гнучкими, прямолінійними особистостями, здатними працювати без упину протягом довгого часу. Крім того, вони самодостатні та впевнені в собі, не потребують зовнішнього контролю.

Жінки-керівники мають більш високий рейтинг ніж жінки-виконавці. Чоловіки-працівники поважають жінок-керівників та ставлять їх на щабель вище чоловіків-керівників.

Згідно опитуванню ERIQ, що проводилося 2014 року, жінки приблизно на 5 % більш схильні вислуховувати думку підлеглих ніж чоловіки-керівники. Відносно лояльності до підлеглих, результати досліджень виявили, що 29 % жінок та 22 % чоловіків вважають, що жінки-керівники більш лояльні до своїх підлеглих (60 % жінок та 59 % чоловіків вважають, що керівники обох статей в цьому рівні).

На відміну від чоловіків жінки здатні займатися і родиною, і роботою. Більша кількість (94 % з 100) працюючих матерів вважають, що вони добре поранються з обома своїми ролями. Працююча жінка з дітьми менш схильна до депресій, ніж непрацююча.

Тим не менш, і чоловічий, і жіночий стилі керівництва мають свої переваги та свої актуальні сфери застосування. Наприклад, чоловічий стиль більш ефективний у структурованих ситуаціях та ситуаціях з високим ступенем невизначеності. Жіночий стиль найбільш ефективний у рутинних умовах, а також у ситуаціях, де необхідне швидке прийняття рішень.

За результатами різноманітних досліджень, що присвячені питанням гендерного менеджменту, не має принципової

різниці між чоловічим і жіночим стилями керівництва, але є певні особливості, які обумовлені різницею психологічних структур особистостей чоловіків та жінок.

Ділова жінка – досить звичне явище для розвинених західних країн. Численні соціологічні опитування та статистичні данні свідчать про рівноправне партнерство між чоловіками та жінками, саме співпраця між ними є запорукою успішного вирішення як економічних, так і організаційних проблем різних рівнів.

### **3.16. Жінки в парламентах світу**

Кількість жінок-парламентаріїв в світі продовжує збільшуватися, хоча і повільними темпами – на 0,5% на рік. На сьогоднішній день жінки в середньому займають 19,2% депутатських місць. У Україні з 450 депутатів Верховної ради всього 51 жінка (12% від загального складу). І це при тому, що Україна знаходиться на третьому місці в світі по співвідношенню жіночого населення до чоловічого. Так, на кінець 2010 року в Україні на 100 чоловіків доводилося 116,9 жінок (більше тільки в Латвії і Естонії). Майже скрізь в світі чоловіче населення, хоч і трохи, але перевищує жіноче – в середньому на 100 жінок припадає 100,8 чоловіків.

Краще всього справи йдуть в Швеції, де 45% жінок-парламентаріїв, в цілому, по Європі – 21,4%, в арабських країнах – 11,7%.

«Якщо хтось з вас сподівається освітити в своїх ЗМІ той момент, коли в парламентах жінок буде стільки ж, скільки чоловіків, я вимушений вас розчарувати: ніхто з вас не зможе цього зробити. При нинішніх темпах, а кількість жінок в парламентах росте лише на півпроцента на рік, ми можемо відзначити цю радісну подію лише в 2070 році», – заявив генеральний секретар Міжпарламентського союзу Андерс Джонсон на прес-конференції в Женеві в п'ятницю, 4 березня 2016 р.

На сьогоднішній день 43 держави досягли рекомендованої ООН квоти представництва жінок в законодавчих органах, що становить 30%.

Проте ідеї гендерної рівності все ж таки перемагають по всьому світу. Так, в 2016 році в органах урядів в різних країнах працювало в середньому 21% жінок, в порівнянні з 8% у 2000 році.

У оновленому рейтингу «Жінки в національних парламентах», опублікованому Міжпарламентським союзом, європейські демократії також не в числі призерів. У першій десятці тільки два представники Європи Швеція і Фінляндія (5-е і 10-е місце відповідно). Лідирує ж Руанда майже дві третини (!) місць в законодавчих зборах африканської країни займають жінки. Услід зі значним відставанням йдуть Болівія і Куба.

Головний поборник демократії США десь в середині списку: – на 94-м місці. З колишніх радянських республік кращий показник у Білорусії – кожен четвертий депутат отримує тут від колег квіти 8 березня. До речі, за даними Міжпарламентського союзу, це середньосвітовий показник, відзначає автор. Росія також не може похвалитися високими результатами в рішенні «жіночого питання» в парламентських стінах – 13,6% (131-а строчка).

Жінки ісламського світу отримали виборчі права останніми на планеті: у деяких країнах тільки в третьому тисячолітті їм дали право голосу. Першими ж в справі емансипації були, як не дивно, не європейці, а жителі далеких від політичних бурь Старого Світу Нової Зеландії (1893) і Австралії (1902).

Але і в XXI ст. країни Близького Сходу по кількості жінок в парламентах поки що відстають. «Арабська весна» не принесла жінкам очікуваного політичного розкріпачення, і в місцевих парламентах вони представлені все ще досить слабо.

У ХХІ столітті була досягнута історична мета: у всіх країнах світу жінки отримали виборчі права. Останніми «здалися» Бахрейн (2001), Оман (2003), Кувейт (2005), ОАЕ (2006) і, нарешті, Саудівська Аравія (2011). Всі вони належать до клубу арабських монархій Персидської затоки.

Прекрасна половина Бахрейна змогла скористатися шансом і потрапити до парламенту в 2006 році: мешканка королівства Латіфа аль-Гауд стала першим членом парламенту жіночої статі в арабських країнах Затоки. Сьогодні (2016 р) в нижній палаті Бахрейну засідають три жінки – 7,5% від числа всіх депутатів. У загальносвітовому заліку у острівної держави Близького Сходу результат більш ніж скромний – 165-е місце.

Після 9-годинного історичного засідання, що дарувало жінкам Кувейту в 2005 році виборче право, прем'єр-міністр країни Сабах аль-Ахмед аль-Сабах вигукнув: «Хвала Аллаху, що жінки отримали політичні права, і я поздоровляю всіх жінок емірату!». До парламенту вони змогли пробитися тільки в 2009 році. Сьогодні (2016 р) в нижній палаті законодавчого органу Кувейту всього одна представниця прекрасної половини людства. Мабуть, їй так само самотньо, як і єдиній жінці-депутатові в нижній палаті Омана.

У ОАЕ жінкам-депутатам веселіше, їх в парламенті 22,5%. Вперше в історії країни вони увійшли до складу Федеральної національної ради в 2006-ій: вісім були призначені президентським декретом, а дев'ять, Амаль аль-Кубайши, пробилася в законодавчий орган сама, перемігши на виборах. Минулого року її ім'я знову прозвучало в світових інформаційних агентствах: Амаль аль-Кубайши була вибрана на пост голови Ради, ставши першою жінкою, що очолила парламент в арабській країні.

Після «арабської весни» попередній монарх Саудівської Аравії, покійний король Абдалла, переглянув свої погляди на «жіноче питання». І вже в 2013-му жінки найбільшої

арабської монархії стали депутатами місцевого Меджлісу аш-Шуры. Завдяки королівській квоті їх представництво задоволене значне 30 чоловік (19,9%). Таким чином, в світовому парламентському рейтингу Саудівська Аравія відразу зробила крок з останньої строчки на 92-у, що цікаво, випередивши самі США.

Йемен і Катар займають «почесне» останнє місце в рейтингу «Жінки в національних парламентах» разом з Гаїті, Тонга, Вануату, Палау і Мікронезією. У нижній палаті Йемену прекрасна стаття ніяк не представлена. З йеменським сенатом справи йдуть краще, там 2 жінки (1,8%). При цьому, згідно міжнародній статистиці, у арабській республіці, що знаходиться в глибокій внутрішньополітичній кризі і стані громадянської війни, найгірші в світі показники по гендерній рівності.

Хоча в графі «жінки в парламенті» у Катару міцний «бублик», не варто поспішати записувати емірат в ретрогради. Серед країн Персидської затоки саме Катару належить пальма першості в справі політичного звільнення жінок. Виборче право вони отримали у 1997 році. І перші вибори з їх участю відбулися 8 березня 1999-го в Міжнародний жіночий день, офіційне свято країни. Правда, подолати «парламентський рубіж» катарським жінкам поки що не вдалося.

Перший тур виборів, що недавно завершився, до парламенту Ірану приніс сенсацію. За підсумками голосування 14 жінок пройшли в законодавчий орган Ісламської Республіки. Додатковий тур, намічений на квітень, обіцяє стати ще результативнішим: кількість жінок в іранському парламенті може досягти рекордного рівня з 1996 року. Успіх прекрасної половини іранського суспільства пов'язаний з посиленням місцевих реформістів і помірних консерваторів на чолі з президентом Хасаном Роухані. Поки в рейтингу Іран ділить 178-179-у строку з Ліваном, маючи в парламентах 3,1%.

За часів правління Саддама Хусейна права жінок в Іраку були ущемлені. І лише після 2003 року слабка стать повернула собі втрачені позиції в парламенті. Сьогодні представництво жінок в іракських зборах закріплене квотою у 25%. І на даний момент Ірак є одним з лідерів Близькосхідного регіону по числу жінок-депутатів. Їх тут 87 чоловік.

Єгипет і Туреччина ділять 122-123-у строку у світовому рейтингу «Жінки в національних парламентах» з показником 14,9%. Проте кількісна рівність не гарантує рівності якісної. У Єгипті присутність слабкої статі в парламенті закріплена квотою – 64 місця. Це заслуга экс-президента найнаселенішої арабської країни Хосні Мубарака. Після революції 2011 року представництво жінок скоротилося, але вже обраний у 2015-му склад парламенту виявився куди прихильнішим до жінок-депутатів. Передбачалося навіть, що в ньому вперше в історії країни головуватиме жінка, але проти цього виступили консервативні партії найбільшої арабської республіки.

У Туреччині жінки отримали виборче право на 26 років раніше, ніж в Єгипті, – в 1930 році. І вже через п'ять років завоювали 18 місць в парламенті. З того часу вони грають важливу роль в політичному житті країни. Правда, останніми роками в Туреччині узятий курс на ісламізацію усіх боків суспільного і політичного життя, що торкнулося і парламенту. У 2013 році вперше в історії світської Турецької Республіки жінки-депутати прийшли на засідання в хиджабах.

### **3.17. Жінки на найвищих посадах у виконавчій владі**

В сучасному світі роль жінок постійно збільшується. Вони займають керівні посади у різних державних та навіть наддержавних структурах. Кабінет міністрів Німеччини вже три терміни очолює Ангела Меркель. У лютому 2017 р. було оприлюднено, що вона буде балотуватися на цю посаду учетверте на наступних виборах.

Кабінет міністрів Великої Британії у дуже складний для країни період, пов'язаний з вихідом країни з Євросоюзу на підставі Brexit, очолила Тереза Мей.

Якщо про цих двох керівників найбільших держав Європи досить багато відомо, то про деякі інші ключові жіночі постаті світової політики відомо значно менше.

***Крістін Лагард – голова Міжнародного валютного фонду***

Вперше в історії Міжнародний валютний фонд, причому, не маючи профільної економічної освіти, очолила висока елегантна французенка з сріблястим волоссям - Крістін Лагард. До цього Крістін Лагард також вперше в історії сучасної Франції в різні роки займала посади міністра економіки і фінансів та міністра сільського господарства. А ще раніше вона 25 років пропрацювала в одній з найбільших юридичних і консалтингових корпорацій миру Baker & McKenzie і в 1999-му стала першою жінкою, що очолила її. З того часу Крістін Лагард незмінно займає лідируючі позиції у всіляких рейтингах найвпливовіших і популярніших жінок світу. Проте є і ті, хто ставить під сумнів компетентність французенки. Так, наприклад, її попередник на посту голови МВФ Домінік Стросс-Кан, який у 2011-му був звільнений внаслідок гучного секс-скандалу, заявив: «Для опису наших відносин з мадам Лагард слово «пошана» навряд чи підходить. Вона некомпетентна, це всього лише красивий фасад».

На батьківщині ж за свою прямоту і чесність Крістін порівнювали з Марією Антуанетою. Так, будучи на посту міністра економіки Лагард заявила: «Якщо бензин дуже дорогий, французам слід пересісти на велосипеди», а свого часу королева Франції сказала: «У народу немає хліба? Так хай їдять тістечка».

Наскільки обгрунтованим було таке відповідальне призначення доведуть результати роботи Крістін Лагард.

***Ділма Русеф – президент Бразилії***

Нинішній президент Бразилії, Ділма Русеф, в своєму житті пройшла вогонь, воду і мідні труби. Народжена в сім'ї болгарського комуніста-емігранта, дівчина і сама в юності приєдналася до радикальної фракції соціалістів, була в партизанському загоні, потрапила у в'язницю, де піддалася тортурам. Вийшовши на свободу, Ділма пішла по іншому шляху: поступила в університет, почала займатися політикою, зайняла пост міністра енергетики, потім очолила адміністрацію президента, а потім стала президентом Бразилії.

Одночасно з побудовою політичної кар'єри жінка вилікувалася від раки, зробила декілька пластичних операцій, повністю змінила імідж – і все це заради того, аби отримати перемогу на виборах. До того ж вона встигла вийти заміж, народити дитину і розлучитися, аби повністю присвятити себе служінню народу. Одне з головних гасел Русеф свідчить: «Неповинно бути бідності в Бразилії!»

### ***Кристина Фернандес де Кіршнер – президент Аргентини***

Кристина Фернандес де Кіршнер успішно керує Аргентиною ось вже другий термін, з 2007 року, перейнявши естафету у власного чоловіка Нестора Кіршнера. Вона стала другою жінкою-президентом після Еви Перон і першою всенародно обраною. Юрист за освітою, в політиці ця красуня вже давно – спочатку вона неодноразово обиралася в Національний конгрес, активно допомагала чоловікові в його передвиборчій гонці, а потім і сама очолила країну. При цьому у 1977-му Кристина встигла народити сина Максимо, а через 13 років – дочку Флоренсию.

Ця жінка користується повагою у свого народу: за те, що стала на захист робітничого класу і середнього бізнесу; за те, що провела реформи в сільському господарстві; легалізувала одностатеві браки; заборонила куріння в суспільних місцях і привернула в країну 500-мільйонні інвестиції. В той же час, президента часто критикують політичні опоненти і

журналісти – за її красу і сексуальність, надмірну зарозумілість, любов до дорогих брендових речей (Кристина ніколи не надягає один і той же наряд двічі) і пластичних операцій. Кілька разів голова держави навіть судилася з медіа за наклеп і кожного разу виграла суди. Звичайні аргентинці називають її просто по імені і вважають, що всі скандали навколо Кристини – підступи ворогів, які їй заздять.

### ***Цай Інвень – президент Тайваню***

Президентом острівної держави Тайвань була обрана кандидат від Демократичної прогресивної партії 59-річна, яка дотримується ліберальних поглядів по ряду питань – зокрема щодо легалізації одностатевих союзів.

Варто відзначити, що головним посилом Демократичної прогресивної партії є незалежність від Китаю, який вважає Тайвань провінцією, що лише «відколосалася». Але враховуючи реальну розстановку сил, приймаючи присягу, Цай Інвень призвала до «діалогу з Пекіном».

### ***Чой Ен Хе - професор-залізничник***

У жовтні 2013 року головою Корейської залізничної корпорації Korail стала Чой Ен Хе. Це перша жінка, що очолила залізницю в Південній Кореї. На церемонії представлення нова директриса Korail відзначила: «Сучасні залізниці створюють новий двигун для економічного зростання за допомогою новітніх технологій. У мене є нове бачення для Korail, для розбудови щастя для всіх. Вирішальну роль в поліпшенні життя людей та в охороні навколишнього середовища має грати залізниця».

Про залізничний транспорт Чой Ен Хе знає багато, адже багато років вона була професором Корейського національного залізничного коледжу, а з 2007 по 2011 роки – його президентом. Крім викладацької діяльності, Чой Ен Хе приймала участь у реформуванні залізничної галузі: вона входила до складу комітету з реструктуризації Корейських залізниць (Korean National Railroad, KNR).

Насущною проблемою для Чой Ен Хе є відновлення залізничного сполучення з Північною Кореєю. Серед інших проєктів Чой Ен Хе – подальший розвиток швидкісного сполучення. На початку лютого 2015 р. в аеропорту Інчхон був запущений потяг на магнітній подушці. На маршруті курсуватимуть безпілотні поїзди, які пересуватимуться зі швидкістю до 110 км/год.

### *Ганні Мерськ Уггла на варті сімейних цінностей*

Ганні Мерськ Уггла є однією з найвпливовіших жінок Данії. Вона – спадкоємиця судноплавної імперії Maersk. Не дивлячись на немолодий вік (67 років), Ганні Мерськ Уггла активно бере участь в управлінні компанією. Декілька днів на тиждень вона живе в Копенгагені, де знаходиться головний офіс Maersk. Решта часу – в Стокгольмі, звідки родом її чоловік. У 2012 році помер батько Ганні – Арнольд Мьоллер, і вона очолила фонд A.P. Møller Foundation, який управляє холдингом Maersk.

Характерною особливістю роботи спадкоємиці є прихильність сімейним цінностям. «На мою думку, вони висічені з каменя, і можуть стояти вічно. Один з моїх синів сказав, що цінності означають значно більше, ніж будь-яка людина, незалежно від його трудового стажу або спадку», – вважає Ганні Мерськ Уггла. Не дивлячись на певний консерватизм, в групі Moller-Maersk вітають нововведення. Одним з них стало збільшення кількості жінок, що працюють в компанії. «Це дуже погано, і я говорю, як віце-президент компанії AP Moller-Maersk, що у нас серед топ-менеджерів тільки одна жінка». Зараз в Раді правління працюють вже три жінки.

### *Джина Райнхарт – залізна королева*

У 2016 році найбагатшим жителем Австралії знов визнана Джина Райнхарт. Цю номінацію вона утримує п'ятий рік підряд, не зважаючи на скорочення розміру її статків. Якщо в 2012 році її багатство оцінювалося в 18 млрд доларів, то у 2016 році – у 12 млрд доларів США. Значну частину статків

Джина успадкувала від свого батька – залізорудного магната Ленга Хенкока. Але вона не бездумно ними розпоряджається, а постійно працює над примноженням.

Джина Райнхарт володіє гірничовидобувною компанією Hancock Prospecting. Вона приділяє велику увагу розвитку інфраструктури. Крім того, Hancock Prospecting співробітничає і з споживачами – переважно з Китаю, Південної Кореї і Японії. Зокрема, в 2011 році на північному заході Австралії стартував проект Рой-хилл. Він включає розробку родовища залізняка на відстані 280 км від Порт-Хедленда, будівництво залізниці до порту та споруда портового терміналу, а також зведення в пустелі аеропорту. У проекті задіяні азіатські інвестори: POSCO (Південна Корея), Marubeni (Японія), China Steel Corporation (Китай). Обсяг капітальних інвестицій оцінюється в 7 млрд доларів. Розробка родовища дозволить здобувати до 55 млн тонн руди на рік.

Для реалізації проекту Джина Райнхарт пропонувала провести днопоглиблювальні роботи в гавані Порт-Хедленда за допомогою ядерного вибуху. Природно, від цієї ідеї відмовилися, але реалізація проекту продовжується. Родовище підготовлене для промислової розробки. Посеред пустелі спорудили вахтове селище з аеропортом, здатним приймати літаки Boeing 737. Зараз авіакомпанія Qantas доставляє персонал з Перта. Крім того, з Рой-Хилла до Порт-хедланду проведена залізниця. У грудні 2015 року в порту Порт-Хедленда відвантажена перша партія руди, а 1 лютого 2016 року родовище було офіційне відкрито.

### ***Корпоративні посади жінок***

Євросоюз збирається оголосити про нові заходи, направлені на поліпшення гендерного балансу в керівництві компаній, бо жінки як і раніше недостатньо представлені на вищих корпоративних посадах, відповідно до даних Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР).

ОЕСР з'ясувала, що згідно списку 2009 року (це останній рік, за який є порівняльні дані) жінки займають лише кожне десяте місце в керівництві компаній.

Процентне співвідношення сильно варіюється залежно від країни. Найвищий відсоток жінок на подібних посадах – в Норвегії (близько 40%). Такі показники стали можливі завдяки введенню в цій скандинавській країні в 2006 році примусової квоти.

У Швеції, Франції, Словаччині і Фінляндії кількість жінок на керівних постах варіюється від 15 до 20%, а в Німеччині, Японії і Нідерландах не перевищує 5%.

Іспанія, Ісландія, Франція, Нідерланди, Бельгія і Італія прийняли закони, які повинні сприяти встановленню гендерної рівноваги на керівних постах компаній, – відсоток жінок повинен збільшитися до 20-40%.

ОЕСР відзначає, що поки що немає переконливих доказів того, що продуктивність компанії збільшується, якщо в її правління входить більше жінок, проте все більше розповсюджується думка, згідно якої гендерна різноманітність у фірмах збільшує кадровий резерв для топ-менеджерів.

### **3.18. Тиха боротьба між статтями в Японії**

Японія є однією з найзагадковіших країн світу, в якій поєднується махровий консерватизм (на чолі держави – імператор, в країні є культ гейш, самураїв та ін.) з найсучаснішими досягненнями науково-технічного прогресу. Роль жінок в Японії традиційно обмежувалась родинними обов'язками, але стрімкий розвиток економіки у другій половині ХХ ст. змінив це становище.

Для іноземців японські жінки символізують чемність, естетизм і витриманість. Один з європейських авторів ще на початку ХХ ст. писав про те, що в Японії існують дві нації: одна – чоловіків, а інша – жінок. Це обумовлено специфікою

японської культури, традицій, що базуються на груповій і ієрархічній свідомості, яка визначає ролі і поведінку в сім'ї і суспільстві. Філософія родинного життя ґрунтувалася на конфуціанській концепції, яка нав'язувала жінці «три покорності»: в молодості – батьку, після заміжжя – чоловікові, в старості – дітям, а також припускала інші обмеження, а саме «поважати чоловіка і зневажати жінку».

В Японії, як і в більшості інших азійських країнах, шлюби здійснювалися за вибором батьків через посередників. І в наш час не менше половини молодих японок і японців починають подружнє життя, не відчуваючи ніяких почуттів один до одного. В той же час саме дружина завжди втілювала непорушність і міцність японської родини. На неї покладені надзвичайно важливі обов'язки – виховання дітей і управління фінансами. Подружжя зазвичай утримується від відвертого виразу своїх почуттів. Вони вважають неприпустимим звертатися один до одного з такими словами, як «милий», «дорога», «я люблю тебе». В Японії вважалося, що чоловікам не пристало ділитися з дружинами своїми службовими справами, успіхами і невдачами, вони обмежують своє спілкування в сім'ї розмовами про дітей. Японські етнопсихологи дотримуються погляду, що японці повинні без слів розуміти один одного, потреба в словах означає відсутність взаєморозуміння між дружиною і чоловіком.

Традиційна мораль виправдовувала право чоловіків проводити вільний час поза домом та шукати плотську насолоду, залежно від достатку, у гейш або в «чайних будиночках». Проституція в Японії була офіційно заборонена у 1956 р. Але і сьогодні могутня індустрія розваг надає великі можливості чоловікам «розслабитися» на стороні. Причому більшість розваг зазвичай оплачуються фірмами, оскільки в Японії традиційно прийнято здійснювати операції, ухвалювати важливі політичні рішення у фешенебельних ресторанах Гиндзи або Асакуса.

Японські чоловіки ніколи не приховували, і від дружин зокрема, що вони мають коханок. Мабуть, тому вони не виявляють цікавості до інтимного життя своїх політиків. Їм важко зрозуміти ту увагу, яка приділяється в США моральним якостям політичного лідера. Правда, в середині 70-х років, коли найбільш вірогідним кандидатом на пост прем'єр-міністра став ліберальний політик Т. Мікі, його консервативні суперники по правлячій партії спробували використати американський досвід виборчої боротьби і звинуватили його в тому, що він має трьох коханок. Ображений Мікі заявив кореспондентам газет, що у нього не три, а п'ять коханок і його борг піклуватися про них. Через декілька днів він був обраний головою кабінету міністрів.

Післявоєнні демократичні перетворення офіційно зрівняли в правах чоловіків і жінок. Перетворення Японії на економічну наддержаву зажадало участі жінок у виробництві і вони стали менш залежні від чоловіків у фінансовому відношенні. Все більша кількість молодих японок дивляться західні фільми, подорожують, працюють у міжнародних компаніях. І вони приходять до невтішного для японських чоловіків висновків, що чоловіки на Заході чуйніші і уважніші до жінок. Протягом перших десятиліть після Другої світової війни кількість чоловіків в країні різко скоротилася, тоді навіть з'явився популярний вираз «три вантажівки дівчат на одного хлопця». Це привело до того, що чоловіки почали розглядати залицяння, як щось непотрібне, без чого цілком можна обійтися. Проте останнім часом положення почало різко мінятися, і не на користь чоловіків.

В сучасній Японії багато женихів і мало наречених. За останніми даними неодружених чоловіків від 20 до 40 років на три мільйони більше, ніж самотніх жінок такого ж віку. Значні зміни статусу жінок в Японії зробили менш популярним старий принцип: «Вийти заміж до 25 років в що б це не стало». Більше половини жінок працюють, вони більш

освідчені за чоловіків, що підвищує їх шанси, звичайно, за відсутності дискримінації, зробити кар'єру. Кількість незамужніх жінок і неодружених чоловіків, кому за 30, на початку XXI ст. подвоїлася і продовжує зростати. Ростає і кількість розлучень, причому головним чином за ініціативою жінок. Засоби масової інформації вимушені враховувати цю нову тенденцію - прагнення японських жінок до самоствердження і самостійності.

Зростаюча самостійність жінок породила у молодих чоловіків невпевненість в собі, вони розгублені, оскільки їм бракує досвіду спілкування з освітченими і не дуже зацікавленими в шлюбі нареченими. У багатьох містах почали з'являтися спеціальні шлюбні школи та навіть академії.

Найбільший виклик всій системі традиційних сімейних відносин представляє так званий рух «Фуфу бессей», що означає «подружжя, яке не має спільного прізвища». Річ у тому, що прізвище чоловіка в Японії втілює його пануюче положення в родині і безперервність роду. Хоча закон не перешкоджає дружині залишати своє прізвище, але в цьому випадку її чекає дискримінація при оподаткуванні, спадкоємстві, а дитина отримує клеймо незаконнонародженого. Проте опитування громадської думки, проведене на початку 10-х років XXI ст. канцелярією прем'єр-міністра, показав, що 30% жінок по всій країні і 50% в Токіо вважають за необхідне, аби сім'ї «Фуфу бэссэй» були узаконені. Недавно з'явилося повідомлення, що уряд має намір змінити законодавство з тим, щоб не обмежувати права жінок, які вирішили зберегти своє прізвище. Але слід враховувати і недоліки жіночої емансипації. Різко знижується рівень народжуваності (1,53 дитини на одну жінку). Це один з найнижчих показників в світі.

Слід сказати, що в Японії до проблеми контролю над народжуваністю, і зокрема до абортів, відносяться досить утилітарно. В період економічного буму були введені певні

обмеження на аборти. Проте могутнє лікарське лобі Японії добилося їх відміни. В кінці 80-х років обговорювалася навіть ідея про оголошення щорічного загальнонаціонального «Шлюбного дня», коли всі подружні пари повинні сприяти збільшенню числа японських беби. Але всенародної підтримки ця ідея не отримала. На думку соціологів, падіння народжуваності свідчить про незадоволеність японок низькою якістю життя: маленькою квартирою, надзвичайно великими витратами на навчання дітей, а також відсутністю теплоти або, як вони говорять, романтичних почуттів з боку чоловіка. Сексуальна революція фактично зруйнувала поділ, який існував між порядними жінками і тими, хто призначався для насолоди і комфорту чоловіків. Японські газети повідомили про те, що дружини заможних чоловіків заводили знайомства на вулицях, аби поповнити сімейний бюджет або внести різноманітність до свого сексуального життя. Японки все більш наполегливо затверджують у різних формах своє жіноче начало, намагаючись переконати своїх чоловіків, що вони ні в чому не поступаються західним жінкам. Мадонна стала ідолом для багатьох молодих японок.

До недавнього часу японки переповнювали класи по аеробіці, зараз почався бум культуризму. Значний вплив на підвищення самосвідомості японських жінок після Другої світової війни надало одруження в 1957 р. імператора Акихито на Мітіко Сьода, «дівчині з народу», як тоді писали японські газети. Правда, майбутня принцеса була дочкою крупного текстильного магната, але, враховуючи, що наречені для імператорської сім'ї тисячоліттями підбиралися із спадкоємців стародавніх феодалських кланів, цей «нерівний шлюб» і імідж надзвичайно привабливої нареченої, що має високий спортивний розряд в тенісі, привів до так званого «Буму принцеси Мітіко». Вона довго залишалася ідеалом для японських жінок.

Але особливо значний вплив на японських жінок справив «роман» і одруження весною 1993 р. наслідного принца Нарухито на 28-річній співробітниці міністерства закордонних справ Масако Овада. Її сучасний імідж та її цілеспрямованість зробили переворот у свідомості японок. Масако Овада отримала перемогу над п'ятьюдесятьма суперниками на надзвичайно складних іспитах під час вступу на роботу в японський МЗС і успішно працювала як експерт з високих технологій. На японок справив глибоке враження незалежний характер цієї молодої жінки, яка протягом шести років відмовлялася стати дружиною наслідного принца. Причому це було з її боку не кокетуванням, а небажанням залишити свою роботу і покласти на себе обов'язки відповідності строгому життєвому устрою майбутньої імператриці. В той же час жінки із співчуттям сприйняли вирішення Масако Овада стати врешті-решт дружиною наслідного принца, якщо це послужить інтересам Японії. Поняття «відповідальності» і «обов'язків» все ще залишається для японців надзвичайно важливим символом ідентичності японської нації.

Проте прогнози соціологів, що одруження наслідного принца приведе до буму весіль в Японії, не виправдалися. Опитування проведене журналістами однієї з найбільших японських газет «Асахи» свідчить, що багато японських жінок вважають більшість молодих чоловіків не заслуговуваними довіри, бо вони егоцентричні, погано виховані, нудні і передбачені у всьому. Чоловіки, у свою чергу, роздратовані і обурені невдячністю жінок. Адже це саме вони щодня їдуть на роботу в набитих битком електричках і перетворюють країну на економічну наддержаву. На перший погляд, сама думка про можливість війни між статтями в Японії представляється дещо абсурдною.

Тиха війна, яку ведуть японські жінки проти своїх чоловіків є частиною післявоєнного феміністського руху. Але це японська війна, і ведеться вона в рамках японської культури-

ри, що передбачає пошуки компромісів, щоб не дати воюючим сторонам «втратити своє обличчя». У цій війні відсутня агресивність, властива певній частині американського феміністського руху.



Процвітання США в багато в чому обумовлене величезною територією країни, її сировинними багатствами і постійним притоком іммігрантів, які були і залишаються найважливішим джерелом творчого потенціалу Америки. Для Японії єдина можливість залишатися великою державою – це людський потенціал самих японців. І, поза сумнівом, його резервом є японські жінки. У 60-70-і роки сотні тисяч молодих японок, заробляючи собі на посох, збирали транзистори,

їх по-справжньому золотими руками закладався фундамент економічної супердержави. Цілком можливо, що саме нинішньому поколінню освічених японських жінок вдасться зробити те, що до цього часу не вдалося чоловікам: покінчити з корупцією, цинізмом політиків і засиллям бюрократії і, головне, добитися, аби Японія славилася не тільки своєю технологією, але і якістю життя народу, яке залишає бажати кращого. Крім того хочеться побажати, щоб в цій війні зі своїми чоловіками японські жінки не позбулися властивої їм таємничої чарівності, без якої важко уявити Японію.

Такі ж побажання слід висловити і на адресу наших українських жінок, які під тягарем будених справ втрачають дивовижну чарівність та ніжність, що з прадавніх часів приваблювала до них женихів з усього світу.

### Список літератури та джерел до розділу 3

1. Бердяев Н. А. Кризис искусства (Репринтное издание). – М.: СП «Интерпринт». – 1990. – 48 с.
2. Воспоминания о Мэгги: Маргарет Тэтчер: Пер. с англ. / Сост.: Иэйн Дейл. – К.: Знання-Прес, 2003. – 349 с.
3. Гендер і етнічність. Україна перед європейським вибором// упорядник М. Скорик. – К., 2006. –126 с.
4. Горелик М. Ни один бык не берет в жены корову // Зеркало недели. – 22-28. 02.1997. – С. 13.
5. Дадаева Т. М. Кто выносит мусор, или Парадоксы гендерного разделения труда //Социологические исследования. – 2005. – № 6. – С. 56-71.
6. Залюбинская Л. Н. Деловая женщина – кризисный менеджер // Труды второй международной научно-практической конференции “Менеджмент: теория, практика и пути развития”. С.-Пб., – 1999 – С. 146-157.
7. Замятин Л. М. «Горби и Мэгги». М: Дело.1994. – 246 с.

8. Карамзин Н.М. История государства Российского. Т. 2. Тула. Приокское кн. изд. – 1990. – 590 с.
9. В українському парламенті жінки працюватимуть за чоловіків // Громадянська мережа ОПОРА на основі офіційних даних сайту Верховної Ради України (січень 2015). – 21-01-2015 // <http://www.civicua.org/news/view.html?q=2390965>
10. Галусян Ю. М. Функціонування національного механізму реалізації гендерної політики: Аналітичний звіт за результатами проведення інтерв'ю з експертами у галузі гендерної політики / Ю. М. Галусян; за підтримки Фонду народонаселення ООН в Україні [Електронний ресурс]. – К., 2014. – 20 с. – Режим доступу: [http://mlsp.kmu.gov.ua/labour/control/uk/publish/category?cat\\_id=166710](http://mlsp.kmu.gov.ua/labour/control/uk/publish/category?cat_id=166710)
11. Гендер і етнічність. Україна перед європейським вибором// упорядник М. Скорик. – К., Строженко І. Українська жінка часів Козаччини. <http://www.ridnaukraina.com/view.aspx?type=news&lang=1&nid=327&id=95>
12. Гендерна політика та інституційні механізми її реалізації в Україні: Представництва Фонду Фрідріха Еберта в Україні та Українського жіночого фонду]. – К., 2014. – 120 с.
13. Голобуцький І. Волелюбні жінки в історії України. К.: КНЕУ. 2013. – 211 с.
14. Грицяк Н. В. Формування гендерної політики в Україні: проблеми теорії, методології, практики: Моногр. – К.: Видавництво НАДУ, 2004.
15. Дадаева Т. М. Кто выносит мусор, или Парадоксы гендерного разделения труда //Социологические исследования. – 2005. – № 6. – С. 74-81.
16. Діяльність Експертної ради з питань протидії дискримінації за ознакою статі при Міністерстві соціальної політики України, Міністерство соціальної політики Укра-

- їни, 23 травня 2014 року // [http://mlsp.kmu.gov.ua/labour/control/uk/publish/article.jsess ionid=F845F11419ECEB93819F1E87FC44EB84.app2?art\\_id=161714&cat\\_id=160780](http://mlsp.kmu.gov.ua/labour/control/uk/publish/article.jsess%20ionid=F845F11419ECEB93819F1E87FC44EB84.app2?art_id=161714&cat_id=160780)
17. Доклад о выполнении в Украине Конвенции ООН о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин / [руков. авт. кол. Л. Е. Леонтьева, А. В. Толстокорова]. – Харьков: Фолио, 2007. – 80 с.
  18. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»
  19. Закон України від 28 червня 1996 року № 254/96-ВР «Про прийняття Конституції України і введення її в дію»
  20. Левченко К. Б. Національний механізм формування та впровадження гендерної політики в Україні: історико-правовий огляд / К. Б. Левченко. – Х.: Видавництво Національного ун-ту внутрішніх справ, 2003. – 44 с.
  21. Марценюк Т. Українська політика – іменник нежіночого роду? // Критика. – Липень- серпень 2012. – Рік XVI, Число 7-8 (177-178). – С. 8-12.
  22. Марценюк Т. О. Кращі практики забезпечення гендерної рівності на роботі: міжнародний досвід і Україна // Я : гендерний журнал. – 2014. – № 2. – С. 16-21.
  23. Мельник Т.М. Державний механізм забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків / Т. М. Мельник // Гендерний аналіз українського суспільства. – К.: Програма розвитку ООН, 1999. – С. 51-76.
  24. Повага: сайт кампанії проти сексизму у політиці та ЗМІ: <http://povaha.org.ua/>
  25. Попередження та протидія дискримінації в трудовій сфері // <https://cei.org.ua/>. Публікації проекту «Рівність жінок і чоловіків у світі праці» [http://gender.ilo.org.ua/Pages/publications\\_ukr\\_new.aspx](http://gender.ilo.org.ua/Pages/publications_ukr_new.aspx)
  26. Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2016 року»

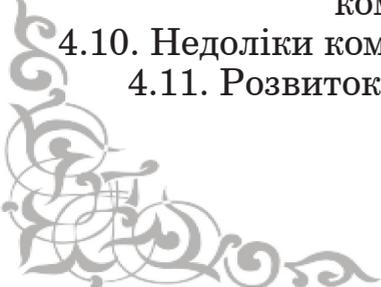
- від 26 вересня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/717-2013-%D0%BF>
27. Публікації Міжнародного благодійного фонду «Український жіночий фонд» <http://www.uwf.kiev.ua/publications>
  28. Публікації Представництва Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні [http://www.unicef.org/ukraine/ukr/media\\_10621.html](http://www.unicef.org/ukraine/ukr/media_10621.html). Публікації Фонду імені Гайнріха Бьоля (із рубрики «Гендерна демократія») <http://ua.boell.org/uk/vsi-publikaciyi-genderna-demokratiya-0>
  29. Публікації проекту «Підтримка впровадження національного гендерного механізму» <http://gender.org.ua/>
  30. Публікації Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні (у тому числі, про гендерне бюджетування, сексизм у рекламі) <http://www.fes.kiev.ua/new/wb/pages/ukrajinska/publikaciji/ukrajina.php>
  31. Публікації Фонду народонаселення ООН в Україні <http://www.unfpa.org.ua/publications.html>
  32. Семья. Социально-психологические и этические проблемы. Справочник. – К., 1989. – 274 с.
  33. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок / ООН, Конвенція, Міжнародний документ від 18.12.1979 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995\\_207](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_207)
  34. Монахова Н. Парадокси націєтворення в Україні: Гендерний аспект, Київська Лабораторія Гендера, (Центральноєвропейський університет, Будапешт, Угорщина) об'єднання «Рівні можливості» / Інформація для ЗМІ від 6 грудня 2011 року.
  35. Орген К. «Маргарет Тэтчер. Женщина у власти». М.: Мысль. – 1992 – 154 с.

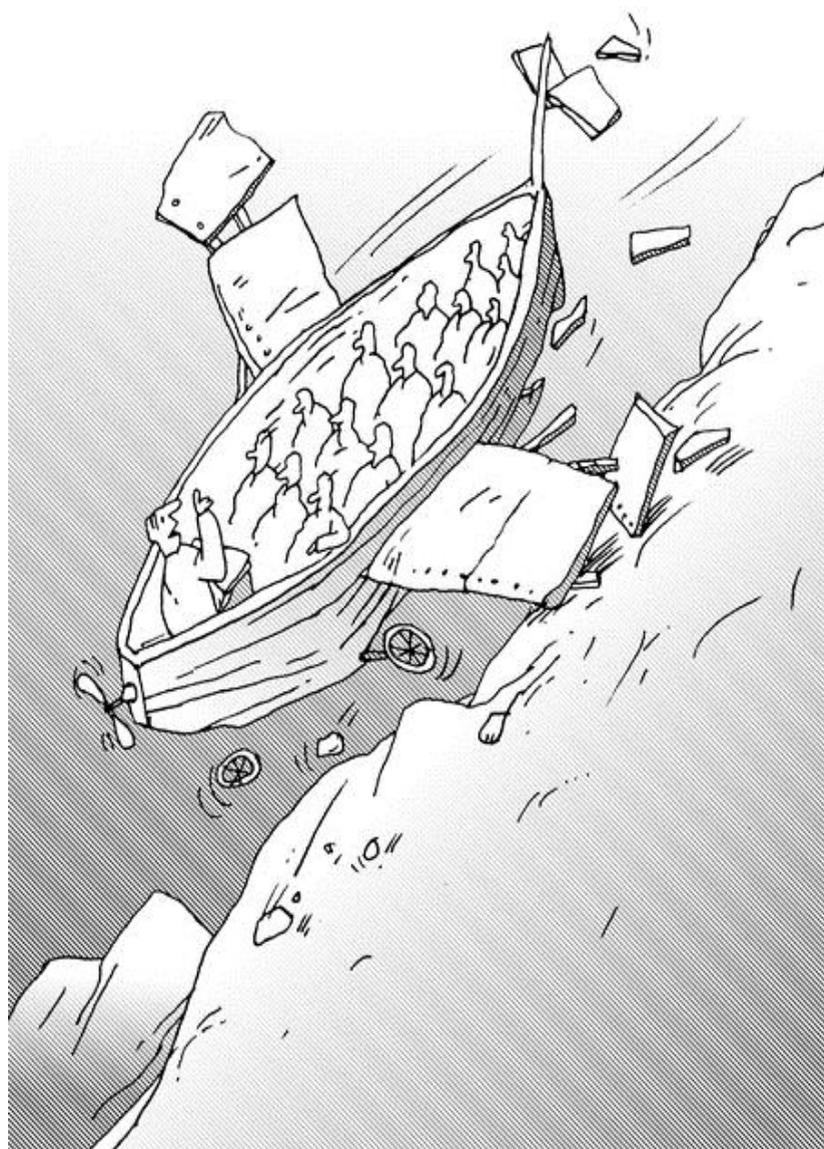
36. Подліняєва О. О. Традиції егалітарності у шлюбно-сімейних відносинах в Україні (історичні розвідки) // [http://elkniga.info/book\\_45\\_glava\\_28\\_Acknowledgements.html](http://elkniga.info/book_45_glava_28_Acknowledgements.html)
37. Попов В. И. «Маргарет Тетчер: человек и политик». 1991. – 216 с.
38. Семья. Социально-психологические и этические проблемы. Справочник. – К., 1989. – 403 с.
39. Слабчук Т. А. Статус жінки у західній філософсько-політичній думці / Т. А. Слабчук // Сучасна українська політика. – К.: Вид-во «Центр соціальних комунікацій», 2011. – Вип. 22. – 422 с.
40. Строженко І. Українська жінка часів Козаччини. <http://www.ridnaukraina.com/view.aspx?type=news&lang=1&nid=327&id=95>
41. Філіпчук В., Марценюк Т. Жінки в українській політиці: виклики і перспективи змін. К.: МЦПД, 2015. – 35 с
42. Фрейд З. Психология бессознательного. – М.: Просвещение. – 1989. – 448 с.
43. Цікава статистика. // Вісник Національного Демократичного Інституту. – 2001. – № 27. – С. 7-9.
44. Шон Берн «Гендерна психологія» Спб: Буква, 2001 – 213 с.
45. Freedom in the World 2014. Freedom House, about Ukraine. Режим доступу: <http://www.freedomhouse.org/report/freedom-world/2014/ukraine-0#.U9tj6PmSwbQ> (станом
46. Human Development Report, Gender Equality Index, UNDP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hdr.undp.org/en/statistics/>
47. Quota Project, Global Database of Quotas for Women, Inter-Parliamentary Union // <http://www.quotaproject.org/about-Quotas.cfm>
48. The Global Gender Gap Report 2014. – Geneva: World Economic Forum, 2014. – Режим доступу: <http://www3.wefo->

rum.org/docs/GGGR14/GGGR\_CompleteReport\_2014.pdf  
49. Women in National Parliaments, Inter-Parliamentary Union  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm>



## **Розділ 4. Роль команди в досягненні мети організації**

- 4.1. «Золоті правила» менеджменту нової епохи
  - 4.2. Формування управлінської команди по Белбіну
  - 4.3. Розподіл командних ролей по Ріку Барері
  - 4. 4. Роль команди у досягненні мети організації
  - 4. 5. Принципи командоутворення в різних галузях
  - 4.6. Основні критерії відмінності команд від звичайних груп
  - 4.7. Ключові принципи організації командної форми роботи
  - 4.8. Форми управління в команді
  - 4.9. Роль самодисципліни в діяльності команди
  - 4.10. Недоліки командної форми роботи
  - 4.11. Розвиток команди проекту
- 
- 



## Розділ 4. РОЛЬ КОМАНДИ В ДОСЯГНЕННІ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 4.1. «Золоті правила» менеджменту нової епохи

Якщо керівник збере у себе в команді талановитих менеджерів, це ще не означає, що компанії гарантований успіх. Саме так вважає Реймонд Мейронд Белбін, доктор психологічних наук, почесний професор університетів в Брістолі і Екстері, радник ООН і комісії Європейського Співтовариства. У своїй книзі «Менеджерські команди: чому вони перемагають або терплять поразку» (Belbin, 1986) Белбін узагальнив причини успіхів та невдач управлінських команд. В дослідженнях Белбіна показано які фактори здатні забезпечити успіх команди.

*Команда* – це робоча група, яка відрізняється своєю згуртованістю і залученістю кожного її учасника. У команді всі розуміють і приймають єдину мету і, найголовніше, – поділяють її. Якщо говорити про будь-яку іншу форму організації праці, то залученість персоналу буде нижча. Ряд співробітників просто виконуватиме свою роботу, не будучи повністю зануреними в цілі і не поділяючи їх. Робота в команді з високим рівнем залученості, як правило, дає учасникам більше можливості для особистої самореалізації, як підсумок – вище рівень задоволеності роботою і ефективніша робота організації в цілому.

Важливо, що, залежно від мети, склад і правила гри в команді можуть істотно розрізнятися. Наприклад, спортивна команда, або хірургічна бригада, або розвідгрупа, що направляється на виконання спеціального завдання. Все це зразки добре «поставлених» команд, але якщо їх поміняти місцями – і хірурги проводять футбольний матч, тоді як розвідники роблять анестезію і операцію на серці, а футболіс-

ти пробираються на територію супротивника для установки вибухових пристроїв.

На прикладах з футболістами, хірургами і розвідниками добре видно два правила принципово важливі для ефективної роботи команд.

Перше з них – це вже добре відоме правило *мінімального оптимального розміру команди*. Мало що так руйнівню діє на командну взаємодію, як «зайві люди», ті, кому зовсім немає необхідності там знаходитися.

Друге, прямо пов'язане з цим правило створення ефективних команд – це точне *позиціонування* учасників, визначення кожному свого особливого місця і своєї ролі в командній роботі.

Що можна сказати, наприклад, про футбольну команду, в якій грають одні воротарі, або про хірургічну команду, в якій зібралися тільки висококваліфіковані анестезіологи і хірургічні сестри? Це навіть не смішно. А як бути з численними випадками з практики українського бізнесу? Коли при знайомстві з управлінською командою (як вони самі себе називають) виробничо-комерційної фірми виявляється, що всі її члени – класні інженери, але в ній немає жодного фахівця з продажів або маркетингу. Всі наради такої команди зводяться до обговорення технологічних проблем виробництва. Аналогічні ситуації можна побачити в рекламних агентствах, керованих командами художників і дизайнерів, в торгових компаніях, що формують команди з комп'ютерних фахівців або товарознавців та ін.

Склад конкретної команди, так само як і визначення необхідних для ефективної роботи саме даної команди ролей і позицій – це тонкі питання, які кожного разу вирішуються індивідуально і практично не мають універсальних рецептів. Ця унікальність пояснюється ще і тим, що команда створюється не тільки під конкретне завдання, але і під кон-

кретного керівника, лідера, і від особливостей цієї людини залежить багато що в ухвалюваних щодо команди рішеннях.

Добре відомо, що склад керівництва і стиль управління компанією безпосередньо впливають на її успіх. Ще п'ятдесят років тому в усьому світі управління в організаціях відбувалось виключно з позиції ієрархії, тобто виконавчий директор давав доручення менеджерам, а ті розподіляли завдання підлеглим. Але з часом така модель стала неефективною. В першу чергу, тому, що породжувала бюрократію, неоперативне ухвалення рішень, а це, зрештою, негативно позначалося на бізнесі. Зараз же, особливо на Заході, активно використовують переваги командної роботи. Головне – правильно визначити роль кожного члена команди. Дуже часто талановиті люди, поставлені в певні рамки, не можуть себе реалізувати і не досягають добрих результатів, але якщо людині запропонувати притаманну їй внутрішньому стану роль, то зовсім рядовий працівник може зробити запаморочливу кар'єру, вважає доктор Белбін.

## **4.2. Формування управлінської команди по Белбіну**

Теорія командних ролей Реймонда Белбіна в 80-роки минулого століття зчинила революційний переворот в підході до управління персоналом. Вона побудована на тому, що будь-яка, навіть найменша компанія, повинна використовувати переваги командної роботи, де кожен грає тільки свою роль. Ефективність команди визначається особистими якостями її членів та взаєминами між ними.

Кожен член команди має бути готовим спрямувати свої здібності та знання на вирішення командних завдань. Підбір людей в команду залежить від потреб команди, з урахуванням властивих кандидатам знань і досвіду, а також особистісних характеристик. Люди в команді виконують ролі двох типів:

1. Функціональні – засновані на професійних якостях людей

2. Практичні – особистісні характеристики, на яких і базуються ролі кожної особи в команді.

Роль, яку здатен виконувати співробітник, визначається на основі його особистих якостей і рівня кваліфікації, а також інших здібностей. Успіх колективної роботи залежить від наявності представників всіх командних ролей і їх оптимального поєднання.

Ефективне створення команди враховує не тільки досвід, старанність і компетентність членів колективу, але і функціональну роль, яку кожен із співробітників гратиме в організації. Один з фахівців у галузі створення команд, Мередіт Белбін, виділив 9 командних ролей, залежно від індивідуальних якостей кандидатів та їх вміння приймати рішення:

Нижче розглянуто сутність командних ролей по Белбіну з урахуванням рекомендацій самого Белбіна не перекладати назви ролей. Він вважав, що переклад не здатен точно передати закладену сутність у кожену роль. Назви надані в первинному варіанті, але поряд їх можлива інтерпретація :

### **1. Shapers (SH) – творці, оформлювачі.**

Цим людям притаманне вміння боротися з бездіяльністю та доводити ідеї до логічного завершення. Шейпер – це керівник, але з відмінним від Кординатора стилем управління. Ця людина є двигуном роботи команди, вона «приводить в дію» закладені ідеї та «формує» діяльність команди. Часто така людина драгує решту співробітників невгамовною енергією, нетерплячістю, імпульсивністю. Він не просто працює з повною віддачею, але і не терпить бездіяльності, інертності і млявості від інших. Шейпер розчаровується, якщо ухвалені рішення не запроваджуються в життя негайно; гарячиться, якщо виконання завдання «відкладається в довгий ящик»; не терпить підтасовування даних.

Це динамічні люди та зазвичай екстраверти, їм подобається стимулювати інших та шукати нові підходи до вирі-

шення проблем. Творець це той, хто перевертає та перевіряє усе, щоб впевнитись, що всі можливості розглянуті та використані. Творці сприймають завдання як захоплюючі виклики та випробовування, а коли всі сидять спокійно вони з відвагою намагаються прорватись крізь усі перешкоди. Незалежно від ступеня своєї популярності Шейпер стимулює діяльність всього колективу.

Слабкою стороною Шейперів може бути їх схильність до суперечок та можливість образити інших.

## **2. Monitor – Evaluator (ME) – Спостерігач, Оцінювач.**

Людина з гострим і критичним розумом, має аналітичні здібності. Скептик, який урівноважує Шейпера та Планта.

Якщо Планта генерує ідеї, то Монитор аналізує їх, критикує та навіть відкидає не потрібні. Девіз «оцінювача» - обережність, розсудливість і практичність. Він не здатен на божевільні вчинки як в особистому житті, так і на роботі. Саме «оцінювач» здатен відокремити з маси ідей, народжених колективом в результаті «мозкового штурму», ті раціональні зерна, робота над якими здатна дати позитивні результати.

«Оцінювач» чудово володіє емоціями, що сприяє неупередженій і тверезій оцінці ситуації. На жаль, унаслідок мізерності творчої уяви і нездатності стимулювати інших, «оцінювач» не здатен заразити колектив навіть найяскравішою з обраних ідей.

«Оцінювачі» найкраще аналізують та оцінюють ідеї, що їх подають інші. Це проникливі люди, що спочатку зважують всі плюси та мінуси і потім роблять рішення. Вони мають критичне та стратегічне мислення. Вони не емоційні, з них невдалі мотиватори.

Якщо «оцінювач» є менеджером вищої ланки, він може повністю подавити ініціативу членів команди.

### **3. Team Worker (TW) – Працівник команди, Командний гравець, Колективіст.**

«Колективіст» підтримує товариський клімат в колективі, створює командний дух, допомагає усувати розбіжності. Колективіст залагоджує конфлікти всередині команди.

Це люди, які забезпечують підтримку команди та створюють злагодженість роботи в команді. Вони беруть участь в обговоренні питань всередині команди, вони гнучкі, дипломатичні та сприйнятливі. Вони добре знають та виконують свою справу.

Саме до «колективіста» звертаються співробітники у разі виникнення конфліктних ситуацій, саме «колективіст» служить «останньою інстанцією» в плані винесення вердиктів вчинкам і діям інших. Через свою нерішучість, боязні кризових ситуацій і конфліктів «колективіст» може бути досить середнім професіоналом. Недоліком може бути їх нерішучість та пасивність у прийнятті командних рішень.

Але, не дивлячись на це, їх присутність в команді необхідна. Саме колективіст сприяє створенню гармонійних відносин в команді і усуненню конфліктів, здатних погубити навіть найвиграшніший проект.

### **4. Company worker (Implementers (IMP) – Робочі бджілки, Виконавці, Реалізатори.**

«Виконавець» володіє високою працездатністю і самодисципліною. Саме він є ланкою, що переробляє ідеї в робочі завдання, і стрижнем, регулюючим впорядкованість діяльності команди. «Виконавці» незамінні при виконанні рутинної роботи, що не вимагають самостійного ухвалення нових рішень, уміння швидко орієнтуватися в змінних обставинах. Зазвичай «виконавці» передбачені, статичні і консервативні.

«Виконавець» здатен переробляти велику кількість інформації. З цією роллю зазвичай пов'язують людей, позбавлених гнучкості, схильних усе перевіряти.

Здоровий глузд, властивий «виконавцям», при необхідності дозволяє їм ухвалювати вірні рішення, але заважає проявляти гнучкість і сміливість в критичних ситуаціях.

Це люди, які виконують необхідні завдання. Вони перетворюють командні ідеї та уявлення у практичні плани та дії. Вони консервативні, дисципліновані, стримані, працюють систематично та ефективно і добре організовані. Це люди, на яких можна покласти за виконання якоїсь роботи. Недоліком їх може бути негнучкість та несприйняття змін.

Недоліком їх може бути негнучкість та несприйняття змін. Небезпечно, коли Імплементер стає топ-менеджером, бо для нього шлях інновацій не прийнятний, а це для сучасних організацій є згубним шляхом.

### **5. Completer– Finisher (CF) – Доводчик, Завершальний.**

Ця людина підтримує в команді прагнення досягти мети, доводячи її до досконалості, намагається позбавити команду від помилок. Зазвичай нагадує команді, що вони не роблять собі кар'єру на все життя, а лише беруть участь у проекті з жорсткими термінами і проміжними контрольними точками.

«Доводчик» – незамінний член команди. Саме він контролює процес доведення справи до кінця, стежить, щоб в процесі роботи над проектом не втрачалися деталі. «Доводчику» можна сміливо доручити контроль над якістю та дотриманням термінів. Відмінні риси носія цього типу – старанність, сумлінність, організованість, надмірно серйозне відношення до своїх обов'язків.

«Доводчики» охоче беруть на себе рутинну частину роботи, переживають за якісне і своєчасне виконання своїх і чужих обов'язків, ніколи не залишають справу незавершеною.

«Доводчики» перевіряють, аби в роботі команди не було ніяких помилок та упущень і звертають увагу на найменші дрібниці. Вони слідкують за тим, щоб команда виконувала все вчасно. Про них кажуть, що вони добросовісні та турботливі перфекціоністи.

«Доводчику» не приємні особи, що не серйозно ставляться до виконання своїх обов'язків, і з ними в нього складні відносини, аж до звільнення таких осіб.

## **6. Specialist (SP) – Фахівець, спеціаліст**

Для повної гармонії сильній команді необхідно мати «фахівця» – людину, незамінну при виникненні критичних ситуацій і розробці нових проєктів. «Фахівець» є високим професіоналом в своїй галузі. Зазвичай «фахівці» повністю концентруються на роботі, у більшості з них відсутні комунікативні здібності.

«Фахівець» цілком віддається роботі, тому для нього не важливо, який психологічний клімат панує в команді. Часто «фахівці» є доками лише у вузькопрофесійній сфері.

Це люди, що мають необхідні спеціалізовані знання, які необхідні для роботи команди. Вони працюють, щоб підтвердити свій професійний статус. Їх головне завдання в команді – бути експертом в тій чи іншій галузі. Це може обмежити їх внесок та призвести до надмірної заклопотаності у технічній стороні справи.

## **7. Resource Investigator (RI) - Розвідник ресурсів, Дипломат.**

«Розвідники ресурсів» – це натхненники, здобувачі найсвіжішої інформації про ресурси та можливості за межами групи. Людина з такою роллю налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди. Налагоджує контакти команди з зовнішнім світом. Має багато друзів та зв'язків.

«Розвідник ресурсів», або «дослідник», володіє хорошими комунікативними здібностями. Саме завдяки цим якостям він знаходить спільну мову зі всіма членами команди. «Розвідник» виконує функцію дипломата, знаходить нових партнерів, нові можливості, веде переговори і залагоджує

конфлікти. Завдяки своїй природній допитливості він володіє широкою ерудицією, яка допомагає завойовувати йому додаткову прихильність, легко знаходити аргументи на захист діяльності своєї команди при виникненні спірної ситуації. Має схильність налагоджувати зовнішні контакти, корисні для команди.

Вони досліджують завдання, шукають контакти та ведуть переговори від імені команди. Вони ентузіасти, що працюють зі стейкхолдерами (зацікавленими людьми) з оточуючого середовища та сприяють досягненню командних цілей. Вони екстраверти.

«Розвідник ресурсів» не може довго утримувати свою увагу на рішенні однієї задачі, тому потребує постійного контролю. Завжди втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первинна привабливість

### **8. Plant (PL) – генератор, мислитель.**

Людина з високим рівнем інтелекту, схильністю до винаходів, але не здатна доводити їх до логічного вирішення, бо наступна ідея випереджає попередню.

«Мислитель» є мозковим центром команди. Зазвичай люди, що грають цю роль, мають багату уяву, високий інтелект, володіють широкою ерудицією (і не тільки в тій області, в якій працюють), відрізняються неординарністю світосприймання.

Не дивлячись на деяку неуважність, непрактичність, невміння працювати в команді і слідувати плану, «мислителі» є незамінною ланкою хорошої робочої групи. Адже саме вони генерують нові ідеї, здатні вивести із застою і рутини роботу всього колективу, саме вони проводять революцію у всіх областях командної роботи.

Це творчі інноватори, що розробляють нові ідеї та підходи. Вони черпають натхнення з похвали та підбадьорювання, але вони важко сприймають критику. Вони частіше всього є інтровертами і працюють окремо від команди. Їхні ідеї інколи можуть бути занадто романтичним та непрактичними. Вони можуть ігнорувати встановлені правила та обмеження.

«Мислителі» мають звичку постійно зосереджуватися на нових «геніальних» ідеях, вони здатні вивести навіть слабку команду на високі результати, але лише тоді, коли є авторитетом для інших членів команди. Плант слугує трампліном до інноваційного мислення та неочікуваних рішень. Аби його ідеї не занесли команду далеко від поставленої мети, тому Плана необхідно направляти і контролювати. Такій людині майже неможливо існувати в бюрократичній організації.

## **9. Chairman- Coordinator (CO) – Координатор або Голова.**

Така людина здатна оцінити переваги та недоліки усіх пропозицій. Ця людина повинна вміти слухати і чути.

«Координатор», або голова, володіє всіма рисами керівника. Навіть якщо за посадою він не ставав менеджером вищої ланки, часто саме «координатор» є неформальним лідером команди. Він прекрасний комунікатор: уміє знаходити підхід до кожного члена команди, не дозволяє емоціям володарювати над тілом, не забуває вчасно виразити незадоволеність або схвалення роботою співробітників. Іноді буває амбітним, може грати владою і маніпулювати людьми.

Ця людина підтримує в команді прагнення досягнути мети, довести її до досконалості та намагається вберегти команду від помилок.

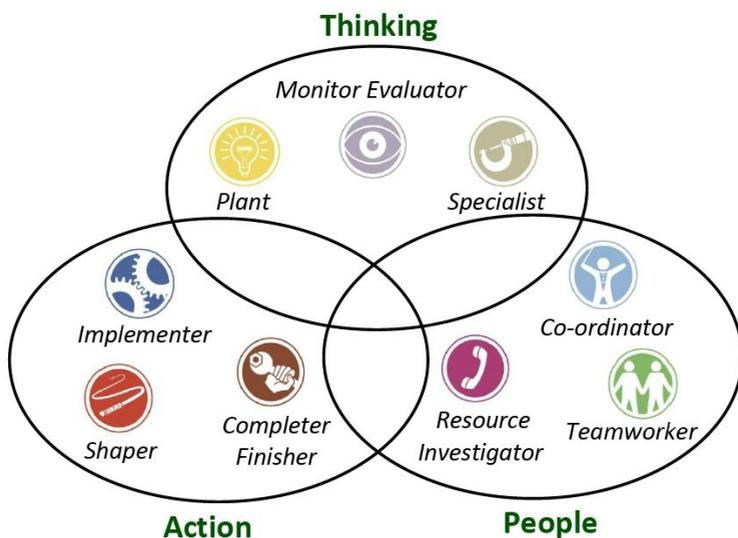
Хоча «координатор» рідко сам виробляє нові ідеї, він уміє підштовхнути команду до ухвалення правильного рішення, завжди чітко ставить цілі і уміє вимагати звіт про досягненню цих цілей.

«Координатори» – це командні лідери. Вони ведуть команду до мети. Вони чудові слухачі а також вони чітко бачать цінність, яку приносить кожен член команди. Вони спокійні та добродушні, вправно делегують завдання. Недоліком може стати їх надмірна маніпуляція членами команди та надмірне делегування своїх особистих обов’язків іншим.

Всі вищенаведені ролі повинні бути в будь-якій «нормальній» команді (колективі). Хоча, в невеликому колективі одна людина може виконувати відразу декілька ролей. Всі ролі в залежності від сфери діяльності можна поділити на три підгрупи:

- Ролі спрямовані **на дію (Action)**:
  - Shapers(**SH**) – творці;
  - Implementers (**IMP**) – реалізатори;
  - Completer – Finisher (**CF**) – завершувач справ.
- Ролі спрямовані **на людей (People)**:
  - Coordinator (**CO**) – координатор;
  - Team Worker (**TW**) – працівник команди;
  - Resource Investigator (**RI**) – шукач ресурсів.
- Ролі спрямовані **на мислення (Thinking)**:
  - Plant (**PL**) – генератор;
  - Monitor – Evaluator (**ME**) – спостерігач;
  - Specialist (**SP**) – спеціаліст.

На Рис. 4.1 представлені командні ролі по Белбіну у відповідності до зон відповідальності за людські ресурси (**People**), які повинні бути налаштованими виконувати певні кроки (**Action**), направлені на реалізацію задуманного мізковим блоком команди (**Thinking**).



**Рис. 4.1. Командні ролі по Белбіну у відповідності до зон їх відповідальності.**

Кожна роль має переваги і недоліки. Причому абсолютно не страшно, якщо слабкості допустимі, але, якщо в процесі роботи вони трансформуються в неприпустимі недоліки, то з таким співробітником краще розлучитися.

Ідеальне поєднання ролей повинне визначатися цілями і завданнями, що стоять перед командою.

Теорія командних ролей Белбіна базується на тому, що люди завжди мають певні уподобання у способах поведінки. Саме це дає їм можливість внести здобуток в діяльність команди, пов'язаний не лише з їх професійними вміннями. Якщо підсумувати основні положення теорії командних ролей Белбіна, то вони в наступному:

1. Члени команди менеджерів можуть використати два шляхи для досягнень поставленої мети:

*а. використовуючи свої функціональні ролі, які спираються на професійні і технічні знання у відповідності з поставленою задачею;*

*б. використовуючи свої потенційні командні ролі, коли кожен член команди взаємодіє з колегами відповідно до своєї ролі, полегшуючи команді просування вперед;*

2. Кожній команді потрібен баланс між функціональними та командними ролями, який залежить від поставлених задач.

3. Ефективність команди забезпечується високим рівнем кваліфікації співробітників та їх вмінням виконувати конкретні командні ролі.

4. Певні риси кожної особистості визначають її схильність до виконання деяких командних ролей, а ймовірність її використання на інших ролях дуже мала.

5. Команда може розвернути свої технічні ресурси на повну потужність, тільки за умов присутності повного набору командних ролей, які здатні забезпечити досягнення мети організації.

### **4.3. Розподіл командних ролей по Ріку Барері**

Стрімкий розвиток економіки у середині ХХ ст. потребував теоретичної підтримки з боку управлінських наук, які б продукували методи та прийоми управління, здатні забезпечувати та підтримувати наростаючі темпи розвитку при збереженні доброзичливого клімату в колективі. Одним з здобутків в цьому напрямку і була ідея створення команд, в яких у відповідності з рівнем кваліфікації та особистими психологічними якостями розподілялись ролі. Наведений вище приклад розподілу командних ролей по Мередиту Белбіну був не єдиним можливим варіантом в цьому напрямку.

Засновник і власник консалтингової компанії, що займалася розробкою маркетингових стратегій, Рік Баррера опублікував книгу «Перевершуючи очікування: бізнес на межі можливого», яка складається з двох блоків. У першому блозі менеджерам рекомендується для досягнення успіхів бізнес-

компаніям давати **перебільшені обіцянки** при розробці стратегій позиціонування і диференціювання бізнесу на прикладі таких компаній як **Progressive, American Girl, Samsung, Toyota** та інших. Перебільшенні обіцянки даються відносно створення «бренду».

Рік Баррера ввів поняття брендингу точок зіткнення як мистецтва досягати абсолютної гармонії у відносинах компанії та її клієнтів в кожній точці контакту між ними. Точки зіткнення з продуктом, персоналом і системою є трьома моментами взаємодії споживача з торговою маркою. Для продуктивності цієї взаємодії бажано створити «бренд». Брендинг необхідний, аби подолати ізольованість компанії, та зробити її ефективнішою та економічнішою.

На прикладі відомих компаній Баррера показує, як правильно розробляти та підтримувати бренди. У своїй книжці Рік Баррера пропонує не просто нову маркетингову теорію, а чіткі практичні рекомендації для менеджерів і керівників компаній, прагнучих завоювати абсолютну лояльність своїх клієнтів

У другому блозі розглянуто практику роботи з *точками зіткнення*. Баррера пояснює, що таке *точки зіткнення*, яку роль вони грають, як правильно з ними працювати. Всі точки зіткнення Баррера розбиває на точки контакту з продуктом, персоналом і системою. На прикладі все тих же знаменитих компаній автор дає поради на які точки контакту необхідно звернути увагу в першу чергу і що з ними робити. Рік Баррера вважає, що перебільшені **обіцянки** сприяють реалізації **перевершених очікувань**.

Для реалізації планів та досягнення мети Рік Баррера вважає найкращим виходом створення команди. Але на відміну від класифікації Раймонда М. Белбіна, Рік Баррера пропонує інший підхід.

Рік Баррера виділяє чотири основні категорії учасників проекту за типом поведінки:

1. **Directors** – керівники. Їм притаманний високий рівень працездатності, налаштованість на успіх виконання проекту. Вони навряд чи погодяться займатися якимись іншими справами, поки залишилася невиконана робота.

2. **Socializers** – всеоб’ємлючі (загальні) друзі. На початку проекту загальні друзі збирають інформацію та спілкуються з колегами, аби заохотити всіх до реалізації мети.

3. **Relaters** – особисті друзі. Особисті друзі, як і загальні друзі спілкуються з іншими членами команди, але роблять це віч-на-віч.

4. **Thinkers** – мислителі. Мислителі працюють на самоті, аналізуючи інформацію та пропонуючи рішення найскладніших проблем.

Для отримання якнайкращого результату в підборі проектної команди, слід дотримуватися рівного співвідношення виконавців кожної категорії і уникати домінування однієї з них. Слід припустити, що менеджер проекту захоче зібрати команду з фахівців, близьких собі по духу, - таких же стрімких, або навпаки розсудливих, хоча у такому разі менеджеріві важко буде організувати повноцінну роботу команди. Формування корпоративної культури залежить від різноманітності учасників проектної команди, їх інтересів і амбіцій.

У кожній категорії є незаперечні сильні сторони, які за певних умов можуть перейти у їх недоліки. Наприклад, керівники настільки хочуть виконати роботу, що часто представляють незавершений варіант проекту. «Загальні друзі» пропонують велику кількість ідей, багато з яких не реалізуються. «Особисті друзі» часто дистанціюються, виконуючи роботу далеко від інших, мислителі дуже замкнуті.

Для забезпечення ефективної командної роботи, менеджер проекту повинен виявити усі категорії учасників з тим, щоб підібрати точні ролі для кожного члена команди і зробити умови його роботи максимально комфортними. Адже, наприклад, якщо заборонити «загальним друзям» спілку-

ватися з іншими членами команди, вони не зможуть представити ніяких результатів роботи. У зворотному випадку, робота такого члена команди може виявитися дуже продуктивною. Добившись цього, менеджер може розраховувати на значну ефективність роботи своєї команди. При цьому він сам повинен володіти якостями кожної групи, розуміти мотивацію своїх співробітників і мати перспективне бачення розвитку проектної команди.

Крім цього, менеджер повинен уміти передбачати стресові ситуації, коли міняється поведінка всіх членів команди. У такій ситуації мислителі можуть загубитися, керівники, навпаки, здатні показати чудові результати. Якщо менеджер володітиме перспективним баченням, він без зусиль зможе реагувати на всі проектні зміни, тим більше зараз, в умовах сильної конкуренції, при постійній зміні замовників та зміні технологій.

Діяльність менеджера проекту направлена на отримання максимальної користі з діяльності кожного зі співробітників. При цьому слід уникати будь-якого тиску, аби сильні сторони учасників команди могли бути розкриті в максимальному ступені і не перетворилися на слабкості команди, а також розвивати командний дух і навички ефективних комунікацій.

Хоча класифікація командних ролей по Ріку Баррері відрізняється від запропонованої Раймонда М. Белбіна, однак обидва автори вважали, що найкраща команда повинна мати однакове співвідношення виконавців кожної категорії та уникати домінування однієї з них. Якщо порівняти задачі, вирішення яких покладено на певних виконавців в обох системах, то можна виявити певну схожість, що і відображено в табл. 4.2.

Таблиця 4.1

## Порівняльна таблиця ролей по Белбіну та Баррері

Задачі команди	Розподіл ролей по Р.М. Белбіну	Розподіл ролей по Р. Баррері
1. Ролі орієнтовані на виконання задач	<b>CO</b> – координатор (голова) <b>SH</b> - оформитель <b>PL</b> – генератор ідей <b>ME</b> – оцінювач (критик) <b>IMP</b> – робоча бджілка <b>RI</b> – розвідник ресурсів <b>CF</b> – завершальний (доводчик)	Керівники Мислителі
2. Ролі, орієнтовані на підтримання роботи команди	<b>TW</b> – командний гравець; <b>SP</b> – спеціаліст (фахівець)	Спільні друзі Особисті друзі

Матеріали табл. 4.1 свідчать про спільність підходів до побудови команд у обох системах. У кожній системі є сильні боки, які за певних обставин можуть перейти у їх недоліки.

Слід зауважити, що створення команд не може бути «па-нацією» для усіх організацій. Команда – це робоча група, яка відрізняється своєю згуртованістю і залученістю кожного її учасника. У команді всі розуміють і приймають єдину мету і, найголовніше, – поділяють її. Якщо говорити про будь-яку іншу форму організації праці, то залученість персоналу буде нижча. Ряд співробітників просто виконуватиме свою роботу, не будучи повністю зануреними в цілі і не поділяючи їх. Робота в команді з високим рівнем залученості, як правило, дає учасникам більше можливості для особис-

тої самореалізації, як підсумок – вищий рівень задоволеності роботою і ефективніша робота організації в цілому.

Важливо, що, залежно від мети, склад і правила гри в команді можуть істотно розрізнятися. Наприклад, спортивна команда, або хірургічна бригада, або розвідгрупа, що направляється на виконання спеціального завдання. Все це зразки добре «поставлених» команд, але якщо їх поміняти місцями – і хірурги проводять футбольний матч, тоді як розвідники роблять анестезію і операцію на серці, а футболісти пробираються на територію супротивника для установки вибухових пристроїв, то окрім хаосу інших досягнень не буде.

На прикладах з футболістами, хірургами і розвідниками добре видно два правила принципово важливі для ефективної роботи команд.

Перше з них – це вже добре відоме правило *мінімального оптимального розміру команди*. Мало що так руйнівню діє на командну взаємодію, як «зайві люди», ті, кому зовсім немає необхідності там знаходитися.

Друге, прямо пов'язане з цим правило створення ефективних команд – це точне *позиціонування* учасників, визначення кожному свого особливого місця і своєї ролі в командній роботі.

Що можна сказати, наприклад, про футбольну команду, в якій грають одні воротарі, або про хірургічну команду, в якій зібралися тільки висококваліфіковані анестезіологи і хірургічні сестри? Це навіть не смішно. А як бути з численними випадками з практики українського бізнесу? Коли при знайомстві з управлінською командою (як вони самі себе називають) виробничо-комерційної фірми виявляється, що всі її члени – класні інженери, але в ній немає жодного фахівця з продажів або маркетингу. Всі наради такої команди зводяться до обговорення технологічних проблем виробництва. Аналогічні ситуації можна побачити в рекламних

агентствах, керованих командами художників і дизайнерів, в торгових компаніях, що формують команди з комп'ютерних фахівців або товарознавців та ін.

Склад конкретної команди, так само як і визначення необхідних для ефективної роботи саме даної команди ролей і позицій – це тонкі питання, які кожного разу вирішуються індивідуально і практично не мають універсальних рецептів. Ця унікальність пояснюється ще і тим, що команда створюється не тільки під конкретне завдання, але і під конкретного керівника, лідера, і від особливостей цієї людини залежить багато що в ухвалюваних щодо команди рішеннях.

#### **4.4. Роль команди у досягненні мети організації**

Успіх виконання завдань, що стоять перед командою, багато в чому залежить від ясності цілей, шляхів і критеріїв оцінки їх досягнення. Члени команди повинні мати ясне уявлення про зв'язки між цілями, методами роботи і завданнями.

Дуже часто цілі ставляться у відповідності до техніки SMART – це аббревіатура п'яти англійських слів, а саме:

**Specific (Конкретна)** – мета повинна містити чітку назву товару, що продається, або чітко сформульовану ідею, яку мають намір просувати.

**Measurable (Вимірна)** – мета повинна містити способи вимірювання. Наприклад: кількість, вартість, якість.

**Agreed (Узгоджена)** – мета повинна бути узгоджена з персональними завданнями співробітника, з місією компанії і потребами клієнта.

**Realistic (Реальна)** – мета адекватна поточній ситуації: не завищена і не принижена. Можливості повинні узгоджуватись з ресурсами.

**Timed (Досяжна в часі)** – слід ставити чіткий термін досягнення мети.

Приклад постановки цілей по методу SMART: продати клієнтові Х. 6 упаковок цукерок за 15 хвилин, поки триватимуть його відвідини крамниці. Ця мета дозволить поліпшити виконання показника «кондитерські вироби» на 0.5%, що дозволить досягти сьогodenних цілей продавця. Для виконання завдання продавець має всі необхідні ресурси: прайс, презентер, зразок товару, залишок на складі. Чим ясніше ми уявляємо собі кінцевий результат, тим більше шансів ми маємо, щоб його досягти. Саме така основна ідея методу SMART. Ця методика дозволяє не упустити жодного нюансу у формулюванні мети. І пам'ятайте, що якщо ваші плани не підкріплені активністю ваших рук, ніг, мови і голови, то вся потужність поставлених цілей і планів дорівнює нулю.

Найбільша проблема дуже багатьох людей в тому, що вони мріють, планують, побоюються, хвилюються..., але НІЧОГО не роблять. Скільки чудових ідей не було реалізовано лише з однієї причини: ці ідеї не були підтримані конкретними діями. І скільки при цьому було розказано чудових історій, що детально пояснюють причини бездіяльності. Сама по собі наявність правильно поставлених цілей недостатня для їх матеріалізації в реальності. Крім знання принципів постановки цілей необхідні реальні дії, направлені на їх досягненню.

Вигоди, які надає використання таких принципів постановки цілей як метод SMART: ви чітко представляєте мету; ваша пропозиція конкретна і зрозуміла ( в першу чергу вам самому); перш, ніж почати розмову про товар, ви опрацюєте всі важливі аспекти; ви можете направляти розмову в потрібне вам русло; ви маєте можливість для аналізу і оцінки власної роботи; ви контролюєте свій робочий час. Постановка мети по методу SMART – це можливість мінімізувати зусилля при здійсненні продажу в рамках структурованого підходу до продажу.

У таблиці 4.2 представлені невід’ємні характеристики цілей згідно техніки SMART, які ставляться перед командною.

Таблиця 4.2

**Вимоги до формулювання цілей для членів команди**

<b>Характеристика мети</b>		<b>Питання, які допомагають правильно сформулювати мету</b>
<b>Specific</b>	Конкретність	Достатньо конкретна поставлена мета? Наскільки правильно розуміє її співробітник?
<b>Measurable</b>	Вимірюваність	Як оцінюватиметься ступінь досягнення результатів?
<b>Agreed</b>	Узгодженість	Чи згодні члени з постановленою метою?
<b>Realistic</b>	Реальність	Наскільки досяжною є мета? Чи є у членів команди ресурси для досягнення поставленої мети? Чи знаходиться вона у сфері їх компетенції?
<b>Time bound</b>	Обмеженість в часі	Коли мета повинна бути досягнута?

Інструментом для постановки цілей, контролю і оцінки виконання може служити методика «Управління за погодженням цілей». Це дозволить:

- направити діяльність команди на досягнення цілі і результати їх роботи;
- ідентифікувати співробітників з поставленими цілями;
- діяти членам команди самостійно і самим судити про результати своєї роботи;
- уникати конфліктів цілей і подвійності рішень за рахунок їх структурованості, як по горизонталі, так і по вертикалі.

Крім вищезгаданих загальноприйнятих характеристик цілі повинні бути доступними. Кожен член команди повинен знати про цілі, поставлені не лише йому, але й його колегам.

Закладена мотивація в постановці цілей повинна залежати не тільки від індивідуальних показників члена команди, але і від показників команди в цілому. Це відступи від класичної схеми «Управління по цілях» дає можливість ефективніше використовувати командну роботу. Але при цьому слід мати на увазі, що залежність повинна знаходитися тільки в рамках компетенції членів команди.

#### **4.5. Принципи командоутворення в різних галузях**

В сучасних умовах суспільно-економічного розвитку ефективність роботи підприємств та організацій визначається впровадженням *командного управління*. Саме цей стиль керівництва забезпечить успіх компаніям, які вчасно почнуть перебудовуватись. Основний метод колективного управління – командоутворення. Він полягає у створенні ефективних груп співробітників – «команд», які спроможні вирішувати комплексні проблеми та виконувати нестандартні завдання.

Командоутворення – це необхідна умова розвитку будь-якої організації. Побудова команди – це цілий пласт глобаль-

них змін: перебудова принципів взаємодії; вплив на норми, традиції та правила компанії. Як наслідок, змінюється відношення до всього, що пов'язане з персоналом - починаючи з формування командного духу і системного мислення і закінчуючи побудовою системи самоосвіти в компанії.

Компанія (організація, підприємство) – це цілісний організм. Зміни в одному структурному елементі тягнуть за собою зміни цілої системи. Тому, командна робота в будь-якому відділі відобразиться на розвитку компанії в цілому.

*Команда* – це не просто група співробітників, що мають певні навички для вирішення загальної, важливої для успіху компанії задачі. Команда – це почуття ліктя, ідентифікація з певною соціальною групою, що пов'язана з компанією, загальногрупова креативність, значний енергетичний потенціал.

Командна форма роботи полягає в об'єднанні групи працівників в автономний, самокерований колектив, який спроможний вирішувати проблеми більш оперативно, ефективно і якісно.

Необхідність розробки та впровадження командного принципу в управлінні (командного менеджменту) обумовлена такими обставинами:

а) складністю завдань, які стоять перед організаціями сьогодні, які потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль членів організації;

б) динамічністю та оперативністю завдань, що обумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) груп;

в) підвищенням ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потребою бути причетними до визначення стратегічних та тактичних основ діяльності організації та ін.

Про актуальність дослідження цієї проблеми зазначається у працях як вітчизняних фахівців, так і зарубіжних фахівців. Так, зокрема, підкреслюється, що в сучасних умовах

найбільш освічені та успішні організації намагаються перенести акцент своєї організаційної структури та політики з індивідуальних працівників на команди. Також наголошується, що однією з важливих ознак інноваційного управлінського мислення є стійка орієнтація на формування управлінських команд.

Щодо причин, що обумовлюють виникнення таких змін в управлінні, то підкреслюється, що сьогодні «саме життя вчить» працювати в команді. Тобто мова йде про те, що складність завдань, які в сучасних умовах виникають перед людьми, обумовлюють об'єднання людських ресурсів, необхідність їх згуртованості та взаємопідтримки під час розв'язання різного роду професійних ситуацій.

Сьогодні, наприклад, багато надзвичайних ситуацій та природних катаклізмів обумовлюють необхідність діяльності команд-рятівників; міцний «командний дух» допомагає досягти успіху в спортивних змаганнях; згуртована команда менеджерів може зробити свою організацію кращою серед кращих, вивести її вперед. При цьому звертається увага на те, що проблема «команд» є актуальною для будь-якого віку та виду діяльності, вона має великі організаційні ресурси, як у комерційній, так і в некомерційній сферах.

Що стосується аналізу *специфіки діяльності команд в українських організаціях*, то практично відсутні спеціальні теоретичні та емпіричні розробки з цієї проблеми. Український книжковий ринок пропонує переважно перекладену російською мовою літературу, в якій представлені класичні та інноваційні зарубіжні підходи щодо визначення сутності феномену «команд» та шляхи забезпечення їх ефективності.

Ці дослідження не завжди глибоко та системно відображають сутність означеної проблеми, а ефективні технології формування команд не завжди можуть бути використані в «чистому вигляді» на практиці в умовах діяльності українських організацій. Тому необхідно більш ґрунтовно проана-

лізувати сутність феномена «команда», тобто розібратися, що саме потрібно формувати, коли у керівника виникає ідея створити таку команду, а організаційному психологу посту- пає запит сприяти «впровадженню в життя» цієї ідеї.

#### **4.6. Основні критерії відмінності команд від звичайних груп**

На сьогоднішній день термін «команда» є дуже широковживаним, і, разом з тим, це поняття не має однозначного трактування та потребує глибокого аналізу змісту. Більшість авторів вказують на одну з найбільш загальних, «стартових» характеристик команди, а саме: команда є *групою людей або робочою групою*

З метою кращого виконання роботи та підвищення ре- зультативності своєї діяльності робочі групи можуть стати командами У процесі такого розвитку робочі групи мають набути низку специфічних характеристик, за якими вони бу- дуть відрізнятися від інших груп, до них віднесено характе- ристики, які стосуються:

1. *Визначення цілей діяльності команди.*
2. *Обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей.*
3. *Встановлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.*

*Дуже суттєвими у розкритті сутності характеристики команди є такі аспекти:*

- **спільна ціль** (або комплекс цілей) повинна не лише усві- домлюватися членами команди, а й прийматися ними на емоційному рівні;
- **спільна мета** діяльності команди має тісно узгоджувати- ся із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні.

Якщо порівняти першу ознаку з аналогічною ознакою «звичайних» робочих груп, то можна говорити про те, що

«звичайна» робоча група характеризується такими ознаками:  
наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей;

формальне прийняття цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні;

«роз'єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Щодо **принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей**, то, аналізуючи позиції вітчизняних та зарубіжних авторів з цього питання, можна виділити такі основні принципи:

спільна діяльність членів команди для досягнення спільної мети;

результативність виконання завдання та діловитість у спілкуванні;

активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди;

взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди;

партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного;

створення умов для особистісного та професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою);

принцип довіри членів команди один одному;

принцип гуманізму та толерантності.

Важливим також у контексті порівняння принципів взаємодії членів команди порівняно із «звичайними» робочими групами є також обґрунтування *таких важливих аспектів*:

**По-перше**, у команді принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, в той час як у «звичайних» робочих групах вони здебільшого задаються «зовні» (наприклад, керівниками вищого рівня управління).

**По-друге**, дотримання принципів взаємодії в команді внутрішньо мотивовано, в той час як у «звичайних» робочих групах дотримання принципів здебільшого регулюється «зовні» спеціальними санкціями.

**По-третє**, якщо в команді важливу роль відіграють принципи, пов'язані із партнерською взаємодією членів команди та забезпеченням, разом із цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів та їх самореалізації, то в «звичайних» робочих групах акцент робиться в основному на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії.

Щодо ролі структури команди, позиції та функцій лідера, то можна назвати такі основні особливості команд, порівняно із «звичайними» робочими групами:

**Насамперед**, ролі в команді задаються зсередини із врахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди та ін., в той час як у «звичайних» робочих групах ролі здебільшого задаються зовні.

**По-друге**, в команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, а в «звичайній» робочій групі вони здебільшого взаємодіють на формальній основі.

**По-третє**, в команді рольова ієрархія взагалі відсутня або має нескладний характер, в той час як у «звичайній» робочій групі рольова ієрархія може мати виражений характер.

**В-четверте**, в команді керівник виступає лідером групи, а в «звичайній» робочій групі він переважно виконує формально-адміністративні функції.

**В-п'яте**, команда має відкриту рольову структуру, але введення нових членів носить певною мірою обмежений характер, воно здійснюється з урахуванням, насамперед, відповідності нових членів меті діяльності команди, принципам взаємодії в команді, очікуванням членів команди тощо, в той час як у «звичайній» робочій групі, в якій теж існує відкрита рольова структура, введення нових членів носить

більш формальний характер і не співвідноситься здебільшого з очікуваннями її членів.

Команда зазвичай необхідна організації як новий і могутній ресурс для її розвитку якраз в ті моменти, коли там виразно виникають проблеми з відповідальністю за виконання і досягнення бажаних результатів. Команди повинні стати зразковим інструментом для досягнення цілей.

Запит на команду зазвичай не виникає у тих випадках, коли керівник цілком успішно справляється з ситуацією, тримає її під контролем, своєчасно встигає ухвалювати необхідні управлінські рішення та задоволений ініціативою і активністю своїх співробітників. Потреба в команді починає визрівати, коли керівник раптом помічає, що він завалений купою поточної інформації, що до нього тижнями пробиваються люди для обговорення назрілих у них питань і що співробітники перестають проявляти активність, не отримуючи прямих керівних вказівок.

Всі ці ознаки можуть бути не пов'язані з тим, що керівник організації непрофесійно виконує свої обов'язки, — набагато частіше це наслідок того, що організація виросла, або її діяльність змінилася, ускладнилася і збільшилася кількість інформації, яку потрібно засвоїти і переробити для ухвалення оптимальних рішень, з'явилися нові чинники на зразок збільшеної активності конкурентів та ін. Аби охопити все це разом і знайти оптимальні рішення у однієї людини просто фізично не вистачає часу і сил.

Команда в таких випадках виступає як порятунком і як двигун прогресу просто тому, що створює можливість перерозподілити навантаження, пов'язані з інформацією і з відповідальністю за ухвалені рішення, відразу на декілька чоловік. Ці проблеми не вирішуються автоматично простим «закликом під прапори» ще декількох менеджерів або співробітників організації. Для того, щоб задіяти потенціал команди, керівник повинен здійснити процес *делегування*.



Чим відрізняється «делегування» від звичного в нашій практиці процесу «роздачі слонів»? «Роздача слонів» в традиціях українського управління – це звичайна постановка завдань, як правило не підкріплена ресурсами (спробуйте піти туди, не знаю куди, дістати те, не знаю що, а як ти це дістанеш – сам думай), та зате підкріплена відкритою або прихованою загрозою санкцій: якщо не виконаєш, то... В процесі делегування, як це витікає з самого терміну, керівник зобов'язаний не просто поставити завдання – він повинен визначити мету і бажаний результат, але головне – він зобов'язаний поділитися своєю владою для її виконання. Це може бути право на отримання необхідної інформації, або право самостійно використовувати бюджет, або право ухвалення рішень на тому рівні, який знаходився раніше у

винятковій компетенції першої особи (прийом і звільнення співробітників, наприклад).

Слід враховувати, що команду не просто впровадити в організації. Вона в принципі не підходить як форма управління тим, хто звик до авторитарних способів дій. Вона надзвичайно важка для тих, хто звик до повного контролю над ситуацією, оскільки делегування припускає, що ви здатні контролювати результат, але частково відмовлятися від спостереження за тим, що робиться в організації. Для забезпечення такого перебігу подій в процесі створення команди керівникові необхідно багато чому вчитися. Не найважче тут освоєння технологій сумісного обговорення або вироблення рішень (які також необхідні команді як повітря), а саме такі прості на словах речі – не вникати, передати відповідальність, довіряти, терпіти і утримувати себе від втручання в справи до отримання або неотримання – що також цілком можливо на початкових етапах – членами команди певних результатів.

Але всі незручності та обмеження цілком виправдовують себе в разі отримання позитивного результату по створенню життєздатної, ефективної команди. «Нам не знадобилося додаткових інвестицій, і лише за рахунок організаційних перебудов ми змогли підняти ефективність роботи нашого напрямку по прибутковості в три рази» – ці слова були сказані керівником однієї організації всього через чотири місяці після створення в ній команди менеджерів, після того, як керівник делегував їм необхідну відповідальність. Це, звичайно, щасливий результат в тому відношенні, що він прямо відбився на економічних показниках.

Результати можуть бути і такими: *«У мене нарешті з'явився вільний час. Я тепер можу зробити всі свої справи за півдня і в шість вечора їхати додому. Але я ж так не звик. Всю текучку тепер вони (члени команди) виконують самостійно, майже всі питання вирішують на горизон-*

*тальних зв'язках – а мені і робити нічого!»* – засмучувався інший керівник.

Він ще не міг усвідомити, що для нього починається інша робота – саме та робота, яку повинен робити перший керівник: не вирішувати повсякденні питання, а думати про майбутнє, налагоджувати нові зв'язки і розвивати контакти, оцінювати перспективи і будувати стратегію розвитку свого бізнесу.

#### **4.7. Ключові принципи організації командної форми роботи**

До основних принципів організації командної форми роботи слід віднести наступні аспекти:

– принцип колективного виконання роботи – кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда (хоча завдання адміністративного керівництва не виключаються в рамках команди).

– принцип колективної відповідальності – в команді на кожного учасника покладається відповідальність за вирішення загальної задачі.

– принцип єдності. В команді створюються єдині форми стимулювання, оплати за кінцевий результат; розподіл завдань та винагороди – всі ці питання вирішуються в середині команди.

– принцип адекватного стимулювання. Якщо команда сформована, то її учасники працюють не тільки за заробітну платню, колективне визнання є іноді більш цінним стимулом ніж матеріальна оплата.

– принцип автономного самоуправління команди – управління діяльністю членів команди здійснюється її лідером, а не адміністративним керівництвом організації.

– принцип підвищеної дисципліни, що сприймається кожним членом команди, як свідомий мотив поведінки.

Звичайно, перш ніж винести ухвалу про початок створення команди лідерів-менеджеру необхідно актуалізувати її необхідність і адекватність тій ситуації, в якій вона вестиме цільову діяльність. Можливо, немає такої гострої необхідності розбурхувати стабільно працюючу компанію «Модним явищем».

Але якщо прогноуються події, в яких без командної згуртованості не обійтися, то варто вивчити дану тему і оперативно стартувати.

- В одному випадку команда може почати будуватися з «нуля», коли кількісний і якісний склад групи тільки формується. Цей початковий момент назвемо: «І слово стане плоттю».

- У іншому випадку (що найчастіше і буває) команда формується з групи людей, які, погано або добре, але вже тривалий час разом працюють в одній компанії. Тобто, група вже пройшла деякі етапи організаційного розвитку. Цей початковий момент назвемо: «Зліпили з того що було».

Перший варіант найзручніший для старту процесу створення і подальшого розвитку команди, оскільки починається з пошуку і відбору на «корабель» гідних і здатних «моряків» майбутніх учасників сумісного «плавання».

У другому варіанті групі необхідно буде пройти зміни, які, на жаль, витримують не всі учасники процесу. Негідні і нездібні «моряки» («зайві», «пасажери», «паразити»... та ін.) виключаються з командної обойми. Сходять з «корабля» в найближчому «порту» (етап). Якщо звичайно не почнуть бунтувати і не захочуть перетворити корабель на піратське судно.

Технологія створення команди дозволяє провести зміни (і технологічні теж) не дестабілізуючи бізнес і достатньо дбайливо по відношенню до тих, хто працює в компанії.

Важливо ще раз нагадати, що справжня команда загартовується в екстремальних випробуваннях, оскільки призначена для діяльності у відповідних умовах.

Справжня команда схожа на тіло атлета (воїна), яке необхідно постійно тренувати. Якщо зупинити тренування, то висока вірогідність, що воно деградує, стане малорухливим і важким (накопичить «зайву вагу»).

Звичайно, вище представлений короткий огляд призначений освітити і актуалізувати лише деякі аспекти теми «Командність».

Технології і техніка створення і розвитку команди з описом всіх послідовних етапів представлені в спеціальному навчальному посібнику для тренінгу «Справжня команда в бізнесі». На цьому тренінгу доступно і наочно даються коментарі і пояснення, а також опрацьовуються прагматичні методи побудови і розвитку команди в бізнесі.

Для побудови команди у бізнесі слід визначити необхідні для цього ресурси. Ось деякі з них:

- «Інформація» (ідеї, знання, технології...);
- «Енергія» (фізична, психічна, соціальна...);
- «Простір» (геофізичне, геополітичне, ринкове..., офісне...);
- «Час» (ритм, регулярність, тривалість, тимчасова ємкість...);
- «Система» (організаційний порядок, структура, комунікації...);
- «Людина» (гідні і здатні люди, лідери і менеджери, професіонали і майстри...);
- «Еквіваленти» (у тому числі і грошові...);
- «Інструменти» (фізичні...);
- «Сировина»

Створення управлінських **команд** на підприємствах сприяє вирішенню ряду проблем, як економічних, так і психологічних. Серед вирішень економічних проблем можна виділити наступні:

- реалізація управлінськими командами програм ре-

структуризації, антикризового управління, які перешкоджають банкрутству бізнес-організацій;

– управлінські команди здатні різко підняти ефективність виробництва та, внаслідок цього, отримувати додаткові прибутки, що веде до зростання заробітної плати, розширення внутрішнього попиту за рахунок збільшення купівельної спроможності населення.

Вирішення психологічних проблем направлене на:

– узгодження (координацію) дій, як усередині команди, так і з партнерами по бізнесу з метою створення відповідного єдиного, інституційного середовища, єдиних норм/правил, які б визнавалися всіма;

– зміну підприємств на користь всіх учасників економічних відносин;

– створення комфортної атмосфери праці і прозорості фінансових відносин, що приводить до внутрішньої задоволеності кожного члена команди;

– створення відносин партнерства, відповідної корпоративної культури виробничих відносин.

Найбільш важливим моментом в процес функціонування управлінської команди є ухвалення і реалізація управлінських рішень. Виходячи з визначення команди як структурованої групи учасників, спільно керівників своїми ресурсами для досягнення єдиних **цілей**, природно, уявити, що команда – це та структура, де ухвалюються ці економічні рішення. Але команда – це, в першу чергу, об'єднання людей, що приймають не чисто економічні, а соціально-економічні рішення.

*Перша особливість*, яка виділяє вирішення **команд**, пов'язана з тим, що ці рішення мають, підкреслено колективний характер, оскільки вписуються в структури, об'єднуючі учасників між собою і, отже, моделюють їх вибір. Головними елементами, що зумовлюють ухвалення рішень, є відсутність яскраво вираженої ієрархії, а, отже, плоска або «го-

ризонтальна» організаційна структура, взаємозалежність і взаємоконтроль учасників команд.

*Друга особливість* – рішення приймають ті, хто їх виконуватиме. При цьому зростає їх відповідальність за реалізацію рішень, у тому числі і матеріальна.

Таким чином, при командному підході формуються інші умови ухвалення і виконання рішень, які фактично зумовлюють сенс існування **команд** в ринковій економіці і дозволяють зрозуміти, чому сам ринок породжує командну роботу.

Слід зупинитися ще на одній важливій причині, що вказує на необхідність враховувати процедуру ухвалення рішень. Для цього звернемося до потреб і мотивацій людей. Працюючи командою, вони в своїх діях виходять як мінімум з двох обставин. По-перше, зі своїх власних потреб і **цілей**, а, по-друге із колективних. Причому, як тих, так і інших, може бути декілька.

Окрім цього, вони повинні:

- 1) забезпечувати ефективність колективних рішень;
- 2) перешкодити діям, здатним дестабілізувати командну роботу;
- 3) гарантувати взаємоув'язку ухвалених рішень, щоб підтримувати умови відтворення команди;
- 4) захищати права членів команди.

Ефективність і якість ухвалюваних управлінських рішень залежить від глибини обґрунтованості, строгості розмежування і чіткості викладу стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед управлінською командою підприємства.

На сучасному рівні розвитку економічної науки і практики з'явилася можливість уточнити і актуалізувати круг стратегічних і тактичних завдань управління підприємством. Для цього потрібно виходити з апіорі прийнятих припущень про те, що кожне таке завдання повинно мати конкретний, чітко сформульований параметр (критерій) управління, що має однозначну кількісну оцінку і що піддається ефектив-

ному контролю з боку управлінської команди підприємства.

Ці завдання по своїй важливості, впливу на результати, ефективність роботи і термін існування підприємства можуть бути виставлені в наступному порядку:

1. Кон'юнктурно обґрунтований вибір і періодичне корегування під умови збуту, що змінюються, своєчасне оновлення та розширення номенклатури і асортименту, що мають постійний ринковий попит на конкурентоздатну продукцію, працю і послуги при ефективній політиці ціноутворення, і забезпеченні високої якості всього того, що виробляє підприємство. Ключовий параметр управління при рішенні цього завдання – коефіцієнт співвідношення рівнів комерційного і виробничого розвитку (комерційної і виробничої активності) підприємства. Нормативне **значення** цього параметра – 1,0.

2. Поетапне виведення підприємства на режим роботи з повним використанням його виробничих можливостей (виробничих ресурсів), максимізація прибутку на цьому режимі і підтримка такого режиму до моменту початку загасання життєвого циклу підприємства, помітного скорочення обсягів виробництва продукції і послуг та поступового переходу до процедур репрофілювання, переуступки, продажу або ліквідації бізнесу. Виконання цього найважливішого (якщо не найголовнішого) стратегічного завдання управління підприємством, основні тактичні завдання його управлінської команди полягають у визначенні доцільної швидкості переходу від досягнутого до нормативного рівня економічного (зокрема, виробничого) розвитку підприємства.

Для вирішення цього завдання, як параметр управління підприємством вибирається показник досягнутого рівня його виробничого розвитку, який вимірюється відношенням фактичного обсягу виробництва продукції, робіт і послуг в звітному періоді календарного часу, до нормативного показника цього обсягу в тому ж періоді. Нормативне **значення**

рівня виробничого розвитку або, іншими словами, виробничої активності підприємства – 1,0.

3. Забезпечення і підтримка нормативної відповідності вкладених активів доходам підприємства (нормативній збалансованості цих показників). Оскільки розміри доходів підприємства нормалізуються при виконанні попереднього завдання, то при рішенні даної стратегічної задачі основна увага приділяється нормалізації розмірів наявних активів. Параметром управління для успішного вирішення цього завдання може служити коефіцієнт (рівень) співвідношення фактичних і нормативних значень показника балансової активності виробничого потенціалу підприємства. Нормативне **значення** цього параметра – 1,0.

4. Нормування і нормалізація вартості нематеріальних активів підприємства. Параметром управління в цьому завданні вибирається рівень співвідношення фактичних і нормативних значень показника вартості нематеріальних активів для даного господарського об'єкту. Нормативне **значення** вибраного параметра управління також рівне – 1,0.

Поетапна мінімізація відхилень фактичних значень даного параметра управління підприємством від прийнятих нормативних значень цього параметра, належить до кола тактичних завдань управлінської команди господарської одиниці.

5. Нормування і нормалізація вартості земельної ділянки, на якій розташовано підприємство за рахунок максимально можливих поліпшень території цієї ділянки. Параметром управління в цьому завданні є рівень співвідношення фактичної і нормативної вартості земельної власності підприємства, в нормі рівний 1,0.

Неважко відмітити, що четверте і п'яте завдання є частковою деталізацією третього стратегічного завдання управління підприємством. Ці завдання виділені тому, що для вітчизняної економіки впродовж всіх довгих років існування

радянської влади ці питання мало кого цікавили, не отримували належного теоретичного і практичного опрацювання, і не використовувалися як інструмент для підвищення ефективності роботи підприємств.

Вирішення безлічі тактичних завдань управлінської команди підприємства включає: поточний контроль ринку, управління персоналом, вивчення початкових матеріалів і сировини, предмети праці, обсягів складських запасів і незавершеного виробництва, техніки і технології виробничих процесів, якості продукції і послуг, економіку і фінанси бізнесу, безпеку і умови праці на виробництві. Ці завдання не виходять за рамки виконання вищезгаданих стратегічних завдань управління підприємством.

Слід зазначити, що для кожної управлінської команди розробляються власні норми і правила, характерні тільки для неї. Проте їх призначення єдине для всіх – «добровільне створення нормативного поля, своїх структурних взаємин, відступ від яких вважався б відступом від командних (колективних) інтересів, що зрештою може позначитися на вирішенні і особистих проблем учасників **команд**».

Як показують спостереження, саме проходження даних норм, правил або інституційних норм запускає механізм самоорганізації, що і приводить до створення управлінських **команд**.

Формування різних типів управлінських **команд** на підприємствах веде до підвищення ефективності управління за рахунок: прямої зацікавленості членів команди в результатах праці (володіння власністю, участь в прибутку); максимального використання внутрішніх ресурсів; роботи по єдиних нормах і правилах; ухвалення рішень тими, хто їх виконуватиме; атмосфери творчості; внутрішній задоволеності кожного члена команди; можливості самовираження в роботі.

Кількість членів команди повинна визначатися типом і обсягом роботи, яку необхідно виконати, величезний вплив може мати зовнішнє середовище. Існують загальні моменти, які слід враховувати при визначенні розміру команди:

- чим більше група, тим сильніше невидимий тиск, який приводить до конформістської поведінки членів команди;

- структура команди впливає на поведінку її членів – чим могутніше структура, тим нижче її толерантність по відношенню до співробітників, що дотримуються особливих поглядів, тим гостріше неприйняття яких-небудь відхилень від норми;

- численний склад може позбавити будь-яку людину усвідомлюваної ролі і навіть впливати на зміни особистості.

Як правило, в літературі приводиться наступна класифікація команд по кількісному складу:

- маленькі команди (менше 4 чоловік);

- середні команди (від 5 до 9 чоловік);

- великі команди (понад 10 чоловік).

Будь-які зміни небажані для маленьких команд, оскільки вони найуразливіші, зменшення їх чисельності хоч би на одну людину приводить до наростання нестійкості. Є небезпека, що в маленьких командах будь-які ухвалені рішення житимуть до тих пір, поки поряд з виконавцем невідступно знаходиться лідер.

#### **4.8. Форми управління в команді**

Форми управління в команді достатньо різноманітні і специфічні. Вони залежать від того, наскільки збалансовані наступні показники:

- специфіка сфери діяльності команди;

- задача, що стоїть перед командою;

- рівень спрацьованості команди;

- рівень індивідуального професіоналізму членів команди;

- наявність конструктивних лідерських якостей у керівника;
- характер міжособових стосунків в команді;
- рівнозначність мотивації усіх членів команди;
- численність команди;
- відповідність основного змісту роботи вузькій спеціалізації членів команди.

**Команда** – це невелика кількість людей, яких поєднують спільні ідеї, цінності та шляхи до реалізації певної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички, несуть відповідальність за кінцеві результати, відчують необхідність у співпраці з членами команди.

**Команда** складається з групи спеціалістів, які належать до різноманітних сфер організаційної діяльності та спільно працюють над вирішенням спільних проблем з метою досягнення місії організації.

**Місія команди** пов'язана з виграшем, просуванням уперед та успіхом.

Цілі команди зазвичай відрізняються від місії. Цілі дають можливість спостерігати за просуванням до успіху, а місія надає всім конкретним цілям сенс та енергію.

Командна підзвітність – це певні обіцянки, які лежать в основі двох аспектів ефективності команди: *обов'язок* та *довіра*.

Взаємна звітність не може виникати під примусом, а лише як природна необхідність.

Для команди важливою є наявність у співробітників комбінацій взаємодоповнюючих навичок, які складаються з трьох категорій:

1. Професійна підготовка
2. Навички у вирішенні проблем та прийнятті рішень
3. Міжособистісні відносини (вміння слухати, не боятися ризику, мати критичне мислення)

Команди прийнято розрізняти за видами діяльності:

1. Проектні групи – повинні швидко та конструктивно розробляти проекти та впроваджувати їх.

2. Група, що займається постійно одним видом діяльності. Для ефективного управління такою командою необхідне постійне прагнення до збільшення її продуктивності, як стимул для її збереження.

3. Керуючі команди – повинні правильно ідентифікувати поставлені цілі та спонукати до їх реалізації.

Процес створення команди – це процес створення її субкультури, тобто внутрішнього культурного контексту. Велике значення має особистість керівника або лідера та його вміння співпрацювати з членами команди.

Сильний лідер повинен впливати на підлеглих не силою чи санкціями, а своїм авторитетом. Лідером може бути трансакт, який створює особливі способи взаємодії між підлеглими та за рахунок цього організовує ефективну роботу й підтримує власний статус.

Пасіонарні особистості здатні запропонувати високі цілі та повести за собою людей.

Якщо вважати створення команд створенням певної субкультури, тоді варто врахувати, що сучасний менеджмент виокремлює чотири основні форми субкультури:

1. «Комбінат»;
2. «Кліка»;
3. «Коло»;
4. «Команда».

«Комбінат»: основна характеристика – безперечне підпорядкування членів команди лідеру. Основами для підпорядкування є страх стратити місце у групі й залишитися без роботи. Така група заснована на дотриманні традиційної ієрархії, її лідер володіє всією повнотою влади, обирає політику і правила поведінки в групі. В даному випадку колективні цінності є важливішими за індивідуальні. Контроль

здійснюється безпосередньо лідером. Прийняття рішень в групі визначається місцем суб'єкта у внутрішньогруповій ієрархії.

«Кліка»: така група складається з людей, які безперечно довіряють своєму лідеру. Група не має жорсткої внутрішньої структури. Якщо герой-візіонер вважає за потрібне створити керівну ланку, то вона працюватиме на зміцнення його харизми. У такій групі зазвичай висока внутрішня конкуренція. Готовність до інновацій в такій групі визначається готовністю до цього лідера. Якщо він індивідуально зацікавлений у цьому, то інновації будуть впроваджені. Інформація в такій групі розглядається як інсайдерська і не може бути винесена назовні.

«Кружок»: характеризується суворим розподілом повноважень всередині колективу, високим ступенем формалізації та стандартизації. Авторитет керівника в такій групі визначається його статусом. Кожний член такої групи повинен робити тільки те, що йому наказано й відчувати себе частинкою організації. У такій групі люди відчувають себе захищеними. Заохочуються їхні старанність та прагнення довести навички до автоматизму. Головне завдання лідера типу транс-актора полягає в тому, щоб організувати комунікації між фахівцями. Ефективність цієї групи залежить від раціональності виконання робіт і відповідальності виконавця.

«Команда»: цей тип субкультури припускає відкрите обговорення проблеми та вільну циркуляцію інформації. Діяльність групи орієнтована на вирішення завдань, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Відносини між співробітниками будуються на принципах взаємозалежності. Керівник діє як каталізатор групової взаємодії та співпраці. Ефективність діяльності такої групи визначається індивідуальною успішністю в поєднанні з можливістю об'єднати особисті цілі співробітників з стратегічними ці-

лями організації. Команди легко адаптуються до зовнішніх умов завдяки матричному типу внутрішнього устрою.

Кожна команду на шляху становлення та розвитку проходить декілька етапів. На початковому етапі команді необхідно подолати внутрішні суперечності та сумніви. Такий процес пов'язаний з ризиками, але він є необхідним для створення нормального клімату в команді. Якщо на першому етапі вдасться домогтися згуртованості в команді, то можна сподіватися на її успіх. Для побудови успішної команди необхідно наступне:

1. Відбір необхідних співробітників;
2. Оцінка необхідної чисельності складу;
3. Спільне визначення цілей та задач;
4. Впевненість кожного в успішних результатах діяльності команди та переваг для кожного;
5. Домовленість про цінності команди;
6. Вміння членів команди працювати разом;
7. Створення умов для близького знайомства членів команди;
8. Встановлення системи контролю та заохочування самоконтролю;
9. Забезпечення підтримки командного духу та взаємозалежності.

З великого розмаїття варіантів управління в команді виділяють три основні форми, модифікації яких розповсюджені у всіх сферах виробничої і творчої діяльності команд.

1. Перша форма управління в команді – *«Театр одного актора»*. Ця форма використовується в командах, які мають загальноновизнаного талановитого лідера-професіонала, якому команда повністю довіряє. Його розпорядження не підлягають сумніву та критиці. Лідер і керівник команди здійснює одноособове керівництво її діяльністю, періодично отримує поради від членів команди на свій розсуд. Така

команда ефективна у своїй діяльності до тих пір, доки авторитет керівника-лідера приймається усіма членами команди на підсвідомому рівні. Дана форма управління зазвичай характерна для інтелектуальної сфери.

2. Друга форма управління в команді – «Команда згоди». Така форма найбільш прийнятна для малочислених команд «високих професіоналів». Кожен член команди має автономну частину роботи і думка кожного важлива для команди в цілому. В таких командах керівник є одним з ключових спеціалістів команди, всі відповідальні рішення приймаються колегіально і втілюються в життя. Така форма управління рекомендована для ІТ-команд, аварійних команд, команд медиків, менеджерів та ін.

3. Третя форма управління в команді – «Рада». В таких командах відповідальні рішення приймаються після обговорення з провідними спеціалістами на раді команди. До ради входять найбільш кваліфіковані та авторитетні члени, чия думка є визначальною для решти членів команди. Ця форма найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, педагогічних колективів, тощо.

Команда – це ще один з можливих ресурсів для прориву на новий рівень розвитку. Але як і інші ресурси, він добре спрацює і дасть повноцінний ефект лише тоді, коли застосовується до місця і до часу. Не всякий кредит дасть ефект, а тільки той, який отримано вчасно під наявні можливості і який (для сучасних українських умов) пов'язаний з можливістю швидкого обігу грошей. Не всяке підвищення кваліфікації піде на користь співробітникам, що працюють у фірмі. Може трапитися і так, що досягнення дуже високої кваліфікації приведе до того, що співробітники втратять зацікавленість у недостатньо змістовній для них роботі.

Що означає «до місця і до часу»? Перш за все, кожна команда повинна створюватися для вирішення цілком певних завдань. Це може бути здійснення назрілих змін, або роз-

робки стратегії, або досягнення нових цілей розвитку, або подолання криз, або розробки нового продукту, або ще чогось подібного.

Вдала форма управління в команді є однією з найважливіших умов її ефективності і тому вона обговорюється з кожним членом команди до початку її функціонування.

#### **4.9. Роль самодисципліни в діяльності команди**

*Команда*, що досягла високого рівня розвитку, починає залучати співробітників, що працюють на нижчих рівнях, до вирішення проблем більш високого рівня. Команда наділяє їх значною відповідальністю. При цьому виникає велика потреба в самодисципліні, зрілості, самодиференціації.

Можна говорити про становлення самодисципліни в компанії, якщо вона дотримується таких правил:

1. Досягнення довготривалих результатів залежить від здатності компанії створити таку корпоративну культуру, яка спирається на дисциплінованих людей, які демонструють дисципліновані дії.

2. Якщо команда підібрана вірно, і всі непотрібні люди пішли, тоді не потрібна бюрократія.

3. Формування самодисципліни вимагає, з одного боку, покори правилам системи, з іншого, вона надає свободу і відповідальність в рамках цієї системи.

4. Культура самодисципліни передбачає залучення до роботи організованих людей із структурованим мисленням, які потім дисципліновано діють.

5. Культура самодисципліни не будується на силі, це не тиранія. Культура самодисципліни базується на відданості ідеалам компанії.

Головне – зберегти систему цінностей та цілей компанії. Під час процесу командоутворення обов'язково знайдуться так звані «проблемні члени», яких влаштовує попередня

система і вони не бажають змінюватися. «Проблемним членам» команди не потрібно співчувати, не можна висловлювати свої рекомендації на їх адресу в м'якій формі, вони розуміють лише силу.

#### **4.10. Недоліки командної форми роботи**

Як будь-яке об'єднання людей команда має свої переваги і свої недоліки. Для того, щоб відповісти на запитання про ці недоліки та переваги, потрібно проаналізувати «командний феномен».

1. Командна форма роботи вимагає значної концентрації всіх спеціалістів на вузькому напрямку роботи, інколи це не можливо, тому що висококваліфікованих фахівців не так багато.

2. Для команди потрібна ефективна система стимулювання і більш інтенсивний ритм роботи усіх служб забезпечення.

3. Важливий елемент ефективної діяльності команди – її чисельність. Чим більше людей в команді, тим складніше забезпечити психологічну сумісність. Чим менше членів в команд, тим вона згуртованіше і вище ефективність її роботи. Найбільш раціональний склад команди це 7-9 осіб.

4. Слід зауважити, що команди можуть не тільки створюватися, але і розпадатися. В більшості це характерно для команд, що діють в інтелектуальній сфері (управлінська діяльність, мистецтво, наука, культура, освіта, тощо). У виробничій сфері, як правило, чітко визначені задачі, терміни, умови діяльності команди. Тому розпад команди у виробничій сфері завжди логічний та зрозумілий, його можна прогнозувати. В інтелектуальній сфері, метою діяльності є не конкретна задача або продукт, а пошук рішення проблеми (народження ідеї), що не передбачає чіткого визначення термінів і умов, які можуть змінюватись в залежності від зовнішніх обставин і результативності команди. Тому мотива-

ція членів команди є динамічною, вона може знижуватись, або перестати бути адекватною зовнішнім обставинам, що часто приводить до розпаду команди.

Здібності та знання співробітників команди можуть бути з успіхом використані для рішення нагальних проблем організації. Такого висновку дійшли видатні фахівці в галузі управління в усьому світі. «Принцип розвитку особистості сприяє успіху справи, натомість принцип використання особистості – прирікає організацію на провал». Цей вислів став підґрунтям *колективного управління* у команді. Колективне управління – це стиль керівництва, коли активна роль належить рядовим співробітникам, які беруть активну участь у розв’язанні виробничих проблем. Саме цим і характеризується робота в команді.

Члени команди працюють не тільки за заробітну платню і не тільки в офіційний робочий час, вони працюють за ідею. Командна робота дає підприємству перевагу перед конкурентами у якості, сервісі, рентабельності, інноваціях. Шляхом командної роботи можна досягти того, що її учасники будуть працювати інтенсивно і з ентузіазмом, отримати такі результати, які раніше вважались недосяжними.

Учасники команди отримують також значні переваги: всі вони мають можливості для зростання, відчувають причетність до спільної справи, отримують більше задоволення від змістовної, різноманітної роботи.

Важливою умовою ефективної роботи команди є те, що співробітники повинні бути впевнені в тому, що їхня активність не буде марною. Тому до процесу командування має бути залучено і керівництво.

Зважаючи на складність та багаторівневість цього процесу слід максимально систематизувати окремі елементи командування і пояснити їх соціально-психологічну природу. Це дозволить використати наведені рекомендації в управлінській практиці державної служби.

## 4.11. Розвиток команди проекту

Проект – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів або послуг. «Тимчасове» означає, що у будь-якого проекту є початок і неодмінно настає завершення, коли досягаються поставлені цілі, або виникає розуміння, що ці цілі не можуть бути досягнуті. «Унікальних» означає, що створювані продукти або послуги істотно відрізняються від інших аналогічних продуктів і послуг.

Унікальність продуктів або послуг проекту обумовлює необхідність послідовного уточнення їх характеристик під час виконання проекту.

Як приклади проектів можна привести будівництво, розробку будь-якої нової продукції, проведення ремонтних робіт, впровадження інформаційної системи на підприємстві, проведення виборчої кампанії, зйомки кінофільму і багато чого іншого, що відповідає приведеному визначенню.

Управління проектами – це застосування додаткових знань, досвіду, методів і засобів до робіт проекту, аби задовольнити вимоги, що пред'являються до проекту, і очікувань учасників проекту. Щоб задовольнити цим вимогам і очікуванням, необхідно знайти оптимальне поєднання між цілями, термінами, витратами, якістю і іншими характеристиками проекту.

Розвиток команди є важливою умовою успішної реалізації проекту. Це особливо складно, коли проект вимагає науково-технічних та інших професійних знань, умінь і навичок. При підборі команди необхідно враховувати, що сучасні спеціалісти повинні перенавчатись кожні 3-5 років, персонал проекту в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Отже, організація професійного розвитку персоналу є однією із функцій управління персоналом проекту.

Професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов’язків на новій посаді у проекті. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10% фонду заробітної плати. Розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах проекту – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоздатним на ринку праці після реалізації проекту.

Завданням управління з питань розвитку команди у проекті є забезпечення:

- відповідного професійного рівня персоналу, що задовольняє вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників, як передумови раціональної їх зайнятості й використання;
- можливості кар’єрного росту.

У зв’язку з чим, управління персоналом проекту повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення наступних проблем:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреб в навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії;
- вибір форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення усіх видів навчання у потрібному обсязі.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок. На практиці виокремлюють дві основні групи:

- методи навчання, що використовуються в ході виконання роботи (навчання на робочому місці);
- методи навчання поза робочим місцем (крім посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Створення професійної команди для нового проекту – один із основних обов'язків проект-менеджера на першому етапі його роботи. Цей процес вимагає певних навичок управління у визначенні, відборі і об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій.

Аналогічно життєвому циклу проекту команда проекту має свій життєвий цикл, в якому можна виділити п'ять основних стадій: формування, спрацювання, функціонування, реорганізація, розформування.

На стадії формування керівник проекту призначає проект-менеджера, що здійснює загальне керівництво проектом, контролює його основні параметри і координує діяльність членів команди. Менеджер проекту визначає необхідну кількість фахівців членів команди, їх кваліфікацію, проводить відбір і найм працівників. При цьому можуть бути наступні форми найму працівників: призначення, обрання за конкурсом, найм за контрактом. Найбільш мобільною й ефективною формою з них є контрактна.

Існує велика кількість класичних прикладів успішної реалізації командних проектів в бізнесі. Успішними бізнес-командами можливо визнати Apple Inc., Lululemon, Cisco Systems та багато інших.

Найбільших успіхів досягають бізнес-команди в Японії, де з покон віку прийнято діяти не поодинці, а колективом, організовано. Японці з дитинства цьому навчені. Це стосу-

ється й виробництва автомобілів, і вирощування сільсько-господарської продукції. Скрізь найголовніше – командна робота. У випадку з катастрофою, спричиненою землетрусом і цунамі в Японії не було ні паніки, ні мародерства. Командна робота допомогла японцям швидко поставити країну на ноги і впоратися з заподіяними збитками. Багато чого українці повинні навчитися у японців.

Слід однак визнати, що у процесі реалізації завдань проєкту у командах часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів. Шляхи запобігання та подолання наслідків конфліктів наведено у Розділі 5, частини 1 цього видання.

#### Список літератури до розділу 4

1. Belbin R. M. Management teams: why they succeed or fail. - London: Heinemann, 1986. – 179 p.
2. Belbin R. M. Managing without power. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001. – 204 p.
3. Belbin M. Team roles at work. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. – 141 p.
4. Dr Meredith Belbin: The Concept of Team Roles, <http://sol.brunel.ac.uk/%7Ejarvis/bola/teams/belbin2.html>, <http://www.onepine.demon.co.uk/mod1.htm>
5. Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations, [www.bgsu.edu](http://www.bgsu.edu)
6. Fair Process: управление – это не только результат, но и путь его достижения, [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)
7. Stott K., Walken A. Teams, teamwork and teambuilding. – New York: Prentice Hall, 1995. – 411 p.
8. What Happens to the Inner Circle of the Ousted CEO?, [www.knowledge.wharton.upenn.edu](http://www.knowledge.wharton.upenn.edu)
9. Баррера Рик. Превосходя ожидания: бизнес на грани возможного. – М.: Эксмо, 2007. – 272 с.
10. Коваленко И. Н., Коваленко Н. П. Наука и искусство влас-

- ти менеджера. Одесса: Феникс, 2006. – 485 с.
11. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – Москва: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
  12. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 391 с.

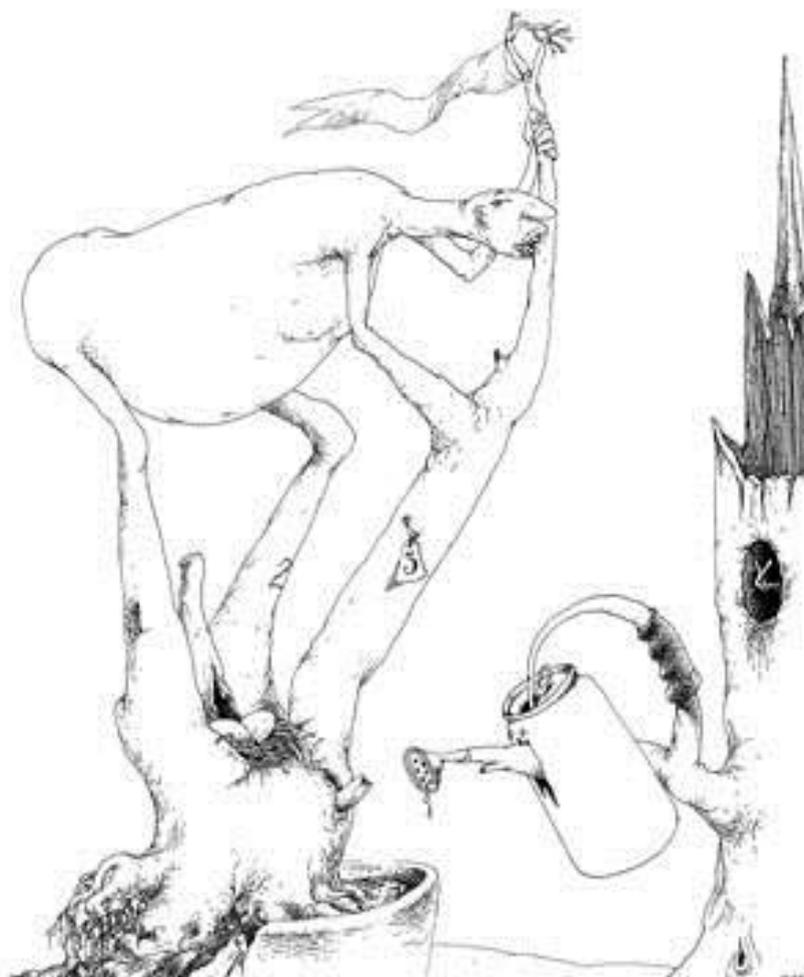


## **Розділ 5. Політичний менеджмент**

- 5.1. Передумови розвитку політичного менеджменту
- 5.2. Політичний менеджмент та основні його види
- 5.3. Принципові особливості політичного менеджменту
- 5.4. Процес прийняття політичних рішень
- 5.5. Ціннісні зміни у політичному менеджменті



3 (171) *Σίτην κλάει* (μεγαλύτερο)



## Розділ 5. ПОЛІТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕН

### 5.1. Передумови розвитку політичного менеджменту

Політичний менеджмент – це набір дій, спрямований на придбання та утримання влади, розширення її авторитету і впливу. Політичний менеджмент існує дуже давно, але тільки в сучасному суспільстві він набуває масштабного характеру. Це пов'язано з бурхливими процесами, які почалися ще у ХХ ст. та продовжуються у ХІХ ст., а саме:

1. Зміна ролі мас в політичному суспільстві. На зміну епохи, коли влада забезпечувалася за рахунок інертності мас, їх невтручання, прийшли суспільства, де маси перестали бути слухняними;
2. Зміна системи цінностей відносно прав людини і самого життя людей, свободи слова, сумління, ідей, що є базою ціннісного лібералізму;
3. Перетворення політичних партій, груп-інтересів в самостійні суб'єкти, які прагнуть відігравати ефективну роль на політичній арені.
1. Основні завдання політичного менеджменту можливо сформулювати їх наступним чином:
  1. Закріплення та зміцнення авторитету політичної установи або політичного діяча;
  2. Створення привабливого образу державного органу, політичної партії, групи тиску або політичного діяча;
  3. Розширення кількості прихильників тої чи іншої програми або проекту;
  4. Формування електоральних переваг населення;
  5. Організація політичних союзів і блоків;
  6. Вплив на політичних опонентів, а також супротивників у політичних конфліктах;
  7. Створення тиску на осіб, які приймають політичні рішення;
  8. Мобілізація мас для критичної підтримки

Політичний менеджмент вимагає як теоретичних знань, так і прикладних, які б дозволяли розробляти практичні рекомендації при вирішенні конкретного управлінського завдання. Це практична діяльність, спрямована на досягнення конкретних політичних цілей.

Політичний менеджмент дійсно існує з прадавніх часів. Навіть у ранніх суспільствах правителі вимушені були вирішувати завдання підвищення свого авторитету, розширення свого впливу на широкі верстви населення, а конкуруючі групи і клани завжди шукали шляхи ефективного впливу на своїх вождів, королів і імператорів. Проте лише в сучасному суспільстві політичний менеджмент прийняв масштабний характер. Це пов'язано з п'ятьма важливими процесами, що отримали бурхливий розвиток ще у XIX ст.

*Перший з них* – зміна ролі мас в політичному житті суспільства. Цей процес дуже яскраво і образно виразив іспанський філософ Хосе Ортега-і-Гассет. «XIX століттю, писав він, належить слава і відповідальність за те, що він випустив широкі маси на арену історії». На зміну суспільствам де все вирішувалося аристократичною меншістю, де керованість соціумом забезпечувалася, перш за все, за рахунок інертності широких мас, їх невтручання в питання політичної влади, прийшли суспільства, де «маси перестали бути слухняними цим самим меншинам: вони не підкорюються їм, не слідують за ними не поважають їх, а, навпаки, відчужують і витісняють їх». Для забезпечення від руйнівних охлократних тенденцій необхідно було переходити від прямого тиску на маси до більш прихованих способів дії.

*Другий процес* – утвердження в свідомості багатьох людей цінностей лібералізму: свободи особи, ідеологічного і політичного плюралізму, толерантності, рівності всіх перед законом, неприпустимості втручання з боку держави в приватне життя і таке ін. У цих умовах для досягнення своїх цілей політичній еліті все частіше і частіше доводилося уда-

ватися до опосередкованого впливу на людей, робити спроби такого впливу на їх мотиваційну структуру, яке б не суперечило їх ціннісним орієнтаціям і підтримувало б у них відчуття свободи свого вибору, природності здійснюваних ними дій.

*Третій процес* – демократизація суспільств. Твердження в політичній практиці багатьох сучасних держав, принципів правової держави вело до різкого звуження інституційних можливостей для свавілля і вживання нелегітимних форм насильства з боку влади. Будучи обмеженими законом в своїх діях, державні посадові особи і інші політичні діячі не могли не звернутися до теорії і практики політичного менеджменту для зміцнення свого авторитету і впливу, для проведення в життя своїх задумів і рішень.

*Четвертий процес* - введення загального виборчого права. Як це не блюзнірськи звучить, але масою, здатною вплинути на вибір того або іншого кандидата, потрібно було управляти так, щоб вона не помічала направляючої дії, щоб у кожної людини, що прийшла на виборчу дільницю завжди зберігалася відчуття, що вона діє самостійно, що її вибір є вільним.

*П'ятий процес* – перетворення політичних партій і громадських організацій, груп інтересів в самостійних суб'єктів, прагнучих грати активну роль на політичній арені. Партії, громадські організації, групи інтересів на відміну від держави позбавлені права на створення загальнообов'язкових норм і на вживання легітимного насильства, тому політичний менеджмент стає для них єдиною можливою формою управлінського впливу на маси.

Зростання інтересу до політичного менеджменту в ХХ ст було багато в чому обумовлене звуженням рамок силового вирішення проблем у політичній сфері, затвердженням цінностей і принципів правової держави, ідеологічного і політичного плюралізму, пошани прав меншості, свободи опозиції та толерантності. Обмеження дій вищих державних посадових осіб законом, проголошення непорушності прав і свобод

особи, вихід на політичну арену партій і інших організацій, що не володіють статусними ресурсами влади, вимагали перегляду способів досягнення політичних цілей. Широко поширені раніше методи державного примусу, відвертого насильства вже не відповідали новим реаліям. Ефективність політичного, у тому числі і державного управління повинна була досягатися на основі інших засобів прийняття рішень, що забезпечують виконання, без застосування репресивного механізму санкцій.

## **5.2. Політичний менеджмент та основні його види**

Політичний менеджмент – це один з видів управлінських стосунків в політиці, в рамках якого вирішуються специфічні завдання зміцнення авторитету державних і політичних діячів, створення привабливих образів державних установ, політичних партій громадських організацій або груп тиску, формування електоральних переваг населення, організації політичних союзів, блоків та ін.

Політичний менеджмент дозволяє вирішувати наступні завдання:

1. Зміцнення авторитету державного або політичного діяча;
2. Створення привабливого образу державної установи, політичної партії, громадської організації або групи тиску;
3. Розширення кількості прихильників тієї або іншої політичної програми, управлінського проекту;
4. Формування електоральних переваг населення;
5. Організація політичних союзів, блоків;
6. Вплив на політичних опонентів, а також на противників в політичних конфліктах;
7. Створення тиску на осіб, що приймають державні рішення;
8. Мобілізація мас для політичної підтримки.

Управління – це важлива і невід’ємна частина політичного життя суспільства. З його допомогою вирішуються як масштабні завдання координації політичних, економічних і соціальних процесів в суспільстві, так і дрібніші, пов’язані з досягненням конкретних цілей і завдань, таких як: завоювання довіри мас, перемога на виборах, вирішення конфліктних ситуацій та ін. Управлінські стосунки в політиці багатоваріантні.

Управління, що відноситься до сфери політики, включає всю сукупність управлінських процесів, що виникають в сфері політичних відношень. Існує декілька основних видів управління в політиці :

а) управлінські стосунки, що виникають між державними посадовими особами і державними органами, промовцями в ролі суб’єкта управління, з одного боку, і населенням або окремими його групами – з іншої. Цей вид управління зазвичай називають *державним управлінням*, бо його суб’єктом є держава її установи і посадові особи. В ньому виділяють як особливий сегмент - *державно-адміністративне управління*, що включає все різноманіття управлінської діяльності, здійснюваної органами виконавчої влади (урядом, міністерствами, відомствами та іншими держустановами).

Головною особливістю державного управління є те, що воно спирається на право «легітимного насилля», тобто суб’єкт управління володіє владними повноваженнями, необхідними статусними ресурсами для проведення в життя управлінських рішень. У сучасному суспільстві *державне управління* здійснюється переважно у вигляді створення відповідними органами і установами норм, що носять деперсоналізований характер і що існують у вигляді законів і інших спільних нормативних актів. *Державне управління* в сучасному суспільстві є багаторівневим і занадто складним, перш за все внаслідок надзвичайної кількості різних державних організацій і установ, що розрослися.

б) управлінські стосунки, що складаються усередині державних і політичних організацій з метою впорядкування їх діяльності, підвищення ефективності роботи. Їх особливістю є те, що управлінські стосунки обмежені рамками окремих організацій (державних установ, політичних партій та ін.), що додає цьому виду управління багато спільних рис з менеджментом економічних організацій. Управління в державних установах і політичних організаціях також засноване на можливості суб'єкта управління (керівництво державної установи, керівні органи партії) спертися на статусні ресурси, на право створювати загальнообов'язкові для членів даної організації норми.

в) управлінські стосунки, де суб'єкт (політична організація, група тиску, державний діяч) не може спертися на право «легітимного насилля» і на свої статусні ресурси для досягнення поставлених цілей, не може ухвалити закон або інше розпорядження, що має обов'язковий характер, а тому вимушений удаватися до інших форм і методів дії на передбачуваний об'єкт управління. Цей вид управлінських стосунків називають *політичним менеджментом* або *політико-технологічним управлінням*.

В наш час можна говорити про наступні основні види політичного менеджменту:

1. Іміджмейкінг або створення образу, іміджу державного, політичного діяча, привабливого для широких мас;

2. Корпоративний політичний іміджмейкінг або формування в масовій свідомості впізнаного позитивного образу державної установи, політичної організації, партії;

3. Електоральні технології як системна організація передвиборної кампанії;

4. Політичний брендинг (бренд – торгівельна марка) або внесення до масової свідомості впізнаних символів, значень, образів, здатних відповідно до цілей суб'єкта політико-технологічного управління об'єднувати, людей або, навпаки,

роз'єднувати їх на групи, що змагаються. Політичний бренд – це своєрідний маркер, який дозволяє за допомогою одного слова, словосполучки або замінюючих їх символів вказувати на приналежність людей до тієї або іншої політичної групи і на те місце, яке вони займають в політичному просторі. Наприклад, такі слова-маркери як «комуністи», «демократи» дозволяли українцям наприкінці ХХ ст розділяти суспільство на тих, хто виступає за оновлення країни і хто опирається цьому оновленню. Політичні бренди, при умілому їх розкручуванні перетворюються на символи, об'єднуючі людей, тому можна сказати що головний сенс політичного брендингу як виду політико-технологічного управління – формування політичної, соціальної ідентичності на користь суб'єкта управління.



В Україні є декілька політичних брендів: червоне серце на білому фоні – Батьківщина, вила – радикальна партія та ін.

5. Технології лобізму, що є діяльністю, направленою на створення тиску на державних посадових осіб, що приймають управлінські рішення.

Види політичного менеджменту розрізняються по цілях, які може ставити перед собою суб'єкт політичного управління. Досягнення кожної такої мети зажадає від суб'єкта розробки різних стратегій. Так при формуванні іміджу політичний менеджер направляє зусилля на формування образу конкретного політика, створюючи доброзичливе відношення до нього широких верств населення; при регулюванні конфліктів – на пошук точок зіткнення в поглядах протилежних сторін та ін.

Дослідження політичного менеджменту в даний час здійснюється вченими політологами, соціологами, психологами. Для кожної з перерахованих груп вчених тут є своє поле наукової діяльності. Політологи розглядають політичний менеджмент як прикладну політичну науку, як те її направлення, де здійснюється безпосереднє з'єднання теорії і практики політичного життя. Соціологи схильні бачити в політичному управлінні особливий випадок соціальної взаємодії і готові використовувати для його вивчення багатющу методологічну інструментарій, напрацьований за останні десятиліття. Психологи також не могли пройти повз політичний менеджмент, оскільки останній є особливим випадком психологічної дії на особу. Управлінські науки також займаються проблематикою політичного менеджменту.

Включаючи політичний менеджмент в коло свого наукового інтересу, жодна з перерахованих груп вчених не розглядає його як головний об'єкт дослідження, а відводить йому периферійне місце. В той же час політичний менеджмент, заслуговує на право розглядуватися як самостійний науковий об'єкт.

Це право підтверджується зростаючою роллю даного управлінського процесу в суспільстві, тим, що сама логіка політичних владних стосунків в суспільстві все більше перетікає в площину такої дії на особу, коли та, знаходячись під зовнішнім впливом не переживає при цьому гнітючого

відчуття тиску, примусу, насильства. Не йдеться про позицію сьогодні ж надати самостійний статус цій галузі знання, а лише про те, що висока значущість даного типа політичного управління для суспільства повинна привести до об'єднання зусиль вчених, що досліджують даний об'єкт соціальної реальності.

Коли ми говоримо про політичний менеджмент як об'єкт дослідження, то маємо на увазі все різноманіття цих управлінських стосунків, що виявляється, у тому числі, в тих конкретних діях, кроках які роблять їх реальні учасники в тій чи іншій країні, в той чи інший проміжок часу. Проте описати політичний менеджмент у всіх його конкретно-історичних проявах просто неможливо. Це дуже рухлива, неповторна діяльність людей, відтворююча певні політичні управлінські стосунки. Важливо виявити в цих стосунках те стійке, що повторюється та дозволяє глибше зрозуміти логіку цих стосунків. Іншими словами, нам належить визначити предмет дослідження політичного менеджменту.

Політичний менеджмент вимагає як теоретичних знань в управлінському процесі, так і прикладних, дозволяючих виробляти практичні рекомендації при вирішенні конкретного управлінського завдання. Разом вони складають своєрідний айсберг, де масивна підводна частина – це сукупність теоретичних концепцій, що пояснюють природу, специфіку цього особливого типа стосунків, що складаються в сфері політики, та видима, надводна – це навички, що реалізуються в управлінській практиці, і вміння пізнавати, пояснювати та досліджувати конкретні ситуації.

Можна говорити, що політичний менеджмент – це практична діяльність, направлена на досягнення конкретних політичних цілей. Ефективність цієї діяльності залежить багато в чому від знання тих прийомів, способів вживання, які дозволяють політичним акторам вирішувати поставлені завдання. Перш за все – досвід, що дозволяє людям методом

проб і помилок відбирати найбільш ефективні способи досягнення цілей. Наприклад, вступаючи в передвиборчу боротьбу кожен кандидат прагне висунути оригінальне гасло, що запам'ятовується.

Крім того політичний менеджмент – це особливий вид управління в політиці, коли суб'єкт управління, що прагне до досягнення певної мети, позбавлений можливості створювати загальнообов'язкові норми і спиратися на право «легітимного насилля», тобто на право державного примусу або на статусне право в політичній організації.

### **5.3. Принципові особливості політичного менеджменту**

Управління – це завжди збір, переробка та передача інформації для прийняття рішень. Але на відміну від інших видів менеджменту у політичного менеджменту є принципові особливості, які відрізняють його навіть від державного управління і управління держустановами та суспільно-політичними організаціями:

**По-перше**, в політичному менеджменті суб'єкт управління позбавлений права:

а) спиратися на державний примус, на вживання заходів відносно порушників законів або розпоряджень виконавчої і судової влади, що доступно і використовується суб'єктами державного управління;

б) вдатися до вживання санкцій, як це можуть робити керівники державних установ або політичних організацій по відношенню до своїх підлеглих.

Отже, способи впливу суб'єкта політичного менеджменту на керований об'єкт мають бути вельми специфічними, пов'язаними з особливими формами дії на мотиваційну структуру особи.

**По-друге**, державне управління і управління державно-політичними організаціями (якщо не йдеться про свавіл-

ля окремих осіб) будується, головним чином, на принципі нормотворчості. Іншими словами, державні органи або посадові особи наділені правом ухвалювати закони, укази інші нормативні акти, обов'язкові для відповідних груп населення, а механізм санкцій використовується ними для направлення діяльності людей в русло прийнятих норм. У результаті, управління має в значній мірі знеособлений характер, управлінські рішення орієнтуються не стільки на конкретних людей скільки на певне розуміння того, якими мають бути спільні, по можливості найбільш оптимальні моделі суспільної поведінки, відтворні в діях багатьох людей, оскільки в принципі практично всіх, або принаймні більшість, можна змусити підкорятися ухваленому закону. В політичному менеджменті суб'єкт управління позбавлений легітимного права диктувати правила гри, тобто створювати норми, обов'язкові для об'єкту, на якого він намагається вплинути, тому він вимушений впливати, спираючись на знання особливостей мотивації конкретних людей. Його головною зброєю стає знання психології особи і психології мас.

#### **5.4. Процес прийняття політичних рішень**

**Політичний менеджмент** як система управління політичними процесами включає: маркетинговий аналіз кон'юнктури політичного ринку й формування відповідного іміджу «політичного товару» – організації, лідера, кандидата, політичної платформи; політичне забезпечення бізнесу; вивчення політичних і соціокультурних факторів, що впливають на ділову активність; зв'язок із громадськістю та професійне політичне лобіювання; оволодіння мистецтвом роботи з людьми та організаціями, спираючись на моральні, етичні, естетичні цінності даного суспільства .

Політичний менеджмент тісно пов'язаний із процедурою прийняття політичного рішення. Політичне рішення в

процесі формування проходить такі головні етапи: 1) аналіз конкретної ситуації, що потребує прийняття рішення; 2) розробка рішення (проекту, програми); 3) затвердження результату розробки й прийняття його до виконання; 4) здійснення ухваленого рішення; 5) вивчення реальних наслідків здійснення рішення і можливостей підсилення його позитивних наслідків.

Необхідними умовами прийняття правильного політичного рішення є компетентність, інформованість, знання громадської думки. Зміст самого рішення залежить від суб'єктів влади та засобів масової інформації. Структура політичного рішення включає суб'єктів влади, експертів, засоби масової інформації.

Процедура прийняття політичного рішення багато в чому залежить від характеру політичного режиму. Авторитарні та тоталітарні режими мають особливі правила прийняття політичних рішень. Для них характерні авторитарно-бюрократична технологія та закритий характер: рішення приймає обмежене коло осіб, без всебічного аналізу різноманітної інформації, кулуарно, без обговорення з політичною опозицією (якої часто просто офіційно не існує), без урахування громадської думки.

Як засвідчує історичний досвід, адміністративно-командні методи управління можуть бути досить ефективними за надзвичайних умов у економіці, виробництві, під час гострих економічних криз, воєн, подолання наслідків природних та антропогенних катастроф тощо. Однак домінування таких методів управління в суспільстві неминуче породжує ототожнення примусової влади з владою політичною, придушення творчого потенціалу особистості, колективу, соціальних груп, обмеження свободи вибору рішень і діяльності, ідеологізацію всього суспільного життя, прагнення підпорядкувати за допомогою планування всі економічні та

соціальні процеси «єдино правильному» вченню, тотальну залежність особистості від держави тощо.

На відміну від тоталітарних та авторитарних режимів, демократичні політичні режими мають чітко визначені процедурні правила прийняття політичних рішень – зафіксовані в законах та нормах, зі сталою традицією публічних дебатів, узгодження між різними групами, з урахуванням громадської думки.

Не завадить, однак, нагадати, що, як свідчить історичний досвід, абсолютизація будь-якого методу, намагання користуватись ним завжди та в усіх сферах життя приречена на поразку. Однією з найважливіших складових мистецтва політичного керівництва суспільством є вміння правильно вибирати відповідне конкретному історичному моменту співвідношення, оптимальне поєднання різних методів, оскільки будь-яка управлінська система передбачає використання і тих, і тих елементів регулювання. Ефективність політичного рішення багато в чому залежить від його теоретичних засадних принципів. Вихідним завжди має бути принцип пріоритетності політики стосовно економіки й духовного життя суспільства. Водночас політика, як концентрований вираз усіх зв'язків у суспільстві не тільки не виключає, а й передбачає наявність причинно-наслідкової залежності від економіки та духовної сфери життя суспільства.

Ця залежність виявляється в принципі «основної ланки», який допомагає суб'єкту політичного управління розрізняти управлінські завдання відповідно до їхньої значущості, послідовності розв'язання, ролі в досягненні мети, способів і часу реалізації. Якщо ж суб'єкт не здатен відрізнити суттєве від несуттєвого, виділити ланку першочергового значення, тоді йому доведеться діяти найбільш складним способом – шукати правильного управлінського рішення методом спроб і помилок.

Простежити механізм впливу основної ланки на всі інші зв'язки та процеси можна лише за користування засадним принципом зворотного зв'язку. Для прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення завжди потрібна докладна інформація про стан суб'єкта політики та про середовище, в якому він функціонує. На підставі такої інформації суб'єкт управління і приймає управлінське рішення. Принцип зворотного зв'язку вказує на потрібний напрямок діяльності суб'єкта управління, оскільки основна ідея зворотного зв'язку полягає в тому, щоб з'ясувати ступінь відхилення суб'єкта політики від бажаного стану та виправити ситуацію за допомогою відповідного управлінського впливу.

Оскільки **процес управління** складається з певної сукупності дій, його суб'єкт починає з вибору цілей діяльності й етапів їх досягнення, тобто він керується принципом поєднання кінцевої мети розвитку з поточними завданнями, коли у вирішенні поточних завдань вбачають засіб для досягнення кінцевих результатів. Цей принцип передбачає як гнучкість у виборі засобів досягнення кінцевої мети, так і чітке окреслення самої мети. Дотримання його дає змогу, з одного боку, запобігти невиправданій гонитві за успіхом проміжних результатів за втрати головного – кінцевої перспективи. А з іншого – унеможливорює «перескок» через ті чи інші необхідні проміжні ланки, що зводить нанівець зусилля багатьох людей і перешкоджає тим самим досягненню поставленої мети.

У процесі руху до своєї мети суб'єкт управління має керуватися також принципом наступності. З позицій цього принципу соціальний прогрес – це низка послідовних етапів, де кожен наступний спирається на досягнення попереднього, стає підґрунтям для вищого, досконалішого. Цей засадний принцип не тільки впливає із закономірного зв'язку між старим і новим, а й відображує характер зв'язку між ними. *Становлення нового відбувається не через руйнацію, цілко-*

*вите заперечення попереднього, а через його використання.* Щоб політичне управління було справді ефективним, суб'єкт повинен розглядати старе і нове в їхній діалектичній єдності.

Ще одним засадним принципом наукового управління є належне використання різних методів управління. Оскільки вони зумовлюються потребами людей, першим кроком суб'єкта у визначенні цілей розвитку стає пізнання цих методів. Отже, вибір напрямків практичної діяльності залежить не від особистих задумів політиків, а від людських потреб. Потреби відіграють роль сполучної ланки між законами розвитку суспільства й діяльністю людей. Без усвідомлення цього принципу людина не може бути справжнім політиком.

Використання цих засадних принципів сприяє підвищенню ефективності політичної діяльності, забезпеченню стабільності політичних процесів. Окрім того, важливими є принципи консенсусу та компромісу. Вони дають змогу знайти адекватні політичні рішення, запобігти конфліктам, регулювати їх, забезпечити рівновагу між стабільністю та змінами в політичній системі.

Актуальною проблемою для сучасної України є становлення вітчизняного парламентаризму, запровадження умов парламентської демократії (традицій дебатів, цивілізованої опозиції, дозволеного законами лобізму, політичної культури протистояння та ін.), боротьба з порушеннями політичної етики, корупції, з нехтуванням законами і нормами моралі, а також чітке розмежування повноважень різних гілок влади як необхідної першооснови своєчасного й ефективного прийняття політичною владою назрілих політичних рішень.

За умов політичного суперництва, коли пропозиції перевищують попит (багато партій претендують на владу, кілька кандидатів – на один мандат депутата тощо) засобом організації політичної діяльності та водночас формою здійснення політичного управління стає політичний маркетинг.

У політичній сфері виокремлюють менеджмент виборчої кампанії, діяльності правлячої (або урядової) команди й менеджмент окремої політичної кампанії з рекламування певних цінностей, доктрин, програм тощо. А процес управління розглядають на різних рівнях управлінської ієрархії: загальнодержавному, регіональному, місцевому, галузевому та ін.

Процес організації й проведення виборчої кампанії потребує, крім усього іншого, добре зорганізованої команди професіоналів у галузі політичних технологій, політології, соціології, соціальної психології та менеджменту, покликаної займатися матеріально-фінансовим забезпеченням кампанії, організаційними, політико-ідеологічними та багатьма іншими питаннями.

За розподілом функцій у команді виокремлюють тих, хто готує матеріали для кандидата і хто займається поточними організаційними проблемами. Це дає змогу кандидатові зосередитися на стратегічних питаннях.

Загалом найближче оточення кандидата за кількістю має не перевищувати семи-дев'яти осіб. Хоча, звичайно, дехто може ефективно керувати й більшою кількістю людей одночасно. В ідеалі команда кандидата має бути своєрідним прототипом майбутньої урядової команди (якщо це президентські вибори). Хоча на практиці не завжди так буває.

Патронажну частину команди, як правило, складають один-два менеджери, радники з економіки, внутріполітичних питань, проблем зовнішньої політики, прес-секретар і фахівець з іміджу. Апаратна частина, яку очолює головний менеджер, впроваджує в життя стратегічні й тактичні задуми інтелектуального центру команди, вирішує конкретні питання політичного рекламування тощо.

Офіційною частиною команди кандидата після його реєстрації є довірені особи, які мають юридичні повноваження представляти кандидата у відносинах з виборчими комісіями, органами влади та засобами масової інформації.

Функціонально команда, кандидата має мати такі структурні підрозділи (розглянемо на прикладі передвиборчого штабу 45-го Президента США Дональда Трампа): групи політичного аналізу, преси, планування, поширення матеріалів, підготовки статей і виступів, роботи зі штатами, організації масових заходів, служба редагування вже підготовлених виступів і заяв (у складі психологів, правників, мовників та інших спеціалістів), а також «бригада швидкого реагування» (її завданням є організація відгуків на події, заяви та дії конкурентів).

На думку соціопсихологів (А. Джордж), існують три основні моделі прийняття рішень: формальна, змагальна та колегіальна.

Формальна модель ґрунтується на чіткій ієрархії системи комунікації та процедур проходження інформації.

Змагальна модель передбачає альтернативні інформаційні потоки і відповідні проекти рішень. Вона відкрита для будь-яких альтернатив, незалежно від адресатів і каналів її надходження.

Колегіальна модель потребує колективної праці в пошуках найоптимальнішого проекту рішень. Колегіальні команди формуються незалежно від соціального статусу, належності до організаційних структур працівників апарату. У змагальній моделі зберігається певна ієрархія, хоча інколи санкціонується надходження альтернатив із середньої ланки до центру прийняття рішень без погодження з чиновниками вищого рівня.

Політичний досвід свідчить, що передвиборча команда не завжди стає правлячою. І не лише тому, що, вигравши вибори, президент, враховуючи політичні реалії, сформує уряд не тільки із своїх прибічників. Щоб залучити на свій бік не лише більшість тих, хто проголосував за нього, а й більшість членів суспільства (це не тотожні поняття за будь-якої виборчої процедури), він нерідко залучає до правлячого

кабінету представників інших політичних сил, звичайно, за їхньої готовності підкорятися командній стратегії.

Під час створення правлячої команди (центру ухвалення управлінських рішень) беруть до уваги внутрішні (що впливають з передвиборчих угод з політичними силами) та зовнішні (пов'язані з намаганнями розширення соціальної бази підтримки) аспекти, користуючись при цьому професійними, політичними та психологічними критеріями. Відтак постає питання про співвідношення у складі команди політичних і кар'єрних чиновників (апаратників), щодо якого універсальної формули не існує. А на конкретну конфігурацію конкретної команди впливають суспільно-політична ситуація, окремі соціальні групи та їхні лідери.

На ефективність роботи кабінету особливо впливають психологічні чинники, які реалізуються через міжособистісні стосунки членів команди. Відсутність порозуміння, нездорова морально-психологічна атмосфера може спаралізувати роботу навіть високопрофесійної, політично збалансованої команди. Насамперед варто проаналізувати розподіл соціо-психологічних ролей у команді, потурбуватися в разі його незбалансованості про корекцію міжособистісних стосунків у ній.

Будь-який керівний колектив передбачає рольовий розподіл: *голова, секретар, генератор ідей, аналітик, організатор, інформатор, психолог.*

*Голова* формулює стратегію, визначає завдання кабінету, пріоритети діяльності, розподіляє обов'язки між членами команди, психологічно мобілізує їх на реалізацію генеральної лінії.

*Секретар* організовує практичне втілення стратегічної лінії команди, контролює дотримання дисципліни виконання планів, об'єднує ідеї в один закінчений проект і домагається його реалізації.

*Генератор ідей*, маючи найвищий рівень інтелекту і найрозвиненішу фантазію, є постачальником ідей, пропозицій, проектів рішень.

*Аналітик* оцінює альтернативи, аналізує проекти рішень.

*Організатор* раціоналізує виконавчий процес, доводить його до завершення. Нерідко разом із секретарем здійснює контрольні функції.

*Інформатор* є постачальником нових ідей, цікавих фактів завдяки високим комунікативним здібностям і розгалуженим міжособистісним контактам.

*Психолог* гармонізує міжособистісні стосунки, цементує команду на емоційній основі, вгамовує пристрасті та підтримує ініціативу.

Знання й аналіз сильних і слабких рис кожного члена кабінету з урахуванням їх функціональних обов'язків і соціо-психологічних ролей дає змогу оптимально використовувати потенціал кожного щодо забезпечення ефективної роботи кабінету.

Розглянутий розподіл ролей є умовним. Окремі особи часто поєднують рольові функції в найрізноманітніших їх співвідношеннях. Єдине, надмірна кількість у команді «голів» і «генераторів ідей» може призвести до безплідних дискусій і розколу.

Демократичне суспільство передбачає зростання ролі й впливу масової свідомості на центри прийняття рішень. А масова свідомість членів суспільства відповідно формується під впливом інформації урядових структур про їхню діяльність.

У роботі з мас-медіа органи влади повинні дотримуватися таких правил:

- інформувати, орієнтуючись на громадськість;
- подавати новини в доступній формі;
- найважливіші новини повідомляти на початку зустрічі з пресою;

- не сперечатися з журналістами;
- давати (по можливості) прямі відповіді на прямі запитання;
- казати правду, навіть якщо це важко зробити;
- за неможливості відповісти, чесно зізнатися в цьому, пообіцявши зробити це іншим разом;
- не збирати на зустріч журналістів за відсутності інформаційного приводу;
- мати «домашні заготовки» щодо запитань і відповідей на них;
- виробити стандарти спілкування з представниками ЗМІ;
- вести постійний моніторинг повідомлень ЗМІ з актуальних питань;
- завжди на завершення розмови акцентувати на ключовій проблемі розмови, позаяк останнє запам'ятовується найкраще.

А головне – не випустити ситуацію з-під контролю, діяти впевнено та переконливо.

## **5.5. Ціннісні зміни у політичному менеджменті**

Політичний менеджмент надзвичайно чутливий до зовнішніх факторів, які наприкінці ХХст. почали змінюватися занадто швидко. Після падіння Радянського Союзу у 1991 року у світі склався ліберальний світопорядок на основі гегемонії США. Цей порядок вперше почав тріщати в період глобальної фінансової кризи 2008 року. Нового оглушливого удару завдав світовій конструкції Кремль у 2014 році, перекресливши згоду про незмінність кордонів у Європі та домовленість про територіальну цілісність України, яку гарантували і ключові західні держави на підставі Будапештського меморандуму. Цей меморандум гарантував недоторканість кордонів України на знак солідарності з відмовою України від третього в світі (на той час) ядерного потенці-

алу. Меморандум підписали представники США, Великобританії, Росії та Китаю.

А вже Brexit і поява Д. Трампа як американського президента – це вже третій удар по світовому порядку. І лише зараз експертне співтовариство та світова еліта почали охати і голосити: «Все пропало!» У цій ситуації найбільш тривожним є не сам занепад світопорядку, а те, що він став несподіванкою і шоком. Це означає, що ті, кому належить думати і передбачати, втратили нюх. І Brexit, і обрання Д. Трампа президентом США є свідченням незадоволення суспільства економічною політикою, яка впроваджується. Адже йдеться про кризу міжнародних відносин, яка є невідворотним і єдиним варіантом оновлення.

Після перемоги Д. Трампа в США склалося панування республіканців: в Конгресі та Сенаті більшість мають республіканці і глава адміністрації також республіканець. Але не все так благобно, бо непередбачуваність та епатажність поведінки і заяв Трампа викликають не задоволення і навіть осуд у членів парламенту.

Основні положення своєї передвиборчої програми узагальнені терміном: «Америка понад усе!» Трамп взявся втілювати з перших днів перебування в Білому домі. Своїми головними завданнями Трамп вважає збільшення Бюджету США, припинення нелегальної імміграції, майбутнє Obamacare, обмеження фінансування зовнішньої підтримки різних країн. Крім того вже після складання присяги на вірність народу США Трамп заявив про намір збільшити оборонні витрати на 10 % для відновлення військової могутності США. Йдеться про збільшення бюджету Пентагону на 54 млрд. доларів, але під тиском своїх однопартійців (сенатор Джон МакКейн вважає збільшення на 54 млрд. доларів недостатнє для відновлення боєздатності збройних сил США) Трамп вирішив збільшити цю суму ще на 30 млрд. доларів. Загальна сума набагато більше не лише бюджету України,

а й військових витрат більшості країн світу, крім п'ятірки найбільш розвинених. Ці гроші Трамп має намір забрати з соціальних програм і це відповідає його передвиборчим обіцянкам.

Для менеджерів нашої країни зміна адміністрації президента Барака Обами на адміністрацію президента Дональда Трампа цікава як перехід від кейнсіанської до жорстко монітарної політики. Вивчення цього процесу має для розбудови економіки України принципове значення.

Політичний менеджмент постійно розширює арсенал інструментів для досягнення поставлених цілей. Останнім часом можна спостерігати серйозні симптоми того, що західна політична традиція, побудована на культурі дискусій, на терпимості до різних думок, починає зраджувати власним принципам. Посилюються нетерпимість і агресивні реакції на будь-які прояви «інакомислення». Опоненти використовують не мову аргументів, а просто військову риторику. В подібних виразах вести дискусії навряд чи можливо.

Найбільш відомими та значущими подіями, які відбулися в світі саме завдяки зміні традиційної риторики, властивій традиційним підходом політичного менеджменту - це, безперечно, Brexit і перемога Д Трампа. Всі розуміють, що світ після 23 червня і 8 листопада 2016 року буде вже іншим. Але ніхто не може сказати - яким саме. З упевненістю можна говорити тільки про кілька речей. По-перше, у наявності недовіра багатьох американців і європейців до власних політичних еліт і політичних інституцій. По-друге, західні політики втрачають зв'язок зі своїми громадянами. В результаті спостерігається зростання впливу націоналістичних ідей у Європі. На політичну сцену виходять популісти, які пропонують прості рішення складних проблем. Але чому вплив популістів зростає? Можливо, одна з причин цього впливу - витіснення з публічної сфери незручних запитань і складних проблем? Можливо, саме політика замовчування і

претензії на «єдино-правильну картину світу» викликають у відповідь недовіру багатьох європейців до євробюрократії?

Можна навести кілька прикладів, які сталися наприкінці 2016 року. Журналісти газети Libaration лякали своїх читачів «поверненням до влади клерикалів» у разі перемоги Франсуа Фійона.

На конференції Об'єднаних Націй у столиці Індії Нью-Делі 21 грудня 2016 року провідний американський економіст Джеффри Сакс висловив побоювання, що Трамп «мілітаризує демократію». В січні 2017 р. колишній президент Польщі Броніслав Коморовський оголосив про створення «фронту захисту польської демократії». У всіх наведених прикладах не були наведені вагомі аргументи на користь запропонованих положень.

Ще одна проблема, яка загострилася у 2016 році, – це проблема біженців. У 2015 році, за офіційними даними, тільки Німеччина прийняла 1,2 мільйона мігрантів. За 11 місяців 2016 року з Німеччини були вислані майже 24 тисячі мігрантів. Німецька держава виділяє на утримання одного біженця 359 євро на місяць. З них 143 євро видається на руки (решту суми шукачі притулку отримують у вигляді їжі, одягу, медобслуговування тощо). Крім того, на кожного біженця виділяється 6 квадратних метрів житла. Для порівняння: за даними державної служби України, в 2016 році середня зарплата українки становить 4301 грн. (близько 148 євро), а українця - 5789 грн. (близько 199 євро). Виходить, що біженець у Німеччині тільки на руки отримує майже середню зарплату українки (не мінімальну, а саме середню). Наведені цифри показують, що міграційний криза лягає важким тягарем на економіку Євросоюзу. Але, крім економічних проблем, вона тягне за собою проблеми політичні, соціальні та культурні.

В газеті Die Welt з'явилися результати дослідження одного німецького соціолога та економіста про Африку. Виявля-

ється, у 1950 році в Африці було 150 мільйонів людей. Зараз – мільярд. У 2050 році там буде два мільярди 200 мільйонів людей. З них 800 мільйонів будуть готові бігти до ЄС. Зараз у ЄС мешкає 500 мільйонів громадян. Якщо зберігати у Європі нинішню політику, найближчими роками станеться вибух.

Чиновники ЄС дуже захопилися добрими, гуманними гаслами і втратили зв'язок зі своїми громадянами. Виникає конфлікт між цінностями, які пропагує Європа, і можливістю їх реалізовувати у ситуації, що змінюється. Дуже скоро кількість біженців з країн Близького Сходу та Африки може перевершити кількість європейців у країнах Євросоюзу.

На протязі довгих років цивілізаційних перетворень, людство постійно змінювало свої основні цінності. В Україні після 1991 року відійшли в небуття ті цінності, які заважали розвитку незалежної країни, але люди до них звикли. В наш час кожен хапає ті цінності, що відповідають його власному життєвому досвіду. Суспільство виглядає роз'єднаним, через це виникають конфлікти і перемагає та сила, якій вдається штучно протиснути свою систему цінностей.

Сьогодні в Україні, як певний ідеал, задіяні західні цінності. Загалом, шлях розвитку нинішньої цивілізації – європейський, але в самій Європі європейські цінності «кришаться». Європа почала жити за інерцією і через це українцям ще складніше приєднатися до європейської спільноти. На шляху до Асоціації з Європою стали результати референдуму у Нідерландах. Ця країна має історію давніх зв'язків з Росією ще з часів Петра I. Голландці з того часу відчувають деяку спорідненість з Росією. На жаль, українські дипломатичні кола при формуванні позитивного іміджу України в очах голландців не врахували багатьох обставин, що поєднують Росію з Нідерландами. І навпаки, російська пропаганда не пошкодувала «чорної фарби» аби налякати європейську спільноту страхіттям «громадянської війни»,

яка нібито точиться на Донбасі, та товпами озброєних право-радикалів, які заповнили вулиці міст та сіл України.

Для європейців найвища *цінність* – *життя людини* і намальовані росіянами страхіття відвернули від України деяких європейців.

Цінності, що їх сповідують більшість росіян протилежні європейським та базуються, ще з часів татаро-монгольської навали, *на приматі держави*. Держава є важливішою ніж людина. Людина повинна служити державі.

Ці два різних цивілізаційних підходи зіштовхнулися жахливим чином на Донбасі, де відбувається війна цінностей.

Останнім часом, можна говорити про тенденцію, коли на Заході до влади приходять сили, які критикують принципи, що впродовж тривалого часу вважались безальтернативними: *вільну торгівлю, мультикультуралізм, глобалізацію*. Нам навіюювся міф, що вільна торгівля – це завжди благо і вона усім вигідна. Насправді вільна торгівля вигідна тоді, коли між собою торгують країни, які знаходяться на приблизно одному рівні технологічного розвитку, або вигідна більш розвинутій країні, якщо торгівля відбувається між нею і менш розвинутою країною, яка перетворюється на донора. Оце про нас, бо ми останнім часом безумовно стали донорами чужих економік. Як має реагувати на цей виклик політичний клас і суспільство в Україні та світі?

Спочатку потрібна консолідація сил всередині країни. Наші залежність і слабкість пов'язані з тим, що у нас немає консолідованого суспільства і відповідальних еліт. Першим кроком могло б бути те, що ми виступаємо певним єдиним фронтом.

Такі люди, як Трамп, а у Європі вони представляють певні націоналістичні рухи, першими відчували ці тектонічні зсуви, які йдуть знизу. І першими на них відреагували. Трамп добре зрозумів кон'юнктуру, чого не зробили європейські демократичні лідери. Деякі європейські інтелектуали, зо-

крема частина французьких і німецьких, давно мають проросійські симпатії. Виходить трикутник: більшість європейців незадоволені, крайні праві відчувають це незадоволення і намагаються його використати, а російські політичні еліти, своєю чергою, намагаються використати цю ситуацію у власних інтересах. Слід очікувати, що найближчими роками європейська політика має докорінно змінитися. Взагалі, обличчя Заходу має поступово змінюватися, якщо там не захочуть відмовитися від якихось демократичних цінностей.

В одному з своїх виступів (грудень 2016 р.) французький філософ Ален Бадью сказав, що постать Д. Трампа (як раніше, наприклад, Берлусконі) є ворожою для демократії – мовляв, він «грає в демократію», але насправді перебуває поза нею. На думку Бадью, для Трампа та подібних йому політиків властива зневага до логіки та раціональності, а також маніпулятивна, афективна риторика. Все це дає підстави Бадью називати його «демократичним фашистом». Однак слід зауважити, що Трампа, Берлусконі та інших (на відміну від, наприклад, Путіна) обирали з дотриманням демократичної процедури.

Демократія – це влада більшості, яка завдяки існуючим інституціям повинна нейтралізувати радикалізм, навіть якщо це радикалізм більшості. Це – дуже складна робота і зараз Захід не може з нею впоратись. З перемогою Трампа прорвалась та більшість, яка не є раціонально артикульованою. Тут слід погодитись з Бадью. На дебатах аргументувати раціонально намагалася лише Хіларі Клінтон.

Під час передвиборчої гонки як американські, так і українські медіа, створили своєрідну паралельну реальність симулякрів, в якій Трамп не мав шансів на успіх. Крім того, перемога цього кандидата розглядається як реакція американського електорату на ігнорування елітами й медіа низки проблем, які хвилюють людей.

Для розуміння цього феномену має сенс перейти від політики до філософії свідомості. Останні 15 років нейрофізіологи, психологи говорять про те, що людина не має свободи волі, що наше «Я» – це ілюзія. Мовляв, наша свідомість має лише фізичну природу. Такі дослідження заохочують акуратно підправляти висловлювання громадян. Виникає спокуса впливати на свідомість людей не тоталітарними, а нібито цілком раціональними засобами. На Заході мас-медіа (не лише телебачення, але й газети) мають набагато більший вплив, ніж у нас. Здавалося, можна вибудувати реальність, в якій Трампу не буде місця, можна переконати всіх, що Трамп – це просто поганий тон, несмак, неприйнятний для нормальної людини. Але це викликало зворотну реакцію. Перемога Трампа має розірвати завісу фіктивного, віртуального світу. Демократичні політики повинні мати справу з живими громадянами, а не з «картинками», які вони самі намалювали.

Європейські політики, український істеблшмент, Президент – всі ставили на Клінтон. Як далі вибудувувати стосунки України та Сполучених Штатів, якщо в нашого Президента не знайшлося аналітика, який би підказав, що треба стримати власні емоції? Політик повинен вміти висловлюватися дипломатично. «Зрозуміло, що ми можемо мати якісь власні симпатії, але своє слово повинен сказати американський народ», – десь так слід було коментувати ці вибори Президенту.

Треба звикати до більш об'ємного погляду на світ. З точки зору деяких наших ЗМІ, особливо електронних, всі події відбуваються лише в Україні. Немає цілісної картини –українську аудиторію відрізають від світового життя. Французам, німцям, полякам вбивають в голови (і це правильно), що вони відповідають за долю світу. Все, що відбувається у світі, без-

посередньо стосується і їх, а все, що вони роблять інтегроване в світові події, – так вони думають. Українці ж здебільшого не цікавляться тим, що відбувається за межами країни.

Більше того, виявилось, що українці не можуть відстоювати свої базові цінності Коли у 2010 році В. Путін нахабно заявив, що Росія виграла б Велику Вітчизняну війну і й без участі України, то адміністрація Президента, на той час В. Януковича, зробила вигляд ніби цього не чула, а український народ не піднявся на захист своїх полеглих мільйонів. Що залишилось би від Росії, якби Україна не стримувала фашистську навалу майже чотири місяці. Лише героїчна оборона Одеси відтягнула на себе значні сили ворога.

Наш геніальний співвітчизник Олександр Довженко створив фільм «Україна в огні», де показав трагедію свого народу, за що був під щільною опікою попередників Путіна, які позбавили його можливості жити в Україні. Україна була окупована фашистами на 100%, а Росія лише на 17% і то на неспівставні терміни. Якби не героїчний опір українців, то фашисти дісталися б Москви вже у вересні-жовтні 1941 року.

Українці не мають права забути жертви, які понесла Україна в пекельному полум'ї, спровокованої тиранами війни, та не віддавати «без бою» дату, яка в кожній українській родині сповнена горем та сльозами за загиблими та ненародженими. А деякі «псевдо патріоти» навіть добалакались до того, що «9 травня – перекличка ворожих сил усередині країни».

**Чтобы узнать,  
кто властвует  
над вами, просто  
выясните, кого вам  
не позволено  
критиковать.**

**Вольтер**



### **Список літератури до розділу 5**

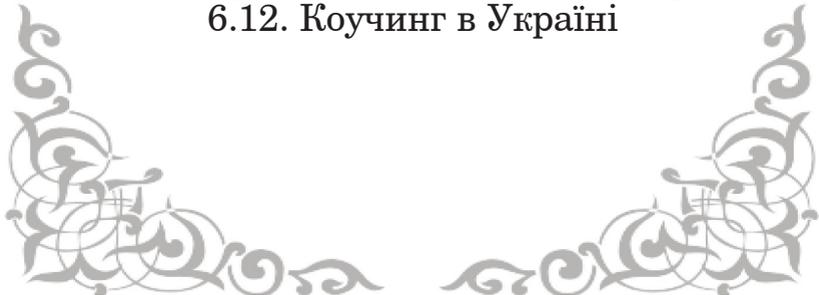
1. Базар І. М. Політична етнологія як наука : історія, теорія, методологія, праксеологія. – К.: КНУ. – 1994 – 243 с..
2. Бебик В. М. Базові засади політології: історія, теорія, методологія, практика: [Монографія]. – К: КНУ. – 2000. – 213 с.
3. Білоус А. Політико-правові системи: світ і Україна. – К.: КНУ. –1997 – 324 с.
4. Бланшар К., Миллер М. Секрет: Что знают и делают великие лидеры – San Francisco: Berrett-Koehler, 2016. – 117 pp.
5. Бодуен Ж. Вступ до політології. – К.: КНУ, – 1995. – 352 с.
6. Брегеда А. Ю. Політологія : Навч.-метод, посібник для самост. вивч. дисц. – К., 1999 – 237 с.
7. Гаєвський Б. Українська політологія. – К.: КНУ – 1995. – 216 с.

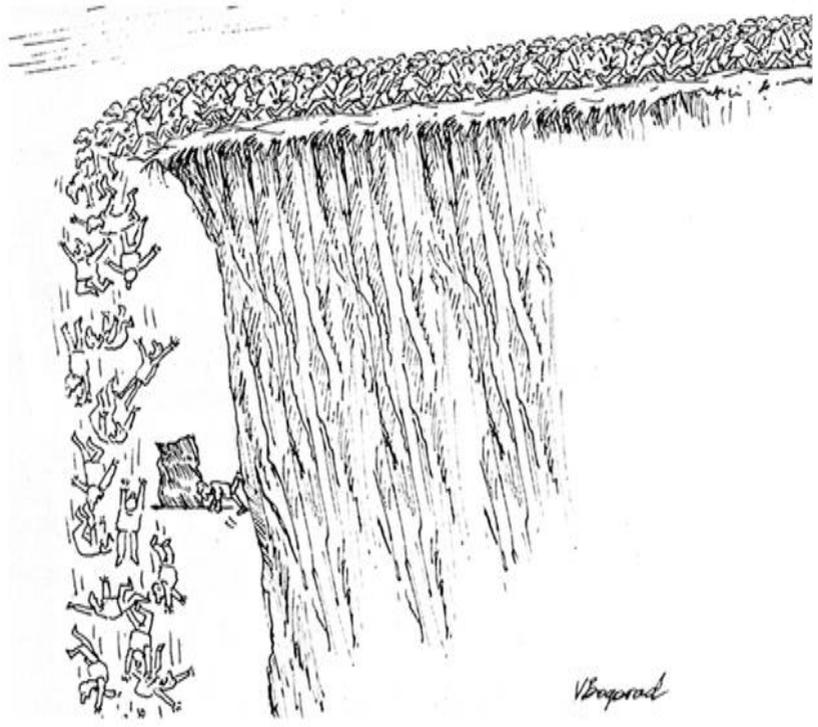
8. Гаєвський Б. Філософія політики. – К.: КНУ, 2003 – 253 с.
9. Гальчинський А. Кінець тоталітарного соціалізму, а що далі ? – К: КНЕУ, – 1996 – 137 с.
10. Гелей С. Д., Рутар С. М. Основи політології. Навч. посібник. – К.: КНУ, – 1999 – 208 с.
11. Зыкова А. Б. Учение о человеке в философии Х.Ортеги-и-Гассета. – М: Политиздат, 1978 – 304 с.
12. Ортега-и-Гассет Х. Избранные труды. Сост., предисл. и общ.ред. А. М. Руткевич. М.: «Весь мир», 1997. – 704 с.
13. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета. Пер. с исп. Марины Голубевой и Андрея Корбута. М: ГУ-ВШЭ, 2010. – 144 с.
14. Ортега-и-Гассет Х. Эстетика. Философия культуры. М.: «Искусство», 1991. – 592 с.
15. Пантин В. И., Столярова Т. Ф. Вырождение или возрождение? Философские эссе о современной культуре и о творчестве Достоевского, Толкина, Ортеги-и-Гассета. М., 2006. – 304 с.
16. Пантин В. И., Столярова Т. Ф. Вырождение или возрождение? Философские эссе о современной культуре и о творчестве Достоевского, Толкина, Ортеги-и-Гассета. М., 2006. – 304 с.
17. Пірен М. І. Етнополітика. – К.: КНУ. – 2007 – 215 с.
18. Потульницький В. Історія української політології. – К.: КНУ, 2012 – 217 с.
19. Руткевич А. М. Ортега-и-Гассет // Новая философская энциклопедия : в 4 т. / Ин-т философии РАН; Нац. обществ.-науч. фонд; Предс. научно-ред. совета В. С. Стёпин. М.: Мысль, 2010. – 234 с.
20. Трамп Д., Кийосаки Р. Дар Мидаса – Минск: Попурри, 2012. – 208 с.



## **Розділ 6. Роль коучингу в сучасному менеджменті**

- 6.1. Історія та розвиток коучингу в сучасному світі
- 6.2. Особливі можливості коучингу
- 6.3. Роль керівника як коуча
- 6.4. Коучинг як метод комунікації
- 6.5. Коучинг – професія ХХІ сторіччя
- 6.6. Направленість коучингу на пошук рішення
- 6.7. Техніки коучингу на шляху до успіху
- 6.8. Основні інструменти коучингу
- 6.9. Стимули застосування коучингу в сучасних компаніях
- 6.10. Структура роботи коуча
- 6.11. Принципи коучингу в Google
- 6.12. Коучинг в Україні





## **Розділ 6. РОЛЬ КОУЧИНГУ В СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **6.1. Історія та розвиток коучингу в сучасному світі**

Останніми роками до лексикону багатьох організацій увійшли слова «тренінг» і «коучинг», а керівники компанії прагнуть запровадити у себе культуру коучингу. Слово «коуч» (англ. coach – репетитор, інструктор, тренер) – далеко не нове. Воно має угорське походження і закріпилося в Англії в XVI столітті. Означало воно карету, віз, тобто «те, що швидко доставляє до мети і допомагає рухатися в дорозі». Пізніше, в другій половині XIX ст. англійські студенти називали цим терміном приватних репетиторів. Репетитори часто були викладачами, але їх завдання були принципово іншими. Репетитору потрібно було уважно вивчити запити клієнта, зрозуміти його слабкі місця і не навчати клієнта всьому заново, а розробити план дій, який дозволить студенту в потрібний час продемонструвати потрібні результати. Важливими питаннями були розвиток відповідальності клієнта і мотивація його на досягнення. Критерій оцінки роботи репетитора вкрай простий – здав клієнт іспит чи ні. Фактично вже тоді були закладені основи базових моделей коучингу.

На початку XX сторіччя в спортивних командах крім менеджера, керівників команд, почали з'являтися коучі. Перед ними стояли завдання репетиторів: визначити реальні і в той же час децю амбітні цілі для всієї команди та для конкретних спортсменів. Вони повинні були розібратись в сильних і слабких сторонах спортсменів та визначити, що їм допоможе досягти поставлених цілей. Для цього коучі розробляли індивідуальні плани тренувань, знаходили підходи аби мотивувати і підтримувати спортсменів в команді. Тобто в спорті вже на початку XX сторіччя були створені

певні принципи і технології коучинг-менеджменту, які стали дієвими для бізнесу в другій половині ХХ сторіччя.

Ідеологічним передвісником коучингу був У. Тимоті Геллуей. Ключовими фігурами процесу зародження коучинга крім нього стали Томас Дж. Леонард та Джон Уїтмор.

У 1974 році У. Тимоті Геллуей (капітан тенісної команди Гарварду) оприлюднив майбутній бестселлер «The Inner Game of Tennis», де запропонував перенесення принципів спортивної гри в бізнес. У цій книзі Геллуей пояснює, як не слід гратися з самим собою та як треба перемагати супротивника, а також як розставляти пріоритети та як не втратити без користі свій талант.

Т. Геллуей вважає, що будь-яка гра складається з двох елементів – «зовнішньої гри» і «внутрішньої гри». «Зовнішню гру» ведуть із зовнішнім супротивником, в її ході долають зовнішні перешкоди і досягають певних зовнішніх цілей. «Внутрішня гра» відбувається у свідомості гравця, в ній долають перешкоди, такі як нездатність зосередитися, нервозність, невпевненість в собі і самоосуд. Нескінчена боротьба з власним «Я» збагачує життя та сприяє вмінню майже миттєво приймати найефективніші рішення.

Запропоновані Геллуеем технології коучингу використовують для досягнення вищих рівнів у світі бізнесу, охорони здоров'я, в системі освіти, а також у майже усіх видах спорту. Вони стали теоретичною основою коучингу та використовуються в менеджменті в цілому.

«Коучинг» як нова форма консультаційної підтримки з'явився на початку 1980-х рр. Спочатку під цим терміном розуміли особливу форму тренування спортсменів, що претендували на видатні результати. Потім коучінгом зацікавились успішні та починаючі бізнесмени, політики, громадські діячі як ефективною методикою досягнення серйозних цілей.

У 1980-х рр. коучинг почав грати важливу роль в бізнесі, але довгий час був привілеєм лише керівників вищого рівня.

Сьогодні **коучінг** сприймають як *мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини.*

**Результативність** – підвищення результативності може виявлятися через виконання конкретного завдання або проекту, досягнення значних цілей чи показників, вирішення складних проблем або загального підвищення ефективності.

**Навчання** – мета любого навчання полягає в тому, щоб краще, ефективніше виконувати ті завдання, які безпосередньо стоять перед особою. Самим дієвим критерієм визначення того, чи навчилась особа чомусь: чи стала вона себе вести відповідно до нового знання або розуміння.

**Розвиток** – сталий комплексний процес розвитку впевненості в собі та своїх силах.

**Визначення учасників коучингу:**

*Коуч* – ведучий процесу коучингу або коучинг сесій, від англійського тренер, часто спортивний тренер.

*Гравець* – учасник, реципієнт коучингу. Саме цей термін обраний серед ряду інших (коучі, клієнт) тому, що саме учасник коучингу переносить висновки та рішення з коучінг сесій на «поле», на якому він грає і де лише від нього залежить результат та задоволення. Коуч залишається поза грою.

Один з засновників коучингу Томас Дж. Леонард, працюючи фінансовим консультантом, відмітив, що його найбільш успішні клієнти мають потребу не стільки в консалтингу, скільки в особливій підтримці професійної діяльності. Для них вкрай важливо визначитися з життєвими цілями, заради яких вони ставлять фінансові цілі. Крім цього, вкрай важливо не нав'язувати клієнту те, який інвестиційний портфель у нього повинен бути. В процесі консультування необхідно

делегувати клієнту відповідальність та використовувати непрямі форми мотивації. Через деякий час Леонард використав слово «коуч», запозичивши його зі спорту, і добився видатних результатів, створивши індустрію коучингу.

Дж. Уйтмор – автор відомої книги «Coaching for Performance» (1992) є засновником корпоративного бізнес-напряму в коучингу. Він привніс коучинг із спорту в менеджмент і корпоративний бізнес.

Коуч офіційно зареєстрована професія в США. В даний час коучинг – окремий напрямок в консультуванні, має свої методи роботи, свої технології, які високо ефективні для вирішення більшості завдань. Так як коучинг завжди враховує індивідуальні особливості клієнтів і більше орієнтований на результат, він більш ефективний, ніж класичний тренінг або курс навчання. Індивідуальний коучинг (коучинг-консультування) стане в нагоді людині, що прагне досягти великих успіхів у розвитку свого бізнесу або в своїй кар'єрі, але стикається з проблемами, з якими йому не просто впоратися. До індивідуального коучинга звертаються люди, які прагнуть підвищити прямий продаж, вирішити складні відносини в колективі, навчитися делегуванню та ін. В даний час методології коучингу активно застосовуються в сфері менеджменту та дозволяють досягти приголомшливих результатів. У менеджменті коучинг використовується як методологія розвитку персоналу у вигляді, так званого, «коридорного» коучинга. Більш класичні формати використання коучинга – при особистій зустрічі або по телефону (зазвичай 30-хвилинні сесії).

Відмінністю коучинг-взаємодії зі співробітником від класичного тренінгу та індивідуального навчання на робочому місці є орієнтація на індивідуальність співробітника та націленість його на конкретну мету. Так, пройшовши класичний тренінг, співробітник отримує багаж знань, але візьме з цього тренінгу для практики в кращому випадку тільки два-

три інструменти. Завдяки коучинг-взаємодії буде з'ясовано, які перспективи для збільшення ефективності праці, на погляд самого співробітника, існують та які ще можливості підвищення своєї ефективності співробітник може знайти. Співробітник (співробітники, якщо це коучинг-тренінг) сам оцінить кращі можливості, спільно з коучем складе план впровадження інновацій і реалізації поставлених цілей і сам візьме на себе зобов'язання їх здійснювати. Причому, в процесі коучинг-супроводу будуть оцінюватися успіхи і невдачі і нові можливості досягнення більшої ефективності. Саме ці відмінності роблять коучинг більш ефективним, ніж будь-який класичний тренінг, і забезпечують його популярність на Заході, як одного з ефективних напрямків консалтингу.

Вважається, що як окрема професія коучинг остаточно сформувався на початку 90-х рр. ХХ ст. У США професія коуча офіційно визнана в 2001 р., завдяки створенню і діяльності Міжнародної Федерації коучей.

До України коучинг прийшов близько 10 років тому, але до цього часу цей термін залишається для багатьох незвичним. Найбільш широкого поширення коучинг набув у консультуванні, хоча останнім часом деякі керівники почали його застосовувати і як метод управління персоналом з метою ефективного формування мотивації і адекватної поведінки своїх співробітників.

Витоками коучингу слід вважати 4 основних напрямки:

1. гуманістичний підхід в психотерапії;
2. роботи Д. Гоулмена у сфері емоційного інтелекту (EQ);
3. Сократовські методи діалогу;
4. методика ефективних спортивних тренерів.

На розвиток бізнес-коучингу вплинули багато психологів-теоретиків і практиків. Особливо важливу роль тут зіграли надбання З. Фрейда, Д. Юнга та А. Адлера. Так, в коучингу широко використовується опис Фрейдом символічно-

го мислення: клієнти відкривають в собі здібності, які раніше були приховані глибоко в їх підсвідомості, коли починають свідомо і цілеспрямовано моделювати своє життя. Від Адлера коучинг успадкував відношення до кожної людини як до творця власного життя. Всі його прийоми: *вправи з формулювання мети, планування життя, моделювання майбутнього* широко використовуються в коучингу сьогодні.

Альфред Адлер вважав, що кожна людина може змінити свою долю і життя, якщо поставить собі мету і свідомо рухатиметься до неї. Один з прийомів Девіда Юнга – змусити людину переглянути своє життя і переконати її розвивати, в першу чергу, свої природні конкурентні переваги, знаходити для них застосування в житті і цілеспрямовано удосконалювати свою особу. Усе це успішно застосовується в коучингу.

Карл Роджерс в книзі «Терапія, орієнтована на клієнта» (1951 р.) об'єднав психологічне консультування і терапію, створивши, таким чином, новий напрям, заснований на особових змінах і зростанні індивіда під керівництвом терапевта. Це був один з перших кроків до «лайф-коучингу».

Фахівці лайф-коучингу – це люди, які направляють клієнтів, що заплуталися в житті, на шлях істинний. Скажімо, у людини застій в роботі або просто проблеми з досягненням внутрішньої гармонії – шукайте лайф-коуча. Він не даватиме вам рецепт успіху, а за допомогою питань допоможе самостійно побачити шляхи вирішення проблем.

Абрам Маслоу досліджував і спостерігав людей, які жили з відчуттям наповненості і свідомості свого існування та постійно прагнули до психологічного зростання і подальшого розвитку свого потенціалу. Людина, вважав він, від природи прагне до душевної рівноваги і позитиву; самореалізації, творчої активності. Тяжіння до нового є природною потребою людини, якщо тільки на її шляху до особистого зростання не виникають якісь перешкоди. У 1968 році він опублікував свою працю «До психології буття». На думку

автора, це був поворотний момент, що задав напрям розвитку коучинга, але з затримкою аж до початку 90-х рр.

Тут важливо визначити відмінності між коучингом і психотерапією. Терапія в основному стосується переважно минулих і хворобливих подій (травм) в житті людини, які змусили її звернутися до психотерапії (лікування). Коучинг же більше стосується сьогоденних подій в житті людини. Коуч приділяє мало часу минулому, за винятком коротких візитів до нього, але наголос робиться на позитивних здобутках у майбутньому.

У 1912 р. німецький психолог В. Штерн запропонував знаменитий коефіцієнт IQ (*Intelligence Quotient*), що дозволяє «вимірювати» інтелектуальні здібності людини. Л. Терстон розділив поняття «інтелект» на сім чинників: винахідливість (на вербальному рівні), швидкість сприйняття, здібності до логічного і до просторового мислення, пам'ять, володіння мовою і рахунком. У Дж. Гилфорда з цих семи чинників утворилося 120 типів інтелекту. Потім Г. Гарднер перевів в ранг інтелектуальних здібностей музичний талант і талант спілкування, а ще згодом і ступінь володіння своїм тілом.

Роботи Д. Гоулмена були проривом у вивченні ефективності використання людських ресурсів. У 1995 р. він викликав справжній фурор, заявивши, що ще більш важливу роль, ніж IQ, грає інший коефіцієнт – EQ (*Emotionality Quotient*) – емоційний показник інтелекту, оскільки контроль над власними емоціями і здатність правильно сприймати чужі відчуття характеризують інтелект точніше, ніж здатність логічно мислити.

Згідно масштабним дослідженням Гоулмена, проведеними в подальші роки і опублікованими в його роботі «Working with Emotional Intelligence» (1998), для ефективності управлінської роботи EQ має вирішальне значення – її успіх на 85% визначається цим коефіцієнтом і лише на 15 % – IQ.

Результати досліджень Гоулмена були згодом покладені в основу менеджменту в стилі коучинг. Те, що людина відчуває, значно більше впливає на якість її роботи, ніж те, що вона вміє робити. Уміння слухати і чути інших набагато важливіше за уміння використовувати власні знання. Уміння ставити правильні питання набагато важливіше за уміння віддавати прямі і чіткі вказівки. Всі зміни і рух вперед починаються з внутрішньої самосвідомості. Наступна обов'язкова ділянка шляху – усвідомлення «іншості» інших людей. З першого впливає уміння управляти своїм життям, а з другого – широкий спектр соціальних умінь. По'єднуючись разом, вони утворюють інструмент позитивної дії на інших для проведення зовнішніх змін.

Коучинг як інструмент менеджменту – це допомога співробітникам в розвитку та навчанні в процесі спільної роботи. При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань та сумісного обговорення.

На думку консультантів вже через декілька років коучинг отримає широкий розвиток. Крім того, більшість людей ясно усвідомлюватимуть відмінності між терапією і коучингом, так що не виникатиме питань, в яких випадках звертатися за допомогою до психотерапевтів, а в яких – до тренерів з коучингу.

**Коучинг** – це не психологічне консультування, не консалтинг, не тренінг, не менторство. Всі ці елементи можуть застосовуватись додатково, при наявності відповідних компетенцій у коуча.

В найближчому майбутньому коучинг стане доступний всім, а не тільки представникам бізнес-еліти. Коучинг – професія, пов'язана з динамікою, зростанням, змінами. Без сумніву, він розвиватиметься в тісній взаємодії з економічним, соціальним і політичним життям; він черпатиме інформацію в самих різних науках, а інтелектуальний і професійний рівень фахівців буде рости з кожним роком. Коучинг зайняв

міцні позиції на Заході та розширює свої позиції у всьому світі і Україна не є винятком.

## 6.2. Особливі можливості коучингу

Безперечно успіх будь-якої справи залежить від вміння, надхнення та професіоналізму персонала. За умов скорочення населення майже у всіх країнах, які визначають певний рівень розвитку сучасного суспільства, загрозливою стає проблема забезпечення організацій кваліфікованим персоналом, здатним швидко та якісно вирішувати завдання, які постійно ускладнюються. На цьому шляху значні надії покладають на *коучинг*.

*Провідна ідея коучингу* – це бачення в учнях та співробітниках, перш за все, людей з їх цінностями, прагненнями, особистими цілями. Методологія коучинга виходить з того, що людина від природи безмежно талановита та володіє великим потенціалом, який не реалізується нею в повній мірі.

Задача *коуча* (менеджера, викладача, тренера) – полягає у тому, щоб привести до ладу думки клієнта, делікатно допомогти виокремити та сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи та засоби їх досягнення, не переробляючи людину, а розкриваючи її природній потенціал. Коуч не дає готових порад та рекомендацій, а лише допомагає клієнту знайти власні рішення актуальних проблем.

Основою методології та інструментарія коучинга є інтерактивне спілкування, дискусія: питання-відповідь. Заняття з коучингу носять назву коуч-сесій. Частота та тривалість коуч-сесій визначається клієнтом спільно з коучем. Зовні коуч-сесії схожі на метод «мозкового штурму» проте мають перед ним ряд переваг, а саме: вибір проблеми здійснює учень – вирішуються проблеми, які мають важливе

значення для учня або колективу; проблеми вирішують саме ті люди, яких вони більш за всіх цікавлять і які їх будуть реалізовувати; процес кординується досвідченим професіоналом – коучем. Коучинг не закінчується генеруванням та відбором ідей, а включає ще й спонукання, планування і контроль (моніторинг) реалізації рішення, оцінку його ефективності.

За східною мудрістю: «Вчитель приходить, коли учень готовий», тобто коучинг потрібен тому, хто іде вперед, хто вже багато досяг і бажає досягнути більшого в житті, професії, бізнесі. Двома наріжними каменями коуч-менеджменту є:

- усвідомлення виконавцями своїх дій;
- відповідальність виконавця за результати цих дій.

Процес коучингу ніколи не закінчується – чергове досягнення стає платформою до подальшого випробування.

Коучинг, як стиль менеджменту, спрямований одночасно на досягнення двох цілей: реалізація організаційних цілей та одночасне забезпечення максимально можливого розвитку персоналу за обраним напрямком.

Коучинг – це стиль менеджменту, трансформованої культури: якщо стиль змінюється від директивного до коучингу, то організаційна культура також починає змінюватись. Ієрархія поступається місцем підтримці. Осуд замінюється чесною оцінкою; зовнішні мотивації замінюються самомотивацією, захисні бар'єри падають з утворенням «команд». Змін більше не бояться, а беруть в них участь, вітають їх, метою становиться не задоволення керівника, а надання висококваліфікованих послуг замовнику; авральна діяльність поступається довготривалому стратегічному плануванню.

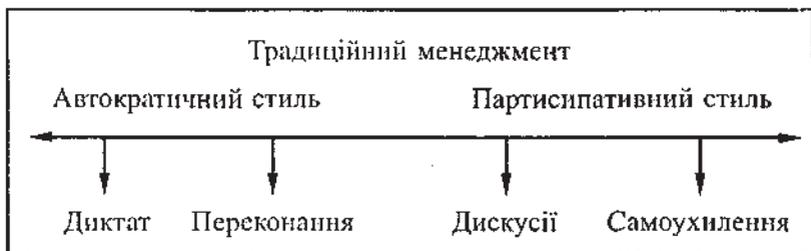
Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Коучинг – це можливість навчити іншого більшому, ніж знаєш або вмієш сам. До того ж керівник допомагає людині знайти своє рішення, а не розв'язує проблеми за неї.

### 6.3. Роль керівника як коуча

Менеджер повинен сприйматися як підтримка, а не як погроза. У цій фразі – парадокс, адже в руках менеджера традиційно знаходяться оплата праці, просування по службі, а також накладення стягнень. Використання цього арсеналу добре доти, доки ви вірите, що єдиний спосіб мотивації – це розсудливе застосування «батога і пряника». Однак для того, аби коучинг діяв якнайкраще, відносини між *коучем* (**coach**) і його *підшефними* (**coachee**) повинні будуватися на основі партнерства, довіри, безпеки й мінімального тиску. Для регулювання оплати праці, підвищення в посаді і для покарання тут немає місця, якщо вони не можуть служити названим відносинам.

Для того щоб менеджер став коучем, він повинен бути прямим і неупередженим, мати здатність до співпереживання, а також добру волю для застосування принципово іншого підходу до персоналу. Він також повинен обрати власний шлях, адже є кілька рольових моделей, за допомогою яких він може впливати на персонал, йому навіть доведеться переборювати первісний опір частини персоналу, що не бажає відхилень від традиційного менеджменту. Такі співробітники можуть побоюватися додаткової персональної відповідальності внаслідок нового стилю менеджменту, обумовленого коучингом. Ці проблеми можна передбачити, і в основному вони легко усуваються в межах коучингу.

Варіанти використання комунікативних прийомів у процесі традиційних моделей менеджменту можна розмістити уздовж певної осі, де автократичний підхід виявиться у крайньому лівому положенні, а мінімальне втручання в роботу підлеглих на іншому (див. рис. 6.1).



**Рис. 6.1. Застосування комунікативних прийомів**

### Диктат

Привабливість повчань чи диктату в тому, що, крім легкості та швидкості, він дозволяє диктатору відчувати, що він контролює процес. Однак це не завжди так. Диктатор заплутує свій персонал, але працівники не виказують цього і не надають зворотного зв'язку босу.

Люди демонструють покірність і слухняність у його присутності, але поведуться інакше, коли він повертається до них спиною: з обуренням, у кращому випадку, з низькою продуктивністю чи навіть саботують. Керівник же вважає, що контролює ситуацію, хоча насправді вводить в оману себе самого.

Є ще одна проблема в тій частині традиційного спектра менеджменту, що відповідає диктату, – проблема відгуку. Простіше кажучи, ми не дуже добре пам'ятаємо те, що нам сказано. Наведена Табл. 6.1 часто використовується в навчальному процесі, але вона доречно в даному випадку і заслуговує на увагу.

Таблиця 6.1

### Рівень закріплення знань при навчанні

	Розповіді	Розповіді і показати	Розповіді, показати і випробувати на практиці
<i>Відгук через 3 тижні</i>	70%	72%	85%
<i>Відгук через 3 місяці</i>	10%	32%	65%

## **Переконання**

В цьому випадку керівник нав'язує свою нову ідею і намагається переконати підлеглих в тому, наскільки вона значна. Досить добре знаючи справу, співробітники не сперечаються з ним, а терпляче вислуховують його інструкції. Створюється уява більшої, ніж у попередньому випадку, демократичності. Працівники, як і раніше, мають діяти виключно так, як хоче керівник. Суттєво нічого не змінюється.

## **Дискусії**

Застосування дискусії дозволяє обговорювати альтернативні варіанти вирішення проблеми, але це вимагає багато часу і в результаті залишається певна невизначеність.

## **Самоухилення**

Свідоме самоухилення дає підлеглим волю вибору. Однак це вносить ризик для обох сторін. Менеджер не обмежує підлеглого, що може призвести до його неефективних дій, оскільки підлеглий не обізнаний в деяких аспектах завдання. Така ситуація може мати місце в тому випадку, коли менеджери, іноді з кращих намірів, намагаються впливати на підлеглих з метою навчити їх брати на себе більшу відповідальність. Ця стратегія рідко досягає мети, оскільки підлеглий змушений нести відповідальність, хоча це не є його власним вибором.

## **6.4. Коучинг як метод комунікації**

На відміну від методів комунікації, які застосовуються в традиційному менеджменті, коучинг застосовує притаманні тільки йому підходи у спілкуванні між керівником і підлеглим.

У відповідь на питання менеджера підлеглий усвідомлює всі аспекти завдання і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим у близькому успіху й у такий спосіб прийняти відповідальність за свої дії.

Слухаючи відповіді підлеглого на запитання, менеджер усвідомлює не тільки план дій, але й хід думок, що привів

до обраного плану. Коуч набагато краще інформований в обговорюваному питанні і тому краще контролює шлях до його вирішення. Як тільки діалог і взаємодія в коучингу стають не погрозливими, а підтримуючими, то не буде загрози змін у поведінці співробітників у випадку відсутності менеджера. Коучинг забезпечує менеджера *реальним, а не ілюзорним контролем*, а підлеглого – реальною, а не ілюзорною відповідальністю.

Чимало менеджерів дуже часто поводяться занадто суворо, домагаючись виконання роботи. За їхнім власним визнанням, вони не мають можливості виділити час для того, що вони, власне, й повинні робити, – довгострокового планування, системного бачення справ, аналізу альтернатив, конкуренції, розробки нових продуктів, тощо. Такі керівники не можуть знайти час для розвитку власного персоналу. Вони посилають їх на курси підвищення кваліфікації й обманюють себе тим, що нібито у майбутньому займатимуться цим самі.

Як же менеджеру знайти час для тренінгу і навчання своїх підлеглих? Парадоксальна відповідь полягає в тому, що, якщо керівник – коуч, то персонал візьме на себе набагато більше відповідальності, звільняючи менеджера від необхідності бути суворим, і дозволить йому не тільки знайти час для персоналу, але й зосередитись на тих проблемах, які тільки він повинен вирішувати. Задача менеджера проста – організувати роботу організації та сприяти розвитку її персоналу. Коучинг – це процес, що забезпечує обидва ефекти.

Тому увагу треба приділити тим якостям, які мають бути притаманні менеджеру-коучу: терплячий і завзятий, незалежний і відсторонений, підтримуючий, уважний і зацікавлений, чутливий до інновацій і обізнаний, вміє слухати, а також володіє гарною пам'яттю.

До перелічених якостей досить часто додають ще й наступні: компетентність у технічних питаннях, знання, досвід, довіра, владність.

## **6.5. Коучинг – професія XXI століття**

Коучинг досить швидко став однією з найпопулярніших професій у світі. Цьому сприяли відчутні зміни в темпах життя і необхідність в професійній гнучкості надзвичайно зросла. Майже усіх сфер життя торкнулись революційні зміни. Для впровадження цих змін та швидкої адаптації до нової економіки і формувався ринок для коучей та консультантів.

Найбільш розвинений ринок коучей у Північній Америці, де за три роки з 2010 по 2013 рр кількість зареєстрованих коучей зросла з 20 тис. до 80 тис. Середній річний дохід коуча в Північній Америці складає 480 тис. доларів США на рік при неповному робочому тижні і гнучкому графіку роботи.

Визнаний дослідник глобальних тенденцій в економіці Деніел Бюрріс (Daniel Burris) повідомляє, що в 25 ключових галузях промисловості, від телекомунікацій до охорони здоров'я і будівництва, з'явилися новітні технології, які зараз активно освоюються. Ці нові технології повністю змінюють вимоги до навичок і компетенції людей, та, відповідно, відношення людей до світу.

Якщо спробувати оцінити в цифрах те, що відбувається зараз на ринку праці, то з'ясується, що дві з чотирьох професій, в яких люди працюватимуть через п'ять років, ще навіть не придумані!

Тільки 5% великих корпорацій у всьому світі живуть більше 20 років. Більшість тих людей, які зараз ходять на роботу, змінять від трьох до п'яти напрямів діяльності протягом своєї життєвої кар'єри.

Ці факти говорять про те, що особистий коучинг стає дуже потрібною професією в нашому швидко плинному світі.

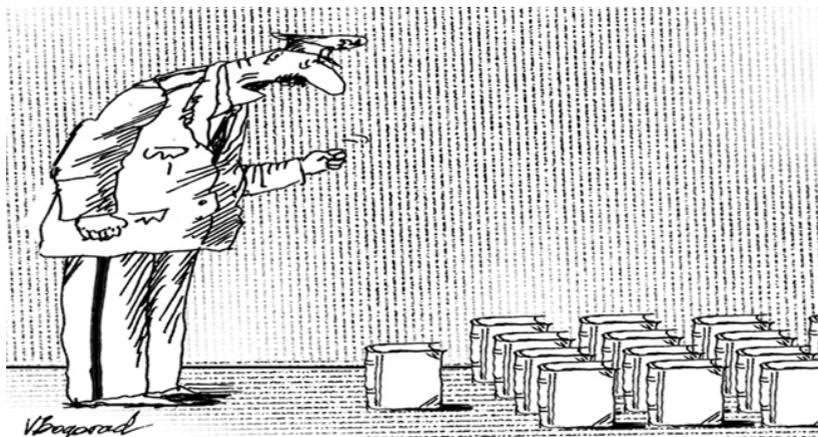
## 6.6. Направленість коучингу на пошук рішення

Хороший особистий коуч робить те саме, що робить хороший спортивний тренер або вчитель, та постійно підтримує націленість на досягнення мети. Коуч фокусується на труднощах і працює з вами над тим, аби визначити, що означає для вас вигравати в житті. Коуч є вашим партнером в цьому питанні, він допомагає вам прояснити своє бачення і ті кроки, які потрібно зробити, аби перейти на новий рівень особистої майстерності. З коучем ви усвідомлюєте те, до якого життя ви можете прагнути, а саме до життя, пов'язаного з розвитком і звершеннями, особистими і професійними. «Коуч – це той, хто допомагає вам узяти на себе відповідальність за своє життя, переконатися, що ви дійсно реалізуєте свій життєвий потенціал» вважав Томас Леонард.

Коуч допомагає вам і підтримує вас в тому, щоб ви набували тих навичок, які вам потрібні для реалізації своїх творчих здібностей, для підвищення вашої особистої ефективності. Разом з коучем ви створюєте атмосферу натхнення для того, щоб рухатися до найважливішого у вашому житті, щоб робити вибір на цьому етапі вашої кар'єри і вашого життя. Набори навичок стають легко доступними за допомогою методів, направлених на рішення, в які входить «Коучинг на білій дошці», інструменти НЛП і мислення в чотирьох квадрантах. Як б положення ви не займали в житті, – вам завжди потрібно мати запас гнучкості та креативності, а також здібність будувати близькі відносини, глибше відчувати життя та розуміти його сенс. Методи коучинга, направленого на прийняття рішень, допомагають людям знайти розуміння свого власного шляху в житті.

Коуч може швидко допомогти людям вийти зі складних внутрішніх ситуацій. Людям в спадок дістаються переконання, які примушують їх грати в дитячі ігри. Багато людей опиняються в пастці страху або безвихіддя. Деякі люди,

наприклад, думають, що головне – це «багато працювати і робити все самому», і тоді вони досягнуть успіху, багатства, щастя і взагалі життя, до якого вони прагнуть. Вони вважають, що за всі досягнення треба платити ціну. Ясно, що часто цією ціною є підпорядкування,



надмірна робота, слабке здоров'я, напружені відносини в сім'ї, низька продуктивність і відсутність часу для радості і задоволення. Навіть якщо ці зусилля дають їм більше чогось в житті, – все одно це не те, чого б їм хотілося. Ми підсилюємо те, на що націлюємо більше уваги. Якщо наша увага організовується через переконання про обмеження, ми, швидше за все, не зможемо добитися своїх цілей і опинимося в тій же точці, звідки почали, або, що ще гірше, далі від наших справжніх цілей.

Люди з «великим баченням» долають цих *гремлінів* (*гремлін* - острах) за допомогою партнерства з тренером.

Спортсмени, музиканти, письменники, талановиті актори і успішні менеджери тепер знають, що їм потрібен хтось ще, людина, яка може професійно допомогти їм розібратися з метою, вибрати напрям роботи і визначити конкретні дії. Тоді їх увага може бути направлена лише на головний на-

прям – «до майстерності». Коли вони працюють з особистим тренером або коучем, вони вчаться фокусувати свою увагу на безмежному наборі своїх здібностей. Жоден серйозний виконавець, жоден спортсмен високого рівня не може досягнути високих результатів без вчителя або тренера.

### 6.7. Техніки коучингу на шляху до успіху

Коучинг завжди направлений на пошук рішення, яке відкриває шлях до вибору і змін. Якщо коучинг сам по собі зараз є однією з суперпрофесій, то Еріксонівський коучинг, направлений на позитивний кінцевий результат, дає найефективніший набір коучингових навичок, відомих на сьогодні. НЛП і коучинг, орієнтований на рішення, допомагають людям досягти високого рівня професіоналізму в галузі коучингу завдяки таким *одинадцяти важливим перевагам*:

1. Ми можемо будувати *привабливе майбутнє*: Еріксонівські підходи і НЛП дають дуже точну техніку для перегляду і прослуховування сценаріїв майбутнього. Вони дають прості методи для розробки стратегії і порівняння інноваційних підходів, потрібних для отримання конкретних результатів. Але, що найважливіше, вони допомагають нам сфокусувати увагу на деталях бачення нашого життя.

2. *Дослідження цінностей*: коучинг дає навички по дослідженню і затвердженню цінностей. Це дуже добре доповнює основні завдання НЛП-тренінгу по вибудовуванню системи цінностей і розстановці пріоритетів. Коучинг за допомогою НЛП дає нам набір тонких і ефективних інструментів.

3. *Рамки і плани*: техніка НЛП дає рамки для виявлення ключових деталей можливих напрямів роботи і конкретних дій по їх здійсненню. При цьому ми можемо ясно побачити наперед, які саме кроки є дійсно результативними.

4. *Творчі інструменти НЛП*: творчі інструменти НЛП дуже важливі для здатності коуча по-справжньому надиха-

ти своїх підопічних. Творче натхнення приходить з серця, а по'єднання вашої заповітної мрії із стратегічним мисленням дозволяє нам підсилювати і прояснювати творчий фокус.

5. *Прискорюючі інструменти НЛП*: людям часто потрібен коуч, аби допомогти їм досліджувати і визначати альтернативні шляхи для швидкого досягнення результатів. Коуч допомагає клієнту фокусуватися на меті, коли виникає складна ситуація, а також допомагає їм визначати ключові параметри етапів складного проекту і відстежувати їх. НЛП, направлене на пошук рішення дає коучам продуктивні рамки для формування проектів.

6. *Технологія прискореного навчання*: прості і конкретні технології прискореного навчання можуть легко передаватися за допомогою НЛП-коучинга; вони допомагають людям діяти більш конгруентно і екологічно в моменти великого стресу.

7. *Побудова метафор по Мілтону Еріксону*: ясні і чіткі метафори підвищують особисту ефективність і дієвість конкретних кроків. Ми можемо застосовувати просунуті еріксонівські методи, аби наші клієнти і підопічні створювали свої метафори і робили їх глибокими і привабливими.

8. *Сильне якоріння ресурсів*: просунуте НЛП допомагає коучам переводити клієнтів в розслаблений і ресурсний творчий стан. Техніка якоріння в НЛП була розроблена для ефективного коучингу і її використання підсилює здібності клієнтів.

9. *Ефективна робота з телефоном*: робота по телефону вимагає тонших слухових навичок, ніж робота віч-на-віч з клієнтом. У програмі Еріксон-коледжу коучи навчаються навичкам тонкого калібрування по телефону: за допомогою цих навичок ви навчитеся розуміти те, як люди організують свою увагу і міняють її фокус. Ви навчитеся розуміти ці структури організації уваги і реагувати на них легко і результативно, знаходячись в стані підвищеної уваги.

10. *Ритуальні простори і навчання*: за 20 років використання ритуальні простори допомогли НЛП стати методологією для розвитку особи. Сьогодні в Еріксон-коледжі розроблені нові технології коучинга «на білій дошці», які включають методи планування ритуальних просторів. За допомогою цих технологій ви можете навчитися використовувати багато корисної і простої техніки НЛП в своїй роботі коуча.

11. *Швидке досягнення мети за допомогою направлено-го пошуку рішень*: щоб проводити ефективну роботу всього за 30-40 хвилин, нам потрібно уміти легко освоювати нову територію. Стратегії короткого консультування, направлені на пошук рішення, дають коучам прості і швидкі методи для ефективного підвищення ресурсів і відповідальності клієнта.

Аналіз цих положень дозволяє визначити, що *професійний коучинг* – це безперервна співпраця, яка допомагає клієнтам добиватися реальних результатів в своєму особистому і професійному житті. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій ККД і підвищують якість життя.

На кожній зустрічі клієнт обирає предмет розмови, а коуч слухає і вносить свій внесок у вигляді зауважень і питань. Така взаємодія прояснює ситуацію і спонукає клієнта діяти. Коучинг прискорює процес самовдосконалення клієнта, відкриваючи перед ним ширший вибір. Основну увагу коучинг звертає на те, в якій точці знаходиться клієнт в даний момент і що він готовий зробити, аби потрапити туди, де він хоче бути завтра.

Коучинг прийнято розділяти на два основних напрямки:

- Бізнес-коучинг
- Особистісний коучинг

Бізнес-коучинг спрямований на підвищення професійної діяльності людини в бізнесі. Він, у свою чергу, ділиться на два напрямки:

1. *Коучинг для керівників* – спрямований на вивчення лідерських технологій, створення корпоративної культури, вміння вирішувати конфлікти, ефективно мотивувати персонал, поєднуючи це зі стратегічним плануванням, а якщо виникне необхідність з реорганізацією та реструктуризацією.

2. *Коучинг для рядових співробітників компанії* – вчить персонал як стати частиною будь-якої команди або компанії з різними стилями управління. Як знаходити спільну мову з різними типами керівників, як подолати кризу професійного зростання, як пройти співбесіду та випробувальний термін, як зробити кар'єру в компанії, як гідно представити свій проект й інші проблеми.

Особистісний коучинг показує як знайти джерела внутрішньої сили та бадьорості, як домогтися стресостійкості, знайти покликання, визначити цінності і цілі та інше. Цільова аудиторія поділяється на користувачів та коучинг-клієнтів.

*Користувачі* – це ті люди, чия робота пов'язана з менеджментом, консультуванням, навчанням, наставництвом. Тобто, це менеджери, які усвідомили, що старі методи управління підлеглими не сприяють їх ефективній роботі та пригнічують ініціативу працівників, роблячи підлеглих безвідповідальними і не охочими вкладати в компанію час та сили. До цієї категорії можна віднести менеджерів з персоналу, тренерів, психологів, психотерапевтів, які шукають нові підходи в роботі з персоналом.

*Клієнти* – до цієї категорії можна віднести всі категорії населення, всіх, хто готовий стати самодостатнім у бізнесі та особистому житті, від бізнесменів до домогосподарок.

Завдання коучингу істотно відрізняються від завдань бізнес-тренерів. Коуч не просто показує методики досягнення цілей, але й знаходить самостійне рішення проблем.

## 6.8. Основні інструменти коучингу

До арсеналу коучей входять не менше трьох видів інструментів, які вони передають своїм підопічним керівникам, аби ті підвищили ефективність своєї праці.

Перший інструмент має назву «чотири етапи» - це один з найпростіших інструментів, який можна використовувати в будь-якому проекті, при вирішенні будь-якої проблеми, для досягнення практично будь-якої мети. Тут використовуються нехитрі, але досить ефективні питання: інструменти коучингу, а саме:

1. Чого ти хочеш досягти?
2. Як ти можеш це зробити?
3. Якщо щось не вийде, як ти себе підтримаєш?
4. Що на фініші повинно вийти?

Відповідно з цих питань можна відстежити етапи руху до головної мети, починаючи з постановки мети і натхнення на пошук ефективного шляху, закінчуючи кінцевою реалізацією задуманого проекту.

Другий інструмент – «квадрат зворотного зв'язку» – це теж досить нескладна модель для коучингу. Найчастіше вона використовується в той момент, коли у співробітника виникають проблеми з вирішенням завдань, тобто для виведення його з тупикового стану. В цьому підході теж задаються чотири питання:

1. Опиши мету, яку ти хотів досягти (результат рішення задачі).
2. Як ти можеш виправити становище, що склалося?
3. В результаті виправлення, які можливості перед тобою відкриваються?
4. Чому ти навчився в результаті вирішення конкретної проблеми?

Також сюди можна додати ще одне питання: що в наступний раз ти міг би зробити краще? Він допомагає співробіт-

нику мислити більш глобально і використовувати отриманий досвід при вирішенні інших завдань, а також розвиває відповідальність і креативність мислення.

І нарешті, більш серйозний і складний інструмент коучінгу – це модель **GROW** (англ. – зростання). Автором цієї моделі є Джон Уйтмор. Треба зауважити, що саме ця модель найчастіше використовується в якості основи в коучингу.

В основі методики **GROW** лежить певна послідовність (технологія) постановки ефективних питань. Для простоти запам'ятовування технології **GROW** використовується мнемонічне правило:

– **G - Goal** – *постановка мети*: у якому напрямку ми хочемо працювати? Чого ми хочемо досягти? Яка наша довгострокова мета? Чи досяжна наша мета? Чи дійсно ми хочемо її досягти? У процесі опису мети необхідно ставити уточнюючі питання, відповідаючи на які людина може усвідомити своє справжнє ставлення до мети, свої відчуття, страхи, очікування. Часто відбувається так, що на цьому етапі людина починає розуміти, що мета їй не цікава, або вона може бути переформульована належним чином.

– **R - Reality** – *аналіз реальності*: у якій ситуації ми зараз знаходимося? Які ресурси ми маємо в своєму розпорядженні? Чого ми побоюємося? Що відбудеться, якщо ми досягнемо бажаного? Хто ще може вплинути на ситуацію? Йде розуміння, як сильно віддалена мета від реальності, наскільки вона досяжна і які ресурси необхідні, аби її досягти. Також тут необхідно з'ясувати, чи намагалася раніше людина досягти цієї мети? Якщо так, то якими ресурсами вона користувалася і чому у неї це не вийшло?

– **O - Options** – *виховання волі до дії*: що може допомогти нам в рішенні питання? Яким методом ми діятимемо? Що ще ми можемо зробити? Яке рішення задачі Вам найприємніше? Які перешкоди заважають досягненню цілей?

Далі людина відповідає собі на питання, чи потрібні зміни їй особисто для досягнення поставленої мети і чи готова вона до цих змін? Які ризики можуть виникнути в процесі досягнення цієї мети, реальні вони чи вигадані? Чи готова людина до цих ризиків?

Досить часто відбувається так, що перешкоди люди придумують собі самі, а в процесі такої роботи вони можуть плавно розчинитися, звільнивши тим самим шлях до жаданої мети.

Чи заважає хтось із близьких, друзів, колег, знайомих, вищих посадових осіб, структур? Чи готова людина до зміни оточення і яким чином його необхідно змінити?

І, звичайно ж, на цьому етапі з'ясується, яких саме ресурсів не вистачає для реалізації проекту (досягнення мети)?

Після оцінки вищезгаданого, йде опис варіантів подальших дій. Це досить серйозна і трудомістка робота, під час якої необхідно оцінити всі варіанти, і для кожного варіанту прописати необхідні ресурси, чужі помилки і переваги. У підсумку необхідно вибрати найефективніший, з мінімальними витратами, варіант досягнення цілей.

– **W - Will** – *виховання волі до дії* – що ми обираємо для досягнення мети? Як обрані варіанти працюють? Що допоможе досягти мети? Чи сильний цей мотив? Яка самоорганізація і чи правильно ми управляємо часом для досягнення мети? На цьому етапі описується сам шлях досягнення мети. Якщо мета дуже віддалена від поточної реальності, то її необхідно розбити на відчутні підцілі, бажано з конкретними датами їх виконання. Прописати кроки від першого до останнього. З'ясувати для себе, як буде здійснюватися корегування руху при виявленні нових подробиць або несподіваних ситуацій.

Ще раз поставити собі питання, а чи це самий ефективний шлях або є інші? Де можна буде знайти необхідну ін-

формацію, як впоратися з негативом від оточуючих, у кого знайти підтримку та ін.

Чим більш докладно буде розписаний кожен пункт, чим більше нюансів і подробиць буде враховано, тим більша ймовірність швидкого і легкого досягнення поставленої мети.

Що цікаво, в процесі такої роботи, людина дізнається дуже багато про себе нового, відкриває приховані ресурси, пробуджує внутрішній потенціал, в результаті чого її ефективність і самомотивація ростуть в геометричній прогресії.

При цьому Дж. Уїтмор вважає принципово важливим починати з визначення цілей, а не з аналізу існуючого положення, яке може стати «гальмом» для постановки мети.

Реалізуючи подібним чином, один, другий проект, співробітник може відчути впевненість в своїх силах, відкрити нові таланти і почати рости по кар'єрних сходах.

На жаль, не всі керівники бажають подібного просування, побоюючись, що більш креативний і здібний співробітник, одного разу, займе і його місце.

Ці побоювання обґрунтовані тільки в одному випадку, якщо сам керівник не розвивається і не росте по своїх власних кар'єрних сходах.

Безумовно, коучинг не є панацеєю від усіх організаційних проблем. Але сьогодні все частіше від співробітників організації очікують активного прийняття відповідальності, нестандартних рішень і лідерства при виконанні конкурентних завдань і проектів.

### **6.9. Стимули застосування коучингу в сучасних компаніях**

В умовах глобальної конкуренції існує не менше п'яти базових причин, через які компанії вимушені звертатися до послуг коуча. Одним з стимулів до звернення по допомогу до коучингу є head-hunting. В сучасних компаніях за хо-

рошими фахівцями полюють head-hunters, які пропонують їм більш високу заробітну плату за зміну робочого місця. У цих умовах, *роль коучингу зводиться до роботи над особистою кар'єрою кожного фахівця*, за якого можуть боротися head-hunters. У таких фахівців має сформуватися більш високий рівень самооцінки й відкритися шлях до реалізації потенціалу в даній компанії.

*Друга причина* – в сучасному світі люди дуже мобільні. Вони прагнуть до більш цікавої роботи та саморозвитку. Деяким вдається за активний період життя зробити п'ять професійних кар'єр. У цих умовах, завдання коуча зводиться до того, щоб показати людям можливість виконати план власного розвитку в даній компанії.

*Третя причина* – при формуванні корпоративної культури люди прагнуть вкладати в траєкторію свого розвитку та зростання багато сил та часу. Але такими людьми керувати дуже складно. Завдання коуча в цих умовах – організувати командну взаємодію цих самостійних менеджерів та навчити їх утримувати орієнтири, до яких вони прагнуть, в полі свого зору.

*Четверта причина* – коуч повинен показати людям, що їх робота має значення не тільки для них, а й для великої кількості людей.

*П'ята причина* – темпи розвитку НТП постійно прискорюються. Кажуть, що сьогодні немає й 50 % назв професій, які існуватимуть через 20 років. Але людство вже відчуває тривогу перед невідомістю і тут важлива задача коуча, який допомагає людині швидко та ефективно діяти в нових умовах.

Коучинг передбачає розкриття потенціалу людини, з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а лише допомагає вчитися. Коучинг вважає, що у кожної людини є ресурси для розкриття її потенціалу, серед яких головними є: матеріальні; інформаційні; особистісні; комунікативні; часові.

В роботі коуча дуже складно оцінювати наміри інших людей, але необхідно усвідомлювати, що:

1. Не буває безцільних дій;
2. Завжди існує позитивна мета;
3. Наша поведінка може бути поганим способом досягнення хорошої мети.

Одне з положень коучинга: «Не існує невдач та поразок», тобто, в будь-якій ситуації необхідно знаходити позитивні моменти. Якщо одна людина може щось робити, то будь-яка інша людина може цьому навчитися. Карта ніколи не відповідає реальності, вона залежить від поглядів людей. Це не лише географічні карти, але й карти людського життя.

Коуч повинен допомогти клієнту скласти свою карту цінностей, понять та критеріїв оцінки. Вони спільно повинні виявити на цій карті білі плями. Карта життя кожної людини унікальна і ніхто не має права говорити, що вона не найкраща.

Найвища цінність будь-якої людини – це спілкування. Людина живе у світі, де важлива реакція інших людей на його вчинки, досягнення та невдачі.

Люди роблять найкращий вибір з доступних для них можливостей. Життя – це процес, а вибір життєвого шляху залежить від досвіду, який має людина в даний момент. Через якийсь час досвід збільшиться й ту ж ситуацію людина використовує як зворотний зв'язок. Головне – не подія, а досвід, який зростає разом з людиною.

Розум і тіло людини розвиваються з однієї кібернетичної та голографічної структури. Тобто, все що впливає на одну частину системи, впливає на всю систему в цілому. У разі зміни стану тіла змінюється потік думок і навпаки.

Якщо у людини неприємності, наприклад, на роботі, то їй удома вона не вільна від думок про роботу. Тобто людина втрачає конгруентність, адже те, що виокремлює та те, про що думає не збігається. Людина там, де її думки.

Свідоме – це те, що ми бачимо, відчуваємо, чуємо і розуміємо в даний момент.

Несвідоме – це досвід, який ми отримуємо впродовж життя. Ми свідомо опановуємо знаннями та вміннями, а потім це переходить на рівень несвідомого, перетворюючись на звички.

Досвід – це наша карта. Людина сприймає світ через три сенсорні системи: аудіальну, візуальну і кінестичну. Весь свій досвід людина кодує за допомогою образів, звуків і відчуттів. Аналогічно відбувається і декодування.

Те, що людина думає, пам'ятає, знає або представляє відображає її звички, погляди і стандарти. Це проявляється в структурі її мови та комбінації репрезентативних систем.

Наша пам'ять і наша уява використовують одні й ті ж неврологічні ланцюжки, тому наша репрезентативна система однаково сприймає ці процеси.

Якщо людина чітко уявляє картину свого майбутнього і намагається постійно в цю картину привнести нові фарби, то вона збагачує себе досвідом, який допоможе реалізувати цю вигадану картину. Якщо щось можливо у цьому світі, то це можливо й для вас. Питання тільки в тому, як цього досягти?

Головне питання коучингу: «Як досягти мети?». Пошук відповідей генерує діяльність. У цьому пошуку необхідно проявити гнучкість та винахідливість, щоб домогтися результатів найменшими зусиллями й втратами.

## **6.10. Структура роботи коуча**

Будь-яка робота коуча є проектом. Це може бути будівництво бізнесу, сім'ї або особистості. При роботі з проектами коуч виділяє чотири основні аспекти:

1. *Формулювання мети*, її аналіз та візуалізація. Для цього необхідно дізнатися чого насправді хоче клієнт.

2. *Реалізація проекту* – це етап створення шляху, яким слід рухатися. На цьому етапі найголовнішим є питання: як цього досягти? Саме на цьому етапі з'являється страх поразки, порівняння з іншими. Завдання коуча – допомогти людині повірити у свої сили, знайти необхідні можливості та ресурси. Тут необхідно проявити гнучкість, тому що чим більше способів досягнення своїх цілей людина знає, тим простіше і швидше вона до неї прийде.

3. *Мотивація* – цей етап можна назвати робочою стадією проекту, так як на цьому етапі вас чекатиме страх розчарування як у собі, так і в інших. Дуже важливо не відступити й проявити свої лідерські здібності, щоб мотивувати себе та інших. І це головне завдання коуча.

4. *Досягнення мети* – на цьому етапі у людини може виникнути внутрішній конфлікт: чи варто закінчувати цей проект або йти далі? Можливо я щось не доробив або не варто було так напружуватися. На цьому етапі важлива підтримка коуча. Він повинен відзначити майстерність та інтуїцію свого клієнта, а також дати старт для досягнення нових вершин.

За відносно короткий термін існування послуг коучингу відбувалося постійне ускладнення проблем, що треба було вирішувати. Це підвищувало вимоги до кваліфікації коучів та потребувало модернізації самого процесу коучингу.

Особливу актуальність питання модернізації менеджменту набувають в Україні, де загальні зміни характеру суспільного виробництва доповнюються специфічними проблемами кризового етапу ринкової економіки і демократизації політичного устрою. Керівникам українських організацій доводиться перебудовуватися майже «на ходу», але цей процес не завжди відбувається успішно.

Зміна природи менеджменту, якісне ускладнення управління за рахунок підвищення ролі соціальної складової веде до необхідності все більшої спеціалізації, з одного боку, і

поглиблення професіоналізму, з іншого. Вирішуючи ці завдання, керівник-практик вимушений звертатися за допомогою до професійних зовнішніх консультантів в різних галузях, а також удосконалювати власні управлінські підходи.

### **6.11. Принципи коучингу в Google**

Корпорація Google за короткий термін перетворилася із стартапа з Кремнієвої долини в світового лідера у сфері інформаційних технологій. Це перетворення тісно пов'язане з ім'ям Еріка Шмідта, що прийшов в Google у 2001 році. Будучи головою ради директорів, він відповідав за зовнішню діяльність Google, зокрема за налагодження партнерських відносин і розширення ділових контактів, участь в урядових програмах і розвиток технологій. Ерік також консультував головного виконавчого директора і інших керівників по питаннях розвитку бізнесу і корпоративної політики.

З 2001 по 2011 рік Ерік посідав посаду генерального директора Google і разом із засновниками – Сергієм Бріном і Ларрі Пейджем – координував діяльність компанії у сфері розробки технологій і розвитку бізнесу. Під його керівництвом компанія істотно розширила свою інфраструктуру і асортимент продуктів, зберігши при цьому сильну інноваційну культуру.

Google використовує власні сили у викладанні курсів, необхідних для побудови кар'єри, у тому числі і ті, що відносяться до додаткової освіти, як, наприклад, кикбоксинг і навички спілкування для інженерів. Коучи, що працюють для Google активно задіюють учнів під час ведення своїх лекцій з візуалізації даних. «Хто-небудь може прочитати ноти?», – наприклад питає ведучий коуч Google Адам Грін, перш ніж показувати відео, яке передає нотне позначення в наочному вигляді. «Хто-небудь з вас служив в армії?», – питає він, перш ніж пояснити, що ця гілка влади віддає пере-

вагу білому шрифту на темному фоні. І ось, нарешті, після розгляду основ він переходить до суті: «Що б ви зробили, щоб зробити цей графік чіткішим?»

Його 19 студентів роблять записи, відсунувши електронні пристрої, з якими вони прийшли, до центру столу. Більшість з них досить молоді, і якщо не брати до уваги жінку з гарнітурою Google Glass, це цілком може бути звичайною аудиторією в коледжі.

Але це не так. Це конференц-зал Google в Нью-Йорку. Всі, хто знаходяться тут – співробітники Google, у тому числі і сам Грін. Велику частину часу він працює в Торонто у відділі Google по взаємодії з рекламними агентствами.

Проте, в такі дні, як сьогодні, він бере участь в програмі під назвою «Googler for Googler» (від співробітника до співробітника), яка примушує співробітників з різних департаментів виконувати певні ролі, які були б притаманні в іншому випадку співробітникам відділу кадрів. Клас Гріна є частиною центральної учбової програми Google, яка включає курси по менеджменту, профорієнтації і з придбання навичок публічних виступів. Майже всі курси, що вивчають за програмою «Googler for Googler», від кікбоксингу до виховання дітей в сім'ї – були ініційовані і розроблені співробітниками Google.

Колишній інженер Google Чейд-Мен Тан, наприклад, організував популярний курс на уважність, який став його новим проектом (назва: Відмінний Хлопець) і основою для книги (назва: Пошук Усередині Себе). Курс під назвою «Творчі здібності для інновацій» запустив процес дизайнерського мислення в компанії. У 2013 році вже близько 2 000 співробітників Google добровільно захопилися викладанням курсів в рамках програми, і разом вони викладають близько 55% офіційних курсів компанії.

І справа не в грошах. Google годує 37 000 співробітників вишуканою їжею три рази на день. І, безумовно, може до-

зволити собі найняти професійного педагога. Але компанія вважає, що це хороша бізнес-ідея, коли співробітники навчають співробітників. І ось чому:

1. Сприяння культурі навчання:

Сказати своїм співробітникам, що ви хочете їх навчати – абсолютно інше, ніж просити їх просувати цю культуру самостійно. Надання співробітникам можливостей навчати інших, як говорить віце-президент Google з розвитку персоналу Карен Мей, робить навчання частиною спільної роботи та згрунтовує колектив більше, ніж це здатен зробити HR якимось іншими засобами.

Хоча курси по управлінню проектами, можливо, і більш безпосередньо пов'язанні з продуктивністю праці, ніж кікбоксинг, та будь-які можливості для навчання сприяють досягненню мети збереження корпоративної культури.

«Пропонуючи широку учбову програму, – вважає Мей, – ми в змозі задовольнити широкий спектр потреб і інтересів. Думаю, що це примушує людей відчувати, що вони можуть повністю реалізувати себе на роботі, а ще займатися фотографією, скалолазанням або брати уроки уважності».

2. Залучення до процесу навчання:

Звичка Сергія Бріна просити потенційних кандидатів на роботу в компанії навчити його тому, що він не знає, стало вже частиною міфології Google. «Коли я почула цю історію, – говорить Мей, – я сама ставила подібні питання кілька разів ... Спочатку вони дивляться на тебе з іронією, думають протягом хвилини, а потім їх очі починають світитися. І вони говорять вам про щось, чим дуже захоплені. І вони відчувають себе досить упевнено, щоб навчити когось іншого».

Спосіб навчання від співробітника до співробітника дає їм таку ж можливість. «Це чудовий спосіб, щоб залучити будь кого в процес навчання, – говорить Мей, – В деякому розумінні, ви дістаєте можливість побачити кращих з них».

Вчителі, що займаються підвищенням кваліфікації, за місцем роботи, отримують найвищий бал та підвищення оплати праці.

Грін, досвідчений «продажник», не єдиний, хто може постояти перед класом, не дивлячись на відсутність професійної кваліфікації у сфері викладання. Оцінка Google своїх курсів (да-да, у них є такі дані, хоча вони і відмовилися поділитися деталями) показує, що якість роботи вчителів з відділу HR відповідає такому ж рівню, як у вчителів, для яких сфера освіти є основною роботою.

Співробітники, керівники яких прослуховували курс про те, як краще проводити переговори про просування по службових сходах, наприклад, повідомили, що якість переговорів покращилась незалежно від того, чи працював їх викладач повний робочий день спільно з ними або був волонтером з іншого відділу компанії. Процес, звичайно ж, можна було б поліпшити певним чином.

«Якщо ми можемо узяти когось, хто досяг успіху в певній галузі, і просимо його не тільки поділитися теоретичною частиною, але і показати свої досягнення на практиці, ефект від курсів буде в рази більше», – говорить Мей.

Компанії витрачають все більше грошей, ніж коли-небудь, на перекваліфікацію своїх працівників. Згідно звіту Deloitte, загальні витрати на навчання у 2015 році виросли на 12 %, в порівнянні з 10 % приросту у 2014 році. Навіть ті компанії, які не можуть дозволити витратити свій бюджет, таким чином, мають можливість відчути переваги навчання, задіявши інтереси і захоплення своїх співробітників.

Для того, щоб запустити програму, не потрібно ніяких спеціальних технологій або масштабних заходів, або навіть багато часу.

Розроблений в компанії Google вище приведений комплекс організаційно-управлінських стандартів показав ефективність коучингу практично на кожному робочому місці.

Оцінки психологів показали, що у більшості працівників сформувалося чітке уявлення про досяжність цілей як власних, так і організації в цілому. Причому людям це усвідомлення принесло задоволення і радість, від якої виграли як співробітники, так і організація. Впровадження методів і підходів коучингу в повсякденну практику показало, що управління може сильно просунути компанію і її співробітників до досягнення загальних та персональних цілей. Але при цьому слід розуміти, що це не панацея від усіх бід, і не засіб, який підходить всім, тому не варто відмовлятися і від традиційних методів управління, створюючи систему, де одне доповнюватиме інше.

Досить близькими до ідеології Google є підходи до інновацій у MasterCard. Аби забезпечити постійний високий рівень інноваційної активності компанії, Аджай Банга, генеральний директор MasterCard, вважає, що треба постійно вчитися новому та періодично змінювати характер своєї роботи.

«У моєму випадку я змінював роботу, коли відчував, що вже отримав усі знання, що міг, коли мій мозок ставав спокійним, і я досягав точки стагнації. – каже Банга. – Коли настає такий момент, не чекайте далі.»

У великих компаніях нерідко існує чимало рівнів між генеральним директором та командами, які розробляють нові технології. Банга використав інший підхід: він створив підрозділ MasterCard Labs, який звітував безпосередньо перед ним. «Я сказав їм: ось гроші, ви самі обираєте проект. Мені потрібно два комерційно успішних проекти за два роки. Якщо цього результату не буде, то мені доведеться звільнити усіх вас», – розповів Банга. Звільняти нікого не довелось, а згодом у розробці цього відділу було вже чотири нові технології.

«Якщо ви не готові вчитись від своїх людей, адаптуватись та підстроюватись, ви не зможете працювати в компанії

типу нашої та досягати у ній успіху, – каже Банга. – Можливо,десь ви можете бути успішним без певної частини смиренності, але ви гарантовано не отримаєте від цього багато задоволення.»

## 6.12. Коучинг в Україні

В Україні коучинг за великим рахунком знаходиться на етапі становлення і бурхливого зростання інтересу до нього. Можна сказати, що українські коучи беруть кращі напрацювання західних коучей і створюють власний процес, який більш адаптований до реалій і культуральних особливостей у нашій країні.

Ціна на послуги коучингу в Україні коливається від \$200 до \$1000 і більше на місяць або від \$50 до \$250 і більше за коуч-сесію. Коучинг не може бути дешевим, оскільки в цьому випадку людина не цінує результати, напрацьовані в коуч-сесії, і тому не поспішає виконувати намічені кроки або просто їх не робить.

В Україні не сформувалося співтовариство коучей. Процес коучингу не формалізований і не має стандартів. Тому, в Україні сертифікація не є обов'язковою. Охочі можуть пройти навчання у іноземних фахівців, яких запрошують деякі компанії або пройти курс навчання коучингу у вітчизняних фахівців, які працюють в центрах, що мають статус представника якої-небудь іноземною асоціації коучей. Разом з тим, навряд чи доводиться сумніватися, що коучинг розвиватиметься і знаходитиме своє місце в Україні. Все відбуватиметься приблизно так само, як з PR і маркетингом. На початку це були незрозумілі іноземні слова. Потім з'явилися перші тренінги і фахівці. Потім процес формалізувався. Тепер існують свої школи, свої гуру та визнана техніка і технологія роботи. Розвинувся ринок послуг. Встановилися ціни і правила роботи. На коучинг чекає щось подібне.

## Список літератури до розділу 6

1. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Внутренняя динамика : пер. с англ. / Мэрилин Аткинсон, Рэй Т. Чойс; [под ред. Анжелы Ястреб]. – К. : Companion Group, 2010. – 205 с.
2. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: Пошаговая система коучинга : пер. с англ. / Мэрилин Аткинсон, Рэй Т. Чойс ; [под ред. Анжелы Ястреб]. – К. : Companion Group, 2010. – 251 с.
3. Афанасьева Ч. В. Инновационные подходы к повышению профессиональной компетентности работников дошкольных образовательных учреждений в системе дополнительного образования / Ч. В. Афанасьева // Педагогическое образование и наука, 2010, – № 6.– С. 87-90
4. Бала Р. Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бала Ростислав Дмитрович ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів, 2013. – 24 с.
5. Белий В. Про контури «дорожньої карти» української освіти ХХІ століття/Володимир Белий // Освітні коментарі. – Київ: Світоч, 2011, № 4. – С. 25-31.
6. Борова Т. А. Коучинг – новітня технологія професійного розвитку науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Т. А. Борова // Наука і освіта. – Одеса: Півд. наук. Центр АПН України, 2010, – № 7. – С. 33-37
7. Борова Т. А. Психолого педагогічні умови управління якістю підготовки фахівців у вищій школі/Т. А. Борова // Наука і освіта. – К., 2009, – № 10. – С. 109-113
8. Борова Т. Використання моделі коучингу із залученням моніторингових технологій /Т. Борова // Директор школи ,лицею ,гімназії.. - Київ: Міністерство освіти і науки України. Академія педагогічних наук

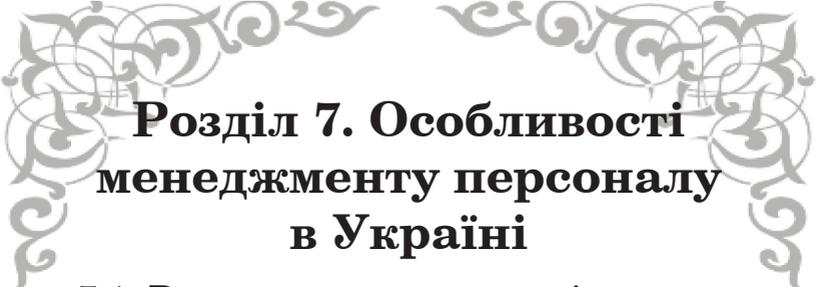
- України. Національний педагогічний університет ім.М.Драгоманова., 2006, – № 6. – С. 69-72
9. Борова Т. Роль коучингу в системі адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників / Т. Борова // Новий Колегіум, 2011, – № 3. – С. 27-32
  10. Вільданова Н. Р. Педагогічний коучинг : навч.-метод. посіб. / Вільданова Н. Р.; за ред. Єрмакової С. С. ; М-во освіти і науки України, Одес. держ. акад. буд-ва та архітектури. – Одеса : Друк. ВМВ, 2010. – 258 с.
  11. Вильямс П., Дейвис Д. Лайф коучинг – новая профессия для психотерапевтов. – М.: Международная академия коучинга, 2007. – 256 с.
  12. Галустьян О. В. Технология коучинг в образовательном процессе высшей школы / О. В. Галустьян // Инновации в образовании. – М.: Современный гуманитарный университет, 2016, – № 2. – С. 27-33
  13. Гимер Н. О. Творчий потенціал викладача у навчальному процесі / Н. О. Гимер // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013, Вип 20 (30). – С. 67-70
  14. Гондол І. Коучинг і шкільна корпоративна культура / І. Гондол // Відкритий урок, 2011, – № 11. – С. 11-13
  15. Горб А. В. Коучинг як процес забезпечення ефективності діяльності організації / А. В. Горб ; наук. керівник Ю. Е. Щербакова // Європейські студії. Управління. Економіка. Освіта. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013, Вип. 1. – С. 12-15
  16. Грант Э. Коучинг принятия решений / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб.: Питер, 2005. – 137 с.
  17. Гэллуэй У. Т. Теннис: психология успешной игры. – М.: Олимп-бизнес, 2015. – 208 с.

18. Дауни М. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей / [Пер. с англ. Е. Гладкова ; Ред. М. Драпкина]. – М.: Добрая кн., 2005. – 281 с.
19. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / [Пер. с англ. С. Комаров]. – СПб. : Прайм-Еврознак ; М. : ОЛМА-ПРЕСС, 2004. – 252 с.
20. Добрынская Е. Рабочая коучинг-тетрадь руководителя: новый уровень менеджмента / Добрынская Евгения. – Киев : Альфа Реклама, 2015. – 82 с.
21. Долина Н. В. Преподаватель как коуч / Н. В. Долина, А. А. Андреев // Высшее образование в России. – Москва: Моск. гос. ун-т печати, 2011. – № 8/9. – С. 73-78
22. Задонская Л. В. Повышение квалификации преподавателей высшей школы в условиях информатизации образования / Л. В. Задонская // Педагогика. – Москва, 2012. – № 9. – С. 81-92
23. Зеленін В. В. Коучинг як сучасна самоактуалізаційна концепція практичної психології/В. В. Зеленін // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11, Соціальна робота. Соціальна педагогіка. – К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. – Вип. 10. – С. 58-69
24. Кондратьев М. Ю. Коучинг: технология развития личности / М. Ю. Кондратьев // Вопросы психологии, 2009 – № 2. – С. 159-161.
25. Кононко О. Наставничество як форма організації соціального простору початківця /О. Кононко // Вихователь-методист дошкільного закладу, 2012. – № 10. – С. 57-62
26. Коучинг в обучении: Практ. методы и техники / Э. Парслоу, М. Рэй ; [Пер. с англ. А. Маслов]. – СПб. и др. : ПИТЕР, 2003. – 203 с.

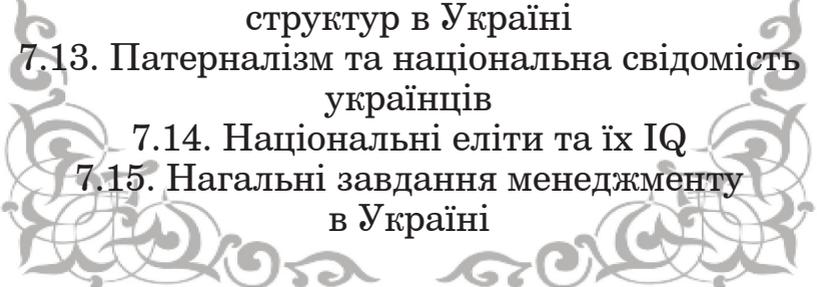
27. Коучинг: истоки, подходы, перспективы: Сб. ст. / [Сост. М. А. Данилова, Е.В. Фролова ; Пер. с англ. С. Швецово́й]. – СПб.: Речь, 2003. – 107 с.
28. Лісова Н. І. Формування школи високої корпоративної культури / Н. І. Лісова // Педагогічний вісник. – Черкаси, 2012. – № 2. – С. 22-23
29. Марасанов Г. И. Акмеологическое тренинг-консультирование, фокусированное на развитии управленческого наставничества / Г. И. Марасанов // Акмеология. – М., 2009, № 2. – С. 75-84
30. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. СПб.: Речь, 2004. – 190 с.
31. Нагара М. Б. Управління людськими ресурсами підприємств на засадах коучингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нагара Марина Борисівна ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Терноп. нац. екон. ун-т. – Т., 2012. – 20 с.
32. Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг. – СПб.: Речь, 2003. – 185 с.
33. Поташник М. М. Коучинг – вершина профессионализма руководителя в работе с людьми / М. М. Поташник // Народное образование. – Москва: Народное образование, 2010. – № 9. – С.110-117.
34. Ратнер С. В. Вопросы повышения качества образовательного процесса в вузе /С. В. Ратнер // Инновации в образовании, 2011 – № 9. – С. 34-46
35. Резніченко В. Знайомтеся – коучинг! / В. Резніченко, О. Збарацька // Вихователь-методист дошкільного закладу. – Київ: ТОВ «Міжнародний центр фінансово-економічного розвитку – Україна», 2015 – №11. – С. 31-36
36. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе: Пер. с англ. /. – М.: Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса, 2003. – 103 с.

37. Самоукина Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса / Н. Самоукина, Н. Туркулец ; [Гл. ред. Е.Строганова]. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
38. Свириденко Ю. Б. Коучинг: инструкция к применению / Юлия Свириденко. – Одесса : Астропринт, 2015. – 159 с.
39. Сمارт Дж. К. Коучинг / [Пер. с англ., под ред. О. Б. Бетинной]. – СПб.: Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.
40. Смирнова А.Е. Трансформационный коучинг как путь к эффективному руководству / А. Е. Смирнова, Н. М. Точилкина // Журнал практикующего психолога. – К.: Освіта України, 2009, Вып. 16:Специальный. Материалы II Междунар. научно-практ. конгресса «Проблемы развития современной психологической помощи : концепции и практики», 2-4 октября 2009 г., МДЦ «Артек». – С. 402-405
41. Смирнова А.Е. Трансформационный коучинг как средство регуляции межэтнических взаимоотношений в образовательной среде / А. Е. Смирнова // Психология обучения. – Москва: Современный гуманитарный университет, 2009. – № 12. – С. 102-108
42. Тарарина Е. ART-коучинг. Техники ПРОСТых решений / Елена Тарарина. – Дніпропетровськ : Середняк Т. К., 2014. – 79 с.
43. Торп С. Коучинг: Рук. для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: ПИТЕР, 2004. – 223 с.
43. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие / Джон Уитмор : пер. с англ. – М. : Изд-во «Финансы и статистика», 2005. – 160 с.
44. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом – Coaching for Perfomance: Growing Human Potential and Purpose. – М. : «Альпина Пабlishер», 2012. – 312 с.

45. Ушмарова В. Інноваційні форми підвищення рівня готовності вчителів до роботи зі здібними та обдарованими учнями /В. Ушмарова, Є. Бачинська // Рідна школа. – Київ:Рідна школа, 2016. – N 4. – С. 70-75
46. Флеминг И. Коучинг : Карман. справ. / Иен Флеминг, Аллан Дж.Д. Тейлор ; [Пер. с англ. И. Ющенко]. – М. : НИРРО, 2004. – 105 с.
47. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех / [Пер. с англ. А.Бреслав]. – СПб.: Речь, 2003. – 105 с.
48. Чирво Ал. Ю. Коучинг в процессе овладения иностранным языком школьниками с сохранным интеллектом в условиях дистанционного обучения в начальной школе / Ал. Ю. Чирво // Иностранные языки в школе. – М.: Иностранные языки в школе, 2009. – №3. – С. 32-36.



## **Розділ 7. Особливості менеджменту персоналу в Україні**

- 7.1. Роль мови у становленні держави
  - 7.2. Індустріалізація і утвердження тоталітарного режиму в Україні у 1930-ті роки
  - 7.3. Про прихований «вимір» геноциду українського народу
  - 7.4. Розстріляне відродження та його наслідки в сучасній Україні
  - 7.5. Управлінські підходи до державотворення в Україні
  - 7.6. Роль політичної нації в Україні
  - 7.7. Вплив релігії на менеджмент в Україні
  - 7.8. Особливості національного менталітету та менеджменту
  - 7.9. Особливості менталітету наших північних сусідів
  - 7.10. Менеджмент в СРСР
  - 7.11. Україна на уламках СРСР
  - 7.12. Умови функціонування управлінських структур в Україні
  - 7.13. Патерналізм та національна свідомість українців
  - 7.14. Національні еліти та їх IQ
  - 7.15. Нагальні завдання менеджменту в Україні
- 



## Розділ 7. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

### 7.1. Роль мови у становленні держави

Ще відносно недавно можливість військового протистояння України та Росії виходила за межі найсміливіших фантазій. Коріння цієї жажливої війни проростали довгі роки, починаючи з Переяславської Ради, а потім в СРСР.

У Радянському Союзі лише той міг почуватися повноцінною людиною, в кого в паспорті було записано «росіянин». Довгий час в Росії були дуже популярні комуністичні казки про «дружбу народів», про «братерство й солідарність», про «повне рівноправ'я» тощо. Особливо люблять повторювати формулу: «У СРСР ми ніколи не звертали уваги на те, хто якої національності». Кому треба було, той звертав, та ще й яку пильну увагу. І під час вступу до престижних вишів, і при формуванні делегацій для поїздки за кордон, і при призначенні на керівні посади. У СРСР був негласний (але тим, хто там числився, він був добре відомий – це встановлювалося емпіричним шляхом) список «поганих» національностей. Він відкривався євреями, а закінчувався турками-месхетинцями. Люди зі списку знали, до яких університетів їм краще не пнутися, на які посади їх ніколи не призначать, якої професії краще не набувати. Але й серед тих, хто не потрапив до списку, зберігалася певна градація. Усі були рівними, але були й найрівніші. Особливо це стосувалося престижних вишів та військових училищ, де пильно стежили за тим, щоб кількість курсантів-українців не перевищила кількості курсантів-росіян. Здавалося б, навіщо, найголовніше аби людина була хороша? Тим паче «народи-брати», але це лише для пропаганди.

На жаль, є чимало людей, які подібну пропаганду приймають за чисту монету, не бажаючи усвідомлювати, що в

СРСР свідомо переслідували українську мову. На витіснення й ліквідацію української мови працювала вся державна, політична й ідеологічна машина Радянського Союзу. І якщо Російська імперія йшла шляхом офіційних заборон, то СРСР віддавав перевагу неухильному фактичному скороченню сфери вживання української мови. Русифікація та деукраїнізація відбувалися не спонтанно, не самі собою, а внаслідок невпинної роботи партії й уряду. Інколи радянські вожді обмовлялися про справжні задуми й наміри Кремля щодо неросіян. Наприклад, Микита Хрущов, якого багато хто чомусь вважає українофілом, виступаючи в Білоруському держуніверситеті в Мінську заявив: «Чим швидше ми всі перейдемо на російську мову, тим швидше побудуємо комунізм». Це була установка для партійного й державного апарату. Але починалося, звісно, не з Хрущова. Заходи щодо деукраїнізації використовувалися найрізноманітніші: й закриття українських шкіл, і перепрофілювання їх на російські, й «дарування» батькам і учням права відмовлятися від вивчення української (від російської відмовлятися не дозволяли), й доплати вчителям російської мови, які викладали в українських школах, і поширення переконання про неперспективність української мови, й постійні переслідування осіб, запідозрених в «українському буржуазному націоналізмі» тощо. Створювалася абсолютно вороже українській мові соціальне середовище. Формувалося підсвідоме враження, що для окремої людини українська мова пов'язана з величезною кількістю проблем. Вожді СРСР до української мови, й інших, крім російської, ставилися так само, як до церкви й «релігійних забобонів», тобто деякий час це ще може існувати, але історичної перспективи не має. Адже не випадково Хрущов обіцяв ще за свого життя показати радянським людям «останнього попа». З цього погляду цікава доля Петра Шелеста. Перший секретар ЦК КПУ, типовий партійний бонза, будучи нащадком запорізь-

кого сотника Шелеста (сам Петро Юхимович це стверджував), мав у душі український сентимент. Він наївно вірив, що у складі СРСР Україна може бути повноцінним національно-державним утворенням. Але колеги по Політбюро швидко дали йому зрозуміти, як він неправий. Українець міг зробити кар'єру й у Російській імперії, й у СРСР лише за умови зречення національного коріння. Рівень кар'єри визначався рівнем русифікованості. Шелест (на відміну від Щербицького) не зміг вичавити із себе українця. У мемуарах він пише, який біль і обурення пережив, коли в його присутності кремлівські вожді глушилися над українською мовою. Головний ідеолог КПРС Суслов докоряв Шелесту: «Розвели націоналізм на Україні, у вас у Києві всі таблички українською мовою». «А якою ж вони мають у нас бути, турецькою?» – щиро дивувався перший секретар ЦК КПУ. Пригадали йому й книжку «Україна наша радянська», де він нібито ідеалізував українське козацтво. Ну, цим логічніше було б докоряти не Петру Юхимовичу, а Карлу Марксу. Це Маркс у своїх «Історичних нотатках» написав, що Запорозька Січ була «першою в Європі християнською демократичною республікою». Як у нас водиться, знайшлася в Україні дуже пильна людина, яка прочитала назву книжки Шелеста по перших літерах кожного слова й побачила страшне: УНР. Зрозуміло, до Москви негайно пішов «донос на гетманазлодея царю Петру от Кочубея». Покарання Шелеста стало уроком для всієї громадськості УРСР, і Щербицький, який змінив Шелеста на посаді першого секретаря ЦК КПУ, уже нічого подібного собі не дозволяв. А для особливо нетямущих існували мордовські й різні інші табори.

У тому майбутньому, яке будували в СРСР, для української й інших національних мов місця не передбачалося. Як писав Володимир Маяковський: «Чтобы в мире без Росий, без Латвий жить единым человечьим общежитьем». Але розмовляти в цьому гуртожитку повинні були лише

російською мовою. Отже, без Україн і Латвій виходило, а без Росій – ні.

Сучасна українська мова сформувалася на Запорізьській Січі, куди стікалися енергійні, волелюбні хлопці з усієї України. Вони були носіями різних діалектів: з Черніговщини та Галичини, з Волині та Закарпаття. Серед них були і такі, що навчалися у Європі, закінчили Києво-Могилянську академію. Вони в розмовах взаємозбагачували свою лексику, шліфували граматику, нормували вимову. Потім ця мова розійшлася по всій Україні. Тарас Шевченко геніально реалізував цю мову у поезії.

Найбільш авторитетні дореволюційні історики Російської держави Василь Йосипович Ключевський (1841-911) та Сергій Михайлович Солов'єв (1820-1879) на питання поставлене до них в різні часи відносно того, на якій мові спілкувались князі давнього Київа дали однакові відповіді: «На языке, близьком к малороссийскому».

Ключевський В. Й., будучи не лише істориком, а й блискуче освіченим філологом, вивчаючи давньоруську фонетику, дійшов висновку, що з усіх, існуючих на той час, слав'янських мов, найбільш наближеною до давньоруської є малоросійська.

Таким чином, можна стверджувати, що в Стародавній Київській Русі говорили на мові, яка була набагато ближча сучасній українській мові, ніж російській. В зв'язку з цим, можливо, правильніше було б називати давню мову наших пращурів давньоукраїнською, а не давньоруською.

Мовна проблема в Україні існує завдяки чиновникам, які не знають та не бажають знати українську мову. Але якщо чиновник не може вивчити ще однієї мови, то який у нього інтелектуальний рівень. На противагу сучасним українофобам у владі, народний комісар освіти РСФСР у 1920-роках А. В. Луначарський говорив: «Всі, хто живе в Україні повинні знати мову українського народу. Хто не хоче навчатися,

нехай виїздить з України». Цей посил дуже скоро застарів, а його автор був знищений, як ворог народу.

## **7.2. Індустріалізація і утвердження тоталітарного режиму в Україні у 1930-ті роки**

У середині 1920-х років, просуваючись рейками непу (нова економічна політика), економіка України завдяки працьовитості нашого народу наближалася до показників 1913 р. Відбудова зруйнованого за роки Першої світової війни та революції господарства в основному завершилася. Проте Україна, як і раніше, була переважно аграрним краєм з низьким рівнем агрокультури. Основна частина її населення займалася ручною працею, в містах зростало безробіття, села залишалися перенаселеними. За роки непу економічно зміцнів значний відсоток українського селянства. Він вороже ставився до більшовицького режиму. Лідерам партії і держави таке становище видавалося загрозливим. У них міцніла ідея необхідності радикальних змін для порятунку і поглиблення «соціалістичних завоювань». Переконані в тому, що неп є вимушеним відступом, викликаним тимчасовими обставинами, більшовики прагнули повернути суспільство назад, до політики воєнного комунізму, в умовах якого вони почувалися впевнено.

Для України цей трагічний період почався у 1929 р. як «сталінський стрибок» в індустріалізацію. Основою такої політики став варіант першого п'ятирічного плану, згідно з яким середньорічний темп приросту промислової продукції становив 20-22 % (замість 18 % за відправним варіантом). У квітні 1929 року XVI партконференція схвалила саме цей варіант плану. В Україні перший п'ятирічний план (1928-1933) у травні 1929 року затвердив XI-й Всеукраїнський з'їзд Рад. Але його реалізація ускладнилася хлібозаготівельною кризою 1927-1928 рр., оскільки селяни не погодились

на занижені ціни на хліб. Ця криза започаткувала крах непу. Внаслідок загострення міжнародної обстановки, поширення чуток про нову війну населення почало скуповувати продовольчі та основні промислові товари. їх нестача і неврожаї в окремих районах спричинили зменшення поставок зерна. План хлібозаготівель не був виконаний, що призвело до збоїв у постачанні промислових центрів та армії та припинення експорту зерна. Тому зменшився обсяг коштів на закупівлю техніки і обладнання для індустріалізації. Влада звинуватила у всьому куркулів. 30 тис. партійних активістів і робітників були відправлені реквізувати хліб. Сам Сталін, як уповноважений, у Західному Сибіру брав участь у силових заходах і реквізиціях. Репресивними методами кризи вдалося подолати, але селяни зменшили посівні площі (в середньому на 3 %), а заможніші почали дробити свої наділи і спродувати майно, масово забивати худобу, що призвело до введення в містах хлібних карток. Подолати опір вдалося тільки посиленням тиску на селян. Цю кризу Сталін використав для «стрибка в індустріалізацію» завдяки вилученню коштів із сільського господарства.

Завдавши у 1929 р. поразки групі М. Бухаріна, яка виступала проти політики комуністичного штурму, а також скасувавши неп, Сталін та його прихильники взяли курс на директивне нарощування темпів розвитку промисловості як основи індустріалізації (37,7 % в середньому за три роки). Насправді середньорічні темпи зростання промислової продукції за роки п'ятирічки, за винятком першого, становили 15,7 %. Заплановано було збільшити видобуток вугілля в Донбасі з 27 до 53 млн. тонн, а під час «сталінського стрибка» до 80 млн. тонн. Фактичний видобуток вугілля 1933 р. становив усього 45 млн. тонн. Відповідно виплавку чавуну передбачалося збільшити з 2,4 млн. тонн у 1928 р. до 6,6 млн. тонн у 1933 р. Отримали чавуну у 1933 р. тільки 4,3 млн. тонн.

У роки індустріалізації трестівський госпрозрахунок замінили госпрозрахунком підприємств, що перетворило трести на органи технічного управління, 6 грудня 1929 року ЦК ВКП(б) прийняв постанову «Про реорганізацію управління промисловістю», згідно з якою підприємства (а не трести, як раніше) оголошувалися основною ланкою управління. Однак того рівня економічної самостійності, який мали госпрозрахункові трести, підприємства не отримали. Практично всю велику промисловість України було підпорядковано центральним органам. Так, у січні 1930 року керівництво України спробувало опротестувати рішення Всесоюзної ради народного господарства (ВРНГ) СРСР щодо вилучення зі складу української республіканської промисловості й передачі до союзних об'єднань Укрсилікаттресту і п'ятьох металообробних заводів, але безрезультатно. Марними були намагання відстояти необхідність збереження українського торгового представництва і представництва української кооперації за кордоном, а також скасувати рішення Союзцукру про ліквідацію Українського науково-дослідного інституту цукрової промисловості, ухвалене без координації з українськими організаціями.

Широкомасштабні плани партійного керівництва потребували максимального напруження сил, оскільки суперечили економічним законам. Джерел фінансування розвитку промисловості не було, натомість влада *вдалася* до випуску облігацій, придбання яких було обов'язковим для всіх громадян, до запровадження карткової системи, що призвело до різкого падіння життєвого рівня та економічної кризи влітку 1930 року: знизилося виробництво продукції важкої промисловості, скоротилися асигнування майже третини промислових об'єктів тощо. Робочих рук бракувало, тому влітку 1931 року було прийняте рішення про використання праці в'язнів. Зросла інфляція: за п'ять місяців 1932 року ціни на продовольство підвищилися на 55 %.

В усіх негараздах влада звинуватила «буржуазних спеціалістів», зокрема, тих, хто не вступив у партію і ставив під сумнів плани будівництва соціалізму по-сталінськи. У березні 1928 року було «викрито» ворожу шкідницьку організацію спеціалістів дореволюційної формації в Шахтинському районі Донбасу, їх звинувачували у «злісному саботажі та прихованій дезорганізаторській діяльності, у підриві кам'яновугільного господарства методами нераціонального будівництва, непотрібних витратах капіталу, зниженні якості продукції, підвищенні собівартості, а також у прямому руйнуванні шахт, рудників, заводів тощо». Для Сталіна «шахтинська справа» стала приводом для посилення репресій проти всіх, хто вважав нереальними темпи індустріалізації. Протягом 1930-1931 рр. лише на підприємствах Донбасу половину кадрових інженерів було заарештовано або звільнено. На інженерні й керівні посади стали висувати робітників без відповідної освіти, що ще більше дезорганізувало виробництво і мало негативні наслідки для економіки.

Через два роки після завершення «шахтинської справи» сталінський режим організував новий процес, спрямований проти буржуазно-кадетської «Промислової партії». Було заявлено, що організація нараховувала до 200 осіб (судили 8). Сферою її діяльності були основні промислові райони Донбасу. «Промислова партія», за словами звинувачувачів, планувала скинути радянську владу й відновити капіталістичний лад шляхом регулярного підриву економічного потенціалу СРСР. На суді усі звинувачені внаслідок використання незаконних методів слідства визнали себе винними, п'ять засуджено до розстрілу.

Намагаючись компенсувати відсутність економічних стимулів, партійні та громадські організації ініціювали в колективах змагання за підвищення продуктивності праці. Але ці зусилля не могли запобігти провалу першого п'ятирічного плану. Запланованого обсягу виробництва, передусім лег-

кої, харчової, хімічної промисловості, у довоєнний час не було досягнуто.

На другу п'ятирічку очікувані середньорічні темпи зростання промислового виробництва були нижчими – 13-14 %. Більше уваги приділялося новій техніці, організації виробництва і підготовці кадрів. Сталінське керівництво вдалося до стимулювання штучного робітничого ентузіазму. На Кадіївській шахті «Центральна-Ірміно» у ніч на 31 серпня 1935 року О. Стаханов застосував передовий метод роботи на основі поділу виробничих операцій між виробником і кріпильником, що дало змогу вирубати за зміну 102 тонни вугілля – в 14,5 рази більше від норми. У лютому М. Ізотов на шахті «Кочегарка» вирубав 607 тонн вугілля. Маючи дешицю позитивного, цей рух загалом призвів до підвищення планових завдань і, як наслідок, до перенапруження виробничих процесів.

У роки індустріалізації було споруджено 35 заводів-гігантів, із них в Україні - сім новобудов: *«Запоріжсталь»*, *«Криворіжсталь»*, *«Азовсталь»*, *Дніпрогес*, *Дніпроалюмінійбуд*, *Новокраматорський машинобудівельний завод (завод заводів)*, *Харківський тракторний завод*. Крім того п'ять підприємств було реконструйовано: Луганський паротягобудівний завод, металургійні заводи у Дніпродзержинську, Макіївці, Дніпропетровську та Алчевську (Комунарсську). Стали до ладу Штерівська і Зуївська ДРЕС, Дніпрогес. У 1932 р. ХТЗ (Харківський тракторний завод) випустив майже 17 тис. тракторів. У 1934 р. стала до ладу перша черга Краммашзаводу. У Донбасі було побудовано майже 100 нових шахт.

У харчовій промисловості виникли нові галузі: маргарина, молочна, маслоробна, комбікормова, хлібопекарська. За 1928-1937 рр. було побудовано 67 механізованих хлібозаводів, п'ять великих м'ясокомбінатів, Веселоподолянський, Лохвицький і Куп'янський цукрові заводи.

Заново створювалася в Україні легка промисловість. Зокрема, в Києві, Харкові та Дніпропетровську виникли три великі взуттеві фабрики, в Одесі, Харкові й Києві – трикотажні фабрики. Однак розвиток легкої та харчової промисловості відбувався повільніше, ніж важкої, оскільки значно меншими були капіталовкладення.

Індустріалізація спричинила істотні зміни в структурі народногосподарського комплексу загалом. Змінилося співвідношення між промисловістю і сільським господарством. Планові органи довільно формували ціни, *занижуючи їх на сільгоспродукти і завищуючи на промислову продукцію*, щоб отримати кошти для фінансування неефективних підприємств. Питома вага важкої промисловості у промисловому виробництві збільшилася за рахунок валового випуску продукції з 68,7 % в 1925-1926 рр. до 92,5 % у 1938 р.

Україна вийшла на друге місце в Європі (після Німеччини) за виплавою чавуну, на четверте місце в світі - за видобутком вугілля. Але Донбас забезпечував вугіллям насамперед промисловість Центральної Росії, що обмежувало промисловий розвиток інших регіонів. Аналогічна ситуація була і з коштами. Якщо в першій п'ятирічці Україна отримала понад 20 % загальних капіталовкладень, то в двох наступних п'ятирічках це фінансування було зведено до мінімуму, оскільки центр основну увагу зосередив на будівництві промисловості на Уралі. Відтак із 4500 підприємств, що будувалися протягом другої п'ятирічки (1933-1937), тільки 100 зводилися в Україні.

Для років індустріалізації був характерним випереджаючий розвиток виробництва товарів групи «А» (виробництво засобів виробництва), що призвело до відставання групи «Б» (виробництво предметів споживання). Постійно нарощувалося видобування вугілля, щоб виплавляти більше металу, з якого виробляли устаткування для того ж вуглевидобутку і металургії. Це ніяк не сприяло поліпшенню життя людей.

Проект всеосяжних докорінних економічних перетворень розробили у 1928 р. Була обрана стратегія прискореного розвитку важкої промисловості, основними етапами якого стали п'ятирічки. Першу п'ятирічку 1928-1933 рр., зі слів Й. Сталіна, виконали за 4 роки і 3 місяці. Насправді навіть мінімальний п'ятирічний план розвитку господарства був недовиконаний, а з окремих видів продукції затвердженого обсягу виробництва в довоєнний час взагалі не було досягнуто.

Основними джерелами індустріалізації були: націоналізація промисловості, збільшення прямих і непрямих податків, використання трудового ентузіазму трудівників і примусової праці політв'язнів, колективізація сільського господарства, конфіскація церковного і монастирського майна, прибутки від зовнішньої торгівлі та ін.

На відміну від розвинутих країн світу, в СРСР індустріалізація здійснювалася не для задоволення споживчих потреб населення, а навпаки, споживання промислової продукції населенням обмежувалося. Сама держава ставала не тільки власником створюваних промислових об'єктів, а й споживачем їх продукції: в основному зброї та засобів виробництва. Фінансові засоби для цього черпалися з бюджету, тобто шляхом визиску людей, що стало можливим лише в тоталітарній державі.

Вже перший п'ятирічний план, який передбачав реконструкцію та будівництво в Україні промислових підприємств, був для неї неприйнятним. Він ставив у привілейоване становище російський центрально-промисловий район, Ленінград і Урал. В Україні прискореним темпом мали розвиватися лише ті галузі, що забезпечували паливом та металом промисловість Росії. З 61,6 млрд. руб., призначених згідно з планом першої п'ятирічки на народне господарство, Україні припадало 11,3 млрд. руб., тобто 18,3 %, що менше від будь-якого показника її частки, тоді як Росії признача-

лося 68 %, що набагато більше, ніж належало б. З виділеної Україні суми на промисловість припадало 4,2 млрд. руб., з них на нове будівництво лише 1,2 млрд. Найгіршим було те, що з суми 1,2 млрд. руб. 78 % призначалось на Донецько-Криворізький район (6,5 млн. населення), отже, для задоволення потреб Росії у вугіллі й металі. На решту території України (22,5 млн. осіб) припадало лише 22 % асигнувань на нове промислове будівництво.

Отже, розвиток промисловості в Україні мав і надалі відбуватися у старому напрямі, що сформувався ще за царських часів. І тоді, і тепер роль України зводилась до забезпечення Росії паливом, необробленим металом і важким прокатом. Наступні п'ятирічки не внесли суттєвих змін – у другій п'ятирічці на Україну припало ще менше коштів, лише 16,7 % від загальної суми по Союзу, а у передвоєнні роки – 14,5 %, тоді як частка Росії зросла до 71 %. Така ситуація змусила вченого-економіста М. Волобуєва заявити, що революція в економіці нічого не змінила – Україна залишилася колонією Росії. У 1930-ті та наступні роки вона була остаточно позбавлена навіть залишків національної економіки.

Водночас слід зазначити, що незважаючи на постійне зменшення капіталовкладень у господарство України, диктат центру, нерівномірний характер розвитку промисловості порівняно з Росією, завищені плани, промисловий потенціал України у 1940 р. в сім разів перевищив рівень 1913 р. Зросла продуктивність праці. Все це перетворило Україну на одну з промислово розвинутих країн Європи.

Ще ніколи в історії жодне суспільство не робило спроби здійснити величезні економічні перетворення за такий короткий період. Для цього конче необхідною була масова активність усіх, ентузіазм мільйонів за мінімального матеріального стимулювання, гострого дефіциту товарів народного споживання, продуктів харчування, послуг. Значних

обсягів набирала примусова праця в'язнів, передусім політичних. Адже табори ГУЛАГу (рос. аббревіатура – Головне управління таборів СРСР) давно перетворилися зі спец резервацій для політично неблагонадійних, на грандіозні комбінати дармової праці, куди робочу силу постачали строго за раціонально розробленими планами й графіками.

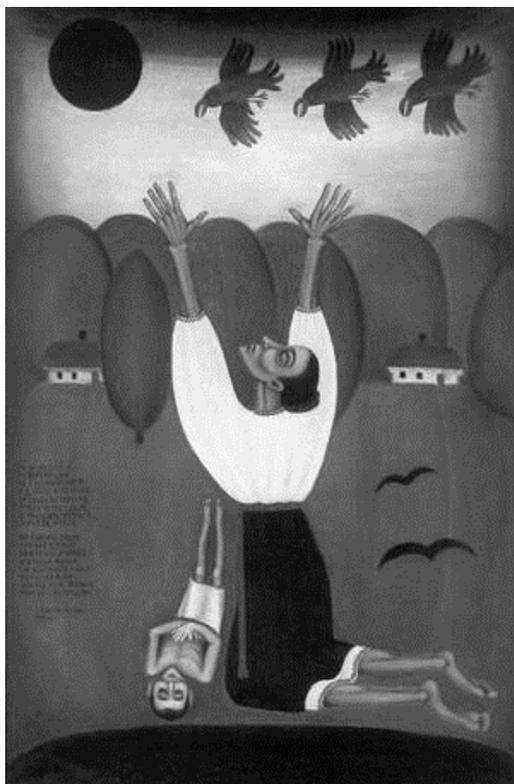
Величезним джерелом доходів став продаж горілки. У вересні 1930 р. Й. Сталін із цього приводу зазначав: «Потрібно, здається, збільшити (наскільки можливо) виробництво горілки. Потрібно відкинути помилковий сором і прямо, відкрито піти на максимальне збільшення виробництва горілки...». І це було зроблено.

Щоб збудити ентузіазм, використовували різноманітні методи. Головним із них було впровадження масового змагання. За виконання плану почали змагатися окремі бригади, заводи, міста і навіть республіки СРСР. Це значною мірою підвищувало продуктивність праці. Багато трудівників по праву пишалися своїми здобутками. Проте невдовзі економічна ефективність змагання стала падати. Різко знизилися і темпи розвитку індустрії – з 23,7 % у 1928/29 рр. до 5 % у 1933 р. Зростали тільки «паперові» показники.

У листопаді – грудні 1932 р. радянське керівництво прийняло радикальні рішення, які мали знизити плинність робочої сили та закріпити робітників на підприємствах, а також домогтися там твердої виробничої дисципліни, «розвантажити» міста від «зайвих», на думку влади, елементів і скоротити кількість осіб, які мали право на продовольчі картки. Постанова РНК СРСР від 15 листопада передбачала негайне звільнення за прогул на виробництві, виселення порушників з місця проживання і позбавлення продовольчих карток. Постанова від 4 грудня 1932 р. надавала підприємствам право самим вирішувати, кого слід позбавити карток, а також мала на меті виявити «мертві душі», шляхом обману

внесених до списків домових комітетів на продовольчі картки, в умовах Голодомору, що насувався, це був надзвичайно «дієвий метод».

### 7.3. Голодомор – геноцид українського народу



За часів Союзу українці пережили тортури терором та Голодомором. Влада заперечувала існування штучного голоду, навмисно створеного для знищення, в першу чергу, українського селянства, яке чинило спротив колективізації.

Перші дослідження української трагедії з'явилися в Америці «Жовтий князь» Василя Барки та «Жнива скорботи:

радянська колективізація і голодомор» Джорджа Роберта Акворта Конквєста (1917-2015), з-під пера якого у 1986 році у світ вийшла книга, яка всебічно розкрила правду про геноцид проти українського народу, насамперед його штучність та спланованість радянським тоталітарним режимом. У той час не тільки в колишньому Радянському Союзі, а й у багатьох країнах Заходу не визнавали навіть сам факт Голодомору 1932-1933 в Україні.

Надзвичайно великий вклад в дослідження Голодомору внїс американець зі штату Оклахома – Джеймс Мейнс, який поклав своє життя на вивчення неймовірної трагедії нашого народу і для поглиблення своїх досліджень навіть переїхав жити до Києва. Ця дивовижна людина віддала усі свої сили, аби зірвати чорну КДБ-шну «завісу мовчання» над українською трагедією ХХ ст., що сягала «біблійних масштабів». Він обрав вищу мету в житті – розповісти Україні та цілому світу, чого коштував українцям сталінізм.

Проблема Голодомору є надто важливою і в наш час, адже смерть мільйонів українців у 1932-1933 рр. була великою трагедією, порівняння з якою не витримують жодні катаклізми ХХ ст. Джеймс Мейс, вважав, що наслідки Голодомору українці не подолали донині. Він назвав наше суспільство *«постгеноцидним»* і заявив, що сталінська політика *«до певної міри знищила Україну як таку, в сенсі, що вона зробила кардинальний розрив у процесі нормального розвитку українського народу»*. З цими словами перегукується твердження одного із найбрутальніших сталінських ставлеників секретаря Дніпропетровського обкому комуністичної партії Менделя Хатаєвича: *«Між селянами і нашою владою точиться жорстока боротьба. Це боротьба на смерть. Цей рік став випробуванням нашої сили і їхньої витривалості. Голод довів їм, хто тут господар. Він коштував мільйони життів, але колгоспна система існуватиме завжди. Ми виграли війну!»*.

Нашу національну трагедію іноді представляють як спільну трагедію народів, що входили до складу СРСР. Але перекриті кордони між Росією і Україною, які знаходилися у межах однієї держави, та недопущення селян з вимираючих сіл до залізниць військовими угруповання, яким було наказано стріляти у тих, хто намагався врятуватися від пекельної, жахливої, довгої смерті, повністю заперечують це твердження.

Якщо говорити про правову сторону питання, то треба звернутися до думки людини, яка є автором терміну «геноцид». Рафаель Лемкін, завдяки старанням якого значною мірою Генеральна асамблея ООН й ухвалила Конвенцію «Про попередження злочину геноциду і покарання за нього», висловив свої погляди щодо переслідувань українців у СРСР. Він ще 1953 р. говорив про геноцид українців і називав Голодомор кульмінацією радянської жорстокості.

У наш час, напевне, найкращу правову оцінку Голодомору зробив доктор юридичних наук, професор Володимир Василенко, який до 75-ті роковини трагедії підготував дослідження «Голодомор 1932-1933 років в Україні як злочин геноциду», яке спочатку з'явилося у «Дзеркалі тижня» (2008 р. № 37, 39), а пізніше було опубліковане окремою брошурою українською та англійською мовами Українським інститутом національної пам'яті.

Окрім аргументів, які висувають знані правознавці, хотілося б ще зупинитися на фактах, яких уникають ті, хто заперечує особливий розмах голоду в Україні. Зокрема – російські історики наголошують: голод охопив весь СРСР, і від нього однаковою мірою постраждали всі народи. Звичайно, не можна заперечити злочинного характеру сталінського режиму й того, що потерпілими виявилися більшість людей, котрі проживали в комуністичній імперії. Відомо, що від голоду помирали й представники інших народів. Проте масштаби втрат у різних націй суттєво відрізнялися. Для цього до-

статньо проаналізувати дані, що стали доступними недавно та отримані завдяки радянським переписам 1926 і 1937 років. Якщо чисельність росіян у межах СРСР впродовж цих одинадцяти років збільшилася на 20 %, то українців за той самий період стало менше на 15 % (від 31 до 26 млн.). З десяти найбільш чисельних народів СРСР зменшилася ще тільки кількість казахів – на 28%. Вони теж мають усі підстави порушити питання про геноцид, організований Москвою.

Якщо пристати до думки, що однаковою мірою потерпіли всі народи, тоді не зрозуміло, чому були перекриті кордони між Росією і Україною, які знаходилися у межах однієї держави. Існує безліч задокументованих спогадів очевидців, які розповіли про заборону покидати охоплені голодом райони і переїжджати в Росію, де ситуація не була доброю, однак голод не досяг такого рівня. У наш час опублікований директивний лист від 22 січня 1933 р., підготовлений особисто Сталіним, у якому він зобов'язав не допустити масового виїзду селян з України й Кубані в інші регіони СРСР. На виконання цього документу місцеві керівники заборонили видавати будь-які документи на проїзд для селян, водночас, встановивши заслони на залізничному і водному транспорті, а також взявши під контроль ґрунтові шляхи.

Не маючи можливості виїхати за межі України, люди блукали її теренами. Як описав один закордонний комуніст, що відвідав у той час території, охоплені голодом: *«Брудні юрби заповнюють станції, купи чоловіків, жінок та дітей, що чекали на бозна-які потяги. Їх виганяють, і вони повертаються, не маючи ні грошей, ні квитків. Вони сідають у будь-який потяг, на який тільки вдається, і залишаються там, аж поки їх не викидають звідти. Вони мовчазні та пасивні. Куди вони прямують? Просто в пошуках хліба, картоплі чи праці на фабриках... Хліб – це велика рушійна сила цих юрб...»*

Голодні селяни прагнули будь-що дістатися міст, однак не знаходили там порятунку. На вулицях міст можна було бачити моторошні сцени. Люди, як звичайно, поспішали у своїх справах, а поміж ними, на землі, повзали діти та дорослі, знесилені голодом. Один очевидець для комісії Конгресу США розповів такий епізод, що відбувся в Єнакієвому: *«Був такий випадок: ідемо ми з братом... і дивимося – під парканом лежить жінка. І вона... так напівсидить, напівлежить. Мертва. Ми підійшли – а біля неї дитинка. І жінка мертва, а дитинка жива. І вона така до одного року. Може, один рік, може, трошки менше, може, трошки більше. І воно витягло в мамі груди і смокче. А мати ж мертва. Ну і ми з братом стали і плачемо... шкода тієї дитини. Смокче й не розуміє, що там же ж нема нічого. І тут їде санітарна машина, яка підбирає ті трупи. А вони там ходили постійно, бо дуже багато трупів лежало. І вони хапають... два чоловіки там за ноги ту жінку... та дитину туди, де мертві лежать. Повезли туди на звалку, на цвинтар отак. Жінку й дитину».*

Не менш жахливі свідчення розповіла авторам цього підручника жінка, що чудом лишилась живою, але скаліченою фізично та морально. Усіх сьомох її молодших братиків та сестричок, місяцями пухнувших від голоду, мати поховала в льосі, бо тягти їх на цвинтар не мала сил та й боялася, що їх дитячі тіла з'їдять люди або собаки: *«Врожай 1932 року був достатнім, аби родина мала пережити зиму, але його повністю забрали на сплату податків, які безперервно вводились один за одним. Забрали навіть квашену капусту та огірки з бочки. Крім врожаю з хати забрали все: казани, тарілки, навіть рядна, на яких спали діти. Ми з сестрами босоніж по снігу ходили викопувати вмерзлі в землю буряки. Руки розбивали до кісточок, аби принести декілька мерзлих буряків додому. Ще коли братики – немовлята були живі, мама надумала віднести їх на станцію Куцівка з надією, що*

*їх підбере хтось з пасажирів потягів. Але солдати побили маму і вона ледь повернулась до хати із опухлими від голоду малятами, де її зустріли очі нещасних дівчаток, приречених на смерть.*

*В один з днів до хати зайшли представники Комітету незаможної бідноти та побачили в кутку хати ікону. Вони зірвали її, як «опіум для народу», але за нею була схована пляшечка з насінням, яку мабуть заховав тато, ще коли був живий, аби щось навесні посіяти. Пляшка впала на долівку (підлога мазана кизяком з глиною) і розбилась. Голодні діти кинулись слизувати зерно разом зі склом. На ранок всі були мертві.*

*До останнього подиху моя мама оплакувала своїх дітей. В її вухах ніколи не стихав регіт комнезамівців над її нещасними, приреченими на смерть дітьми».*

Таких розповідей зібрано тисячі. Спогади людей, статистичні дані, документи радянських органів свідчать: влада цілеспрямовано діяла, щоб знищити частину українського народу, і ці дії, без сумніву, підпадають під визначення геноциду.

Влада знищувала честь, гідність, порядність, людяність, почуття патріотизму. Все було націлене на спотворення людської моралі. Режиму вдалося розділити суспільство: одні холуйські прислужували владі, інші були в опозиції до неї. Їх називали ворогами народу та піддавали репресіям та розстрілам не лише їх самих, а й усю родину, про що йшла мова у попередньому підрозділі.

Відлуння цих подій стукає у наше майбутнє. З'явилися «тітушки», «активісти», «атошніки» та інші угруповання, які за певні преференції можуть провчити будь-кого, бо саме вони узурпували право на «псевдолюбов» до Батьківщини, яку насправді вони плюндрують, виставляючи посміховиськом на поталу світу.

Джеймс Мейнс підняв тему Голодомору 1932-1933 рр. на абсолютно новий рівень розуміння наскільки великої шкоди наніс Геноцид, організований Кремлем, коду української нації. Джеймс Мейнс, як виконавчий директор комісії дослідників при Конгресі США у 1986-1987 рр., заговорив про цю проблему не тільки в США, а й на весь світ. Коли він у 1993 році приїхав в Україну, то не знайшов розуміння і підтримки української влади аж до самої смерті у 2004 р. Джеймс Мейнс одну зі своїх статей назвав: «Ваші мертві обрали мене...».

Джеймса Мейнса називають Людиною Правди. Він назвав трагедію 1932-1933 рр. Геноцидом і довів на документах, фактах, страшних свідченнях десятків тисяч очевидців, що це було саме так. Він назвав українське суспільство постгеноцидним. І головне він показав шляхи виходу зі стану постгеноцидності, роблячи акценти на свободу, європейські демократичні цінності, культуру, духовність, історичну пам'ять, національну гідність.

Спостерігаючи за нашими політиками Джеймс відзначав: «Багато слів, як багато слів! Як вправно вони заговорюють Україну!». Це застереження українцям, бо ж дзвенить саме те, що є порожнім зсередини. Тому про людей на вершині владної «піраміди» треба судити не за рівнем їх ораторського мистецтва, а за їх конкретні справи.

Тільки після подій осені 2004 р. ім'я Джеймса Мейнса почало лунати на державному рівні. За ініціативи Президента України Віктора Ющенка були прийняті рішення про вшанування пам'яті жертв Голодомору та було прийнято Закон «Про Голодомор 1932-1933 років в Україні».

Усвідомлення наслідків цієї жахливої трагедії потрібне насамперед нам самим, щоб зрозуміти, що з нами сталося. Влада винищила голодом мільйони активних людей, а інших, тих, хто пережив трагедію, змусила зі страху замов-

кнуті. Українське суспільство відтоді, без сумніву, хворе. Зрозумівши причини наших бід, можна робити кроки для одужання.

#### **7.4. Розстріляне відродження та його наслідки в сучасній Україні**

Дуже багато проблем сьогодення уходить корінням у наше минуле. Відродження та становлення держави потребує значних інтелектуальних ресурсів, здатних запропонувати та реалізувати задачі розвитку економіки, аби забезпечити гідний рівень життя для народу. Це передбачає, в першу чергу безпечне життя, захищене як від зовнішньої навали, так і від внутрішніх небезпек. На жаль, проголосивши в Конституції країни, Україну правовою державою, в реальності цей постулат доволі часто порушується. Багато рішень, як на державному, так і на місцевому рівнях приймається не заради добробуту людей та здорового глузду, а лише заради політичної цілеспрямованості.

Людина й досі не є в нашій державі найвищою цінністю, заради якої й існує держава. Сучасний менеджмент базується на повазі до особистості, до її індивідуальності та унікальності. На жаль, у нашій країні ці принципи зневажаються. Людину заганяють у «формат» панівної на даний час ідеології. Саме тому важливо згадувати трагічні сторінки нашого минулого, аби не повторювати його помилки. Нам увесь час нагадують, що усі революції робить народ, та піднімає у владу найбільш яскравих її організаторів, а народ не може помилятися. Це нібито аксіома, але ще наприкінці 20-х років ХХ ст. видатний український письменник Микола Хвильовий довів, що це не є так.

Події 30-років в Україні були свідомо направлені на знищення «цвіту нації» – її інтелігенції, що відлунюється нам і сьогодні. 19 квітня 1930 р. особливий склад Верховного суду УСРР виніс вирок у справі «Спілки визволення Укра-

їни» (СВУ), трактованої як контрреволюційна організація. Із загальної кількості заарештованих для проведення показового процесу над «ворогами народу» було виділено 45 знакових постатей – провідних учених, письменників, діячів культури. Серед них академіки С. Єфремов та М. Слабченко, науковці А. Ніковський, Й. Гермайзе, церковний діяч В. Чехівський, письменниця Л. Старицька-Черняхівська. Разом з ними до судової відповідальності притягувалися молоді люди, яким інкримінували членство в юнацькій організації СВУ – «Спілці української молоді». Згідно з документами звинувачення, СВУ – СУМ мали організації у всіх головних містах України і ставили за мету за допомогою чужоземних держав, емігрантських сил, підбурювання селянства проти колективізації, вбивства Сталіна та його соратників, відокремити Україну від СРСР і утворити Українську самостійну державу. Незважаючи на те, що конкретної вини не було встановлено, підсудні одержали від 2 до 10 років ув'язнення, а згодом були знищені. Всього під час процесу і після нього за звинуваченнями в причетності до СВУ було репресовано близько 30 тис. осіб, переважно інтелігенція і студентство. Один зі слідчих у справі СВУ С. Брук цинічно заявив: «Нам треба українську інтелігенцію поставити на коліна, це наше завдання – і воно буде виконане; кого не поставимо – перестріляємо!»

Після процесу СВУ погром української інтелігенції продовжився. У зв'язках з СВУ звинуватили ієрархів Української автокефальної православної церкви. Як наслідок, у січні 1930 р. УАПЦ змушена була само розпуститися, а митрополита М. Борецького, десятки єпископів та сотні священників незабаром заслали до таборів.

Наступного року значну частину інтелігенції на чолі з М. Грушевським було звинувачено у належності до вже іншої «ворожої організації» – «Українського національного центру». Жертвами брехливих звинувачень стали 50 осіб,

яких засудили на строк від трьох до шести років. У 1934-1941 рр. 33 з них знов засудили за «антирадянську діяльність» і «шпигунство». 21 особу розстріляли, 12 отримали нові строки. Більшість із них померли в таборах. М. Грушевського як керівника «бойової націонал-фашистської організації» та «теоретика буржуазного націоналізму» вислали до Росії, де він 24 листопада 1934 р. помер за загадкових обставин. Почалися гоніння проти Всеукраїнської академії наук: було введено цензуру на її видання, закривалися найбільш активні секції, виганялися й піддавалися репресіям, так звані, буржуазні націоналісти.

З особливою силою нова хвиля репресій охопила українське суспільство після того, як у січні 1933 р. Сталін призначив особистим представником в Україні П. Постишева. Разом з ним прийшли новий голова Об'єднаного державного політичного управління (ОДПУ) – В. Балицький і тисячі російських функціонерів. Постишеву було доручено завершити колективізацію, провести чистку в компартії та припинити українізацію. У міру того як набирало обертів правління нового сталінського опричника в Україні, страчувалися чи висилалися в табори тисячі представників нової української інтелігенції, що з'явилася у 1920-ті роки. За даними Ореста Субтельного, з 240 українських письменників тоді зникло 200; із 75 вчених-мовознавців знищили 62. Декілька сотень українських кобзарів, які зібралися на свій з'їзд, заарештували і розстріляли. Оголошували шпигунами і заарештовували філософів, художників, редакторів. Деякі діячі, не бажаючи зректися своїх поглядів, накладали на себе руки, як це зробили Микола Скрипник та Микола Хвильовий. Загалом, за деякими даними, у Радянській Україні в 1930-х роках було ліквідовано майже 80 % творчої інтелігенції, що дає підстави назвати цей період «розстріляним відродженням».

Репресії проти української інтелігенції нерідко підтримували й українські націонал-комуністи, але незабаром на-

стала і їх черга. У 1932 р. ЦК ВКП(б) звинуватив КП(б)У в толерантності до українського «націоналістичного ухильництва». У результаті боротьби проти націоналізму чисельність республіканської парторганізації за кілька років зменшилася удвічі. До жовтня 1933 р. зі своїх посад було усунено 80 % секретарів парторганізацій і 75 % усіх чиновників у місцевих радах. Виключення з партії та звільнення з роботи тягнуло за собою арешт і розстріл, у кращому випадку – вислання й ув'язнення в таборах, при чому переслідування розповсюджувались і на членів їх сімей. Осиротілих дітей, з тавром – дитина ворога народу, відправляли до дитбудинків, де виховували з них манкуртів.

На зміну десяткам тисяч репресованих українських керівників прибували кадри з Росії та інших радянських республік.

Якщо репресії кінця 1920-х – першої половини 1930-х років були насамперед спрямовані проти українців, то терор 1937-1938 рр. охопив увесь Радянський Союз і мав на меті змести всіх реальних та уявних ворогів комуністичного режиму. У той час репресіям піддавалися не лише керівні особи, а й робітники, колгоспники, інтелігенція, військовослужбовці й навіть діти «ворогів народу». Суспільство дедалі глибше занурювалося у трясовину страху, розпачу, деградувало морально. За особистою вказівкою Сталіна від імені ЦК ВКП(б) заарештованих піддавали тортурам. Так, у підмосковній тюрмі «Сухановка» існувало не менше 52 видів катування.

Не витримуючи нелюдських мук, жертви давали свідчення і на себе, і на своїх знайомих, і навіть на рідних. Так забезпечувалася нова хвиля арештів.

Нерідко масові страти в'язнів приурочувалися до певних більшовицьких дат. Так, 27 жовтня, 1, 2, 3 і 4 листопада 1937 р. на виконання постанови політбюро ВКП(б) напередодні 20-річчя Жовтневого перевороту капітан НКВС М. Матвєєв в урочищі Сандармох на півдні Карелії власно-

руч виконав смертні вироки 1111 в'язням Соловецького табору особливого призначення. Серед них були близько 300 вихідців із України: історик М. Яворський, поет-неокласик М. Зеров, режисер Л. Курбас, драматург М. Куліш, міністр освіти УНР А. Крушельницькій з двома синами, письменники М. Ірчан, О. Слісаренко, В. Поліщук, П. Филипович, Г. Епik, В. Підмогильний та багато інших.

Загалом із січня 1935 р. по червень 1941 р. у СРСР було репресовано 19 840 000 осіб, з них упродовж першого після арешту року були ліквідовані або померли від тортур 7 млн. Стосовно України, то прямі людські втрати в УРСР від репресій у 1927-1938 рр. становили щонайменше 4,4 млн. осіб.

Масові репресії не тільки призвели до фізичного винищення найбільш активної та інтелектуальної частини нації, а й понівечили долю багатьох людей, пов'язаних родинними узами з репресованими, – так званих «членів сімей ворогів народу», сприяли моральному розтлінню тих, кого терор не торкнувся. За розмахом знищення населення власної країни комуністичний терор не знає собі рівних у світовій історії. Він залишився в пам'яті людства під назвою Великого Терору.

Цей жажливий період нашої історії продовжив знищення нашої нації після Голодомору 1932-1933 рр. під час так званого періоду індустріалізації економіки країни.

## **7.5. Управлінські підходи до державотворення в Україні**

Ідеологію державотворення України репрезентують два різних підходи, кожний з яких має своїх прихильників. Одним з них є ідеологія «інтегрального націоналізму» Дмитра Донцова (1883-1973).

Філософським фундаментом світогляду Донцова стали волонтаризм і іраціоналізм. Він вважав, що головним мо-

тором наших вчинків є власне бажання, афекти, пристрасті, за якими йдуть мотиви. Донцов дійшов висновку: «Щоб великий всеобіймаючий ідеал нації міг сполучатися з могутнім національним інстинктом, він мусить черпати свій зміст не в відірваних засадах інтернаціоналізму, космополітизму, соціалізму, гуманізму, а лише в тайниках національної психіки, в потребах нації, в її амотивній, ірраціональній волі до життя і панування». Донцов жорстко заперечував думки з приводу того, що свій національний світогляд українцям можливо побудувати на припущенні, що розум – це головний мотор психічного життя. Донцов вважав такий підхід глибокою помилкою, бо не розум, а воля є рушійною силою розвитку суспільства. Крім того Донцов піддає критиці історизм, просвітництво, ідеї ліберального індивідуалізму та соціального партикуляризму. А принцип ірраціоналізму вчений застосовує при аналізі феномена нації. З його погляду, підсвідоме, ірраціональне відіграє вирішальну роль в житті нації, яка, в свою чергу, є вінцем розвитку людського життя. І не індивідуум, а нація мусить бути об'єктом турбот держави і суспільства.

Подібно до того, як в марксизмі теорія класового антагонізму основною проголошувала боротьбу між класами, позиція соціал-дарвінізму, на якій стояв Донцов, оголошувала непримиренними, антагоністичними взаємовідносинами між націями. Таким чином, Донцов фактично визнав *право сили* законом життя націй. Таким чином утвердження антагонізму між націями привело Донцова до позиції боротьби не проти зла в людях, а проти самих людей, не проти чогось поганого в іншій нації, а проти самої нації. Звідси випливало виправдання політики національного гноблення за принципом «перемагає той, хто сильніший».

При обговоренні проблеми: «Схід - Захід» і місця України в ній, багато авторів стверджують, що Схід – це ідеал вірності традиціям, знанням, ієрархії і дійсної управлінської

еліти. Проте Дмитро Донцов стверджував, що саме східна культура (найближчим представником якої по відношенню до України, були Московія – Росія – СРСР) негативно вплинула на українську історію. Це стимулювало виникнення нового українського національного типу – малороса - пасивної, імперські заляканої людини, яка забула «правду прадідів величних». Малоросійство було завжди хворобою не тільки напівінтелігентською, але і найголовніше – інтелігентською, а значить, воно вражало той шар, який повинен був виконувати роль мозкового центру нації.

З-під пера мислителя вийшла низка праць; деякі з них стали засадами українського націоналізму. Крізь усі праці послідовно проведена ідея самостійної, незалежної української держави. У філософському плані Д. Донцов сповідував позицію волюнтаризму, схилившись до думки, що в самій нації вирішальна роль належить еліті, завдання якої полягає в тому, аби своїми *фанатизмом* і *силою волі* змусити народ стати рішучим та незламним.

Отже, політична філософія Донцова ґрунтується на двох основоположних принципах – це є «інтегральний націоналізм» та принцип національної еліти. Нація, національна ідея, українська національна ідея були об'єктом розгляду Донцова в багатьох його творах. На його думку, національна ідея мусила бути «аморальною», себто не мала керуватися принципами загальнолюдських цінностей. Здійснювати ж аморальну політику мав фанатик, що «узнає свою правду за об'явлену, загальну, яка має бути прийнята іншими. Звідси його агресивність і нетерпимість до інших поглядів».

Ідеологічні перекося Дм. Донцова не подолані сучасними провідниками націоналістичної ідеології в Україні. Вони вважають цілком доречним погрожувати «ніччю довгих носів» вразі приходу до влади їх опонентів. Навряд чи таку позицію можливо назвати проєвропейською.

Іншу точку зору на побудову держави відстоював В'ячеслав Липинський (1882-1931) – ідеолог українського

консерватизму, поляк за походженням та відданий український патріот.

В українську історичну науку В. Липинський прийшов у той час, коли вона перебувала під впливом народницької концепції, головними представниками якої були М. Костомаров, В. Антонович, О. Лазаревський, М. Драгоманов, М. Грушевський. В основу своїх історіософських концепцій вони ставили діяльність народу, переважно селянських мас, обстоючи пріоритет соціальних інтересів народу перед інтересами нації і держави.

На відміну від представників народницької школи, В. Липинський вважав, що національна держава відіграє творчу роль у розвитку суспільства. Всі здобутки в культурі, економіці, політиці минулого й сучасності він пов'язував з тими періодами, коли Україна мала власну державність. Перебування в складі сусідніх держав призвело, на його думку, українське суспільство до деградації.

Головною дійовою особою козацької війни він вважав не простий народ, як стверджували історики-народники, і не пересічні козаки, а шляхта. Передусім **дрібна та середня шляхта**, яка мала польське виховання і культуру, але підтримувала ідею розбудови Української козацької держави.

І цим він підводив підставу під відродження українського заможного класу ХХ століття і його повернення до ідеї розбудови Української держави. Він робив ставку **на польську шляхту та російських поміщиків**. Він **не змушував** їх відмовлятися від культурних здобутків своїх націй. Але закликав переходити на українську мову, культуру, літературу і потім на такий самий рівень підносити народ. Липинський творив не просто націю, а Українську державу. На відміну від Донцова, він був виразним самостійником. Це був один з перших людей, хто **став на самостійницьку ідеологію і висунув ідею розбудови Української держави**.

Для побудови держави українці мають формувати, на підставі свого культурного простору, свою національну елі-

ту. Більшість землевласників сприймали себе політично або поляками, або росіянами. І вони *служили або польській національній державній ідеї, або російській*. Він казав, що розбудова держави може відбуватися лише тоді, коли ці люди відчують зв'язок із землею і на цій підставі, *а не на підставі кровної спільності*, визнають себе українцями. Тобто всі ті, хто вважав себе або поляками, або росіянами, або русинами на підставі належності до цієї території, можуть і повинні стати українцями й очолити боротьбу за незалежну державу.

Він почав *позитивно дивитися на землевласницький прошарок*. Адже в українській суспільно-політичній традиції цей прошарок завжди був негативно оцінюваний і істориками, і філософами, і особливо письменниками, які малювали його негативні образи (на підставі, безумовно, певних негативних досвідів). Липинський казав, що повинні змінитися власники, котрі мають відчути свою відповідальність за землю. *Мають змінитися й ті демократи, які повинні побачити у власниках землі позитив і намагатися перетворити їх зі своїх противників на своїх союзників*.

Липинський цікавий не як ідеолог монархізму та Павла Скоропадського, якого він українізував – без Липинського гетьман Скоропадський не став би українським державником. Сьогодні Липинський цікавий передусім *як представник національної консервативної ідеології, як ідеолог цінностей стабільності, органічності та суспільної злагоди*.

Якщо Донцов роздмухував війну і між елітами, і між класами, кажучи, що треба вибити й вигнати з української землі і поляків, і росіян, а чисту Українську державу будувати з суто етнічних українців, то Липинський казав, що не в етнічності питання, а в політичній культурі.

Липинський вперше сформулював для України ідею української політичної нації.

## 7.6. Роль політичної нації в Україні

Вінстон Черчилль казав: «Вчіть історію, вчіть історію. В історії знаходяться усі таємниці політичної прозорливості». Історія завжди надає можливість винести стратегічні уроки для ідентифікації помилок і уникнення їхнього повторення у майбутньому. Уроки інколи є болючими. Неприємними, але від того їхнє значення не стає меншим.

Здобуття Незалежності не позбавило державу Україну від суттєвих помилок у визначенні стратегії громадянсько-політичного та економічного розвитку. На той час в Україні ще не була сформована «політична нація», яка б усвідомлювала свою відповідальність перед майбутнім.

Політична нація як цілісна консолідована єдність формується на ґрунті національної культурної ідентичності, а ідентифікація нації відбувається через культурні стереотипи. Однак для того, щоб мобільно транслювати свою культуру в зовнішній світ, необхідно мати відповідні, передусім державні механізми, які б забезпечували і прийняття, і передачу культурних цінностей.

Процес формування націй в Європі в основному завершений. У Західній Європі цей процес закінчився ще в період буржуазно-демократичних революцій. Проте в деяких частинах світу процес становлення націй продовжується, розгортаючись в інших економічних і перш за все політичних умовах, ніж формування європейських і особливо західноєвропейських націй.

У більшості європейських країн нації народжувалися в період розпаду феодалізму і становлення капіталістичної суспільно-економічної формації. Нації мали забезпечувати суспільні умови для розвитку продуктивних сил і становлення нового типу виробничих відносин. Для всебічного розвитку продуктивних сил, як основи і опори розвитку ринкових відносин в суспільстві, стали на заваді нерозвинені

економічні відносини, натуральний характер господарства, слабкі торгові зв'язки, нерозвинені комунікації і специфічні форми особистої залежності виробника від власника засобів. Україні довелося пов'язувати свій розвиток з усуненням перешкод, які стояли на шляху затвердження нової форми господарювання, і перш за все тих, які гальмували розвиток товарно-грошових відносин і створення великих об'єднаних ринків.

Формування нації відбувалося як процес економічного, територіального і мовного об'єднання людей, що забезпечував безперешкодний розвиток продуктивних сил. У всьому світі епоха остаточної перемоги капіталізму над феодалізмом була пов'язана з національними рухами. Економічна основа цих рухів полягала в тому, що для повної перемоги ринкових відносин необхідне державне об'єднання територій з населенням, що говорить на одній мові.

Мова є найважливішим засобом людського спілкування. Єдність мови та її безперешкодний розвиток є однією з найважливіших умов дійсно вільного і широкого торгового обігу, вільного і широкого угруповання населення по окремих класах, нарешті – умова тісного зв'язку ринку з кожним господарем, продавцем і покупцем.

Крім економічного чинника як основного, що вплинув на формування нації і зіграв вирішальну роль в перетворенні народу на історично вищий тип глобальної соціальної групи, на становлення нації впливали в конкретних суспільно-політичних обставинах і інші чинники, що прискорювали або утруднювали процес її формування. Серед них могли бути: тип влади, расові і культурно–психологічні чинники, релігія і географічний чинник.

Усталеним є наступне визначення нації. *Нація* є тотальна соціальна група, яка виникла під впливом капіталістичних суспільно-економічних відносин на певній території, населеній людьми, що мають спільну літературну мову, та яка

ґрунтується на економічному зв'язку людей в їх господарському житті, що обумовлює формування особливого психічного складу представників даної групи, розвиток їх культури та загально національної свідомості.

Основними характерними ознаками *нації*, якими вона відрізняється від інших соціальних груп, можна відзначити наступні: *нація* є історична категорія, що виникла під впливом капіталістичних суспільно-економічних відносин; вона є формою свідомого соціального зв'язку населення на певній території; нації властива єдина літературна мова, яка забезпечує участь мас в культурному житті і виникає з народної розмовної мови на основі економічного зв'язку мас в господарському житті; нарешті, літературну мову нації обумовлює формування особливого психічного складу її представників, який виявляється в спільності культури і колективній національній свідомості.

Разом з тим, *націям* властиві і загальні риси, а також їх відрізняє наявність неповторних особливостей. Їх індивідуальна своєрідність і обумовлює право націй на самовизначення. Це означає, що *нація* має право на свій розсуд організувати своє суспільно-політичне життя або шляхом створення окремої держави, або шляхом об'єднання з іншими народами в загальну державу.

При цьому слід враховувати, що вирішувати національне питання можна лише комплексно і що справжня національна свобода неможлива до тих пір, поки одна *нація* загрожує іншій. Народ, який пригноблює інші народи, не може бути вільним.

Справедливе рішення національного питання вимагає також обліку і реалізації певних принципів, а саме:

- принципу універсальності, згідно якому право на самовизначення мають всі *нації*;
- принципу тотальної автономії, який припускає відноси-

ни між націями, що самовизначаються, як з рівноправними партнерами;

– принципу єдності національного і соціального звільнення.

Особливе місце в науці про суспільство займає проблематика, пов'язана з історичним розвитком і майбутнім *нації*, а також питання про право всякої *нації* на самовизначення. *Нації* виникли на певному ступені суспільного розвитку, коли матеріальні продуктивні сили вимагали єдності внутрішнього ринку і коли закон нерівномірного розвитку капіталізму, зумовив відповідне існуючим економічним відмінностям поглиблення відмінностей між національними громадами.

На сучасному етапі розвитку продуктивних сил, що характеризується все більш складним розподілом праці, на перший план виступає необхідність загальнолюдської спільності і високого ступеня однорідності всього суспільства, незважаючи на національні межі. Існує і точка зору, згідно якої розвиток суспільства взагалі, а також економічний розвиток окремих *націй* ведуть до відмирання останніх як форми об'єднання людей. Проте загальний хід соціальних змін, ведучий, до відмирання *націй* не може служити виправданням для придушення процесів відродження окремих *націй* і зневаги їх правом на національний суверенітет і національну державу. Навпаки, в сучасному світі, де ідеали справедливості і рівноправ'я все більше стають принципами міжнародної співпраці, визнання і пошана національних прав повинні стати дійсністю і проявом нових, гуманістичних відносин між людьми, націями і державами.

Український філософ і публіцист Микола Шлемкевич (1894–1966) вважав, що на події в Україні в першій половині ХХ ст. слід дивитися не як на остаточне прокляття страшного суду історії, але як на чистилище, крізь яке проходить нація, поки увійде в царство своєї свободи і держа-

ви. В одній зі своїх головних праць – «Українська синтеза чи українська громадянська війна» він досліджує історичну взаємодію трьох творчих українських політичних сил – монархізму (князівська влада), народовладдя (демократія) та провідництва (провідник або отаман, за Шлемкевичем, – це політик, що є «сам-собі-пан»). Найчастіше ці сили ворогували між собою, як-от під час Української революції, коли Центральна Рада (народовладдя) впала внаслідок заколоту Павла Скоропадського (монархізм), а сам гетьман через сім із половиною місяців зрікся бурави з огляду на перемогу повстанців, очолюваних провідниками-отаманами. Взаємною ворожнечею цих трьох українських сил, застерігав філософ, користується голота (анархія голоти – це саме та соціологічна порожнеча, що її заповняє чужа державність), а за нею йде чужа влада.

Враховуючи історичний досвід, Шлемкевич уважав перемогу однієї із тих українських політичних сил неможливою та навіть небажаною, натомість їхню синтезу – необхідною умовою поборення «чорного демона» нашої історії. За такого «доброго ладу» консерватизм як ідейний спадкоємець монархічної традиції мав би забезпечувати тяглість державності, а народовладдя – підтримувати свободу, гарантувати раціональність влади та обмежувати сваволу політичних провідників: «Ідейне багатство і лицарськість у суперництві і співпраці ідей – це повинно стати українською притаманністю й українською гордістю. Отже, або українська синтеза, або українська громадянська війна!».

Саме на таких засадах повинна будуватися українська «політична нація», яка визначається як політичне співтовариство громадян держави, тобто людей, які усвідомлюють свою приналежність до цього співтовариства та поважають правила, які існують в даному суспільстві. Це мінімум. Як максимум, більшості членів політичного співтовариства повинен бути властивий патріотизм та відчуття відповідаль-

ності за долю країни. Чи усвідомлювали це 98% наших громадян, коли в 1991 році на знаменитому референдумі голосували за незалежність України? Напевно, в більшості випадків, усвідомлювали. Відповідальність і патріотизм після національного підйому початку 90-х років досить швидко стерлися економічними неладами, руйнувалися непрофесійною і непатріотичною владою, розвіялися унаслідок постійних наполегливих втручань ззовні.

Залишається констатувати, що в якийсь момент у формуванні політичної нації нам довелося починати з нуля. Безперечно зрушення в процесі національного єднання мають місце, про що свідчать події «Померанчової революції», «Революції Гідності» або приклад, коли всі регіони, як один, кинулися на допомогу областям, які постраждали від небувалої повені. Ми визнаємо себе українцями під час катастроф і стихій, ми вболіваємо за свою країну під час спортивних змагань або якихось міжнародних конкурсів... А що ж до політичної культури? На це питання в одному зі своїх інтерв'ю постарався відповісти перший Президент України Леонід Кравчук:

– Політична нація в Україні знаходиться у стадії формування. Сам процес створення політичної нації почався в 1994 році і триває до цього дня, оскільки він дуже складний і суперечливий. Тут вступають в суперечність об'єктивні і суб'єктивні чинники. Об'єктивні чинники працюють на формування політичної нації, а суб'єктивні – на її руйнування. Через процеси, що відбуваються в суспільстві, і складності самої існуючої влади, – ці два чинники стикаються. Плюс у нашій країні немає чіткої стратегії розвитку, а також існує певний розкол як у владі, так і в суспільстві. Все це гальмує процес формування політичної влади. Цей процес повинен бути взаємодоповнюючим, тобто формуватися як знизу, так і зверху, та брати в ньому участь мають і суспільство, і влада. Коли в країні будуть створені економічні, соціаль-

ні, політичні, духовні умови, що працюють на націю, тоді в суспільстві формуватиметься єдина політична нація, тобто буде визначений курс розвитку країни та будуть створені всі умови для сприятливого життя народу.

На формування політичної нації в Україні наклало відбиток те, що український етнос кристалізувався і до цього часу існує у власному етноареалі. Така постійність географічного оточення привела до майже ідеальної адаптації українця до ландшафту, що не могло не знайти віддзеркалення в ментальних установках. Дніпро і Десна, Карпати і Степ, Хортиця і Великий Луг – для українця це не просто топоніми, що позначають природні об'єкти, але щось більше: естетично сприймане середовище мешкання, їх оточення, їх світ, їх Будинок (з великої букви), а часто – поетичні образи і елементи міфології.

**1. Сприйняття статичних форм лісостепового українського рельєфу**, далеких горизонтів, наповнених м'якими, плоскими хвилями родючих земель породжує *мрійливість, чуттєвість, пасивність, безтурботність і одночасно – схильність до волі і анархії*.

**2. Перевага «серця над розумом».** «Специфічними рисами української світоглядно-філософської ментальності, – пише М.Шлемкевіч (1894–1966) у книзі «Занапащена українська душа», – є спрямованість на внутрішній емоційно-плотський *світ людини, в якій панує не холодний раціональний розрахунок «голови», а пекучий заклик «серця»*.

**3. Відношення українського селянина до землі** граничило з її обожнюванням. Землеробський спосіб життя в сукупності з близькістю до природи взагалі народжував не тільки ліричну або провінційну сентиментальність, але і відчуття власної гідності, упевненість в своїх силах, в якійсь мірі – індивідуалізм. У відчутті власної гідності, значущості корениться гостре, навіть хворобливе *відчуття справед-*

ливості, ненависті до утиску, що штовхають українця до перманентного пошуку правди.

4. На формування специфічних рис українського менталітету вплинуло вже згадане вище **тривале входження українських земель до складу різного роду державних утворень** (Литовського князівства, Мови Посполитої, Австро-Венгрії, імперії Османа і Російської) і така ж тривала боротьба за незалежність, що породила такі ментальні якості, які, здавалося б, противоречат один одному. Так, з одного боку, *квінтесенція українського духу – козак – волелюбний індивідуаліст. З іншого боку, сторіччя кріпосного права не могли не накласти свій відбиток.* Це народжувало в масі українського селянства «почуття громади», відчуття взаємодопомоги, підтримки та ін.

Український менталітет базується на протилежностях і це нам дуже заважає. З одного боку – авантюрно-козацький (лицарський) стиль життя, з іншої – стиль потаєного існування, що породжується необхідністю приховувати свій внутрішній світ від ворогів. *Якщо перший – джерело активності, то інший примушує до життєвої філософії «моя хатина з краю».*

5. Починаючи від східно-слов'янського веча і козацької ради, український народ завжди тяжів до **демократичніших і республіканських форм правління**, на відміну від інших європейських країн з їх ідеями «цезарепапізму». Але все той же *індивідуалізм, виступаючий зворотною стороною демократизму, був однією з головних причин відсутності впродовж тривалого часу власної державності.*

«Аристократизм духу, – писав Г. Ващенко (1878-1967) в 20-і роки в роботі «Психічні властивості українців і причина наших невдач», – логічно веде до індивідуалізму, індивідуалізм веде до егоїзму, формою якого є амбітність». Політичні амбіції, гіпертрофований індивідуалізм в політиці привели до того, що боротьба за владу набуває гострого, конфлік-

тного, іноді – трагічного характеру. Вона не зупиняється з перемогою одного з політичних утворень: йому завжди протистоять опозиційні сили.

Суть української ментальності краще всього характеризує термін «хуторянство». **«Хуторянство» – це природний стан української нації.**

Більшість політиків, навіть Президентів є продуктами українського хуторянства. Менталітет вітчизняного хуторянина описаний в творах української художньої класики. Стисло змалюємо його характерні риси:

- Хуторянин рахує себе досить «розумним», а якщо ж і не дуже розумним, то по справжньому «мудрим». Розум і мудрість хуторянина виявляються в його хитрості і здатності своєчасно відхилитися від усталеного напрямку, знайти більш ефективні рішення, уникаючи реальної (і уявної) небезпеки і непотрібної роботи.

- Хуторянин сам собі на думці: він люто ненавидить представника влади, лає його у присутності близьких, переносить свій гнів на дружину і тещу, захоплюється своєю сміливістю і радикальністю переконань, але при зустрічі з об'єктом ненависті (чиновником) підлесливо нагинається, вітаючи і бажаючи йому міцного здоров'я. Ще він (хуторянин) усувається від участі в рішенні суспільних проблем, живе за принципом: «моя хатина з краю».

- Хуторянин найчастіше остерігається людей сміливих і ініціативних, бачивши в них приховану небезпеку своєму благополуччю. Через те і тримається від них подалі. Його висновки зводяться до наступного: «Якщо я боюся, чому він не боїться?». «Якщо я не вирішуюся, чому він вирішується?». «Можливо, йому наказано і дозволено бути сміливим, а якщо не дозволено і не наказано, то чи не послідує покарання?». У результаті він вирішує: «Краще бути мудрим і обережним, ніж сміливим і битим».

Ще одним традиційним українським лихом була і залишилася *отаманищина* – і саме вона стала однією з головних причин того, що в 1918-1921 роках незалежність України все ж не ствердилася. Проте водночас не забуваймо, що об цю *отаманищину* обламали зуби як Біла, так і Червона армії. Тільки запровадження Леніним та Троцьким НЕПу та політики українізації, тобто відхід від їх власних догматів, дозволив їм подолати спротив отаманів. І ще не забуваймо, що традиційне українське хуторянство теж не таке просте, бо ж приказка: «Моя хата скраю» має продовження: «Я першим стріляю»...

Майже через сто років Україна знову має долати наслідки цього лиха. Синдром *отаманищини* охопив широке коло осіб, що приймали участь у бойових діях на Сході країни. Держава розгублена перед численними проявами незаконного використання зброї в побутових конфліктах, ініціаторами яких у більшості випадків і виступають так звані «атошники».

Узагальнюючи сказане, ще раз відзначимо основні риси українського менталітету:

*По-перше*, духовний зв'язок українців з місцем їх існування. «Прихильність до певних територій або місцевостей в їх межах... – пише Е.Сміт, – носить міфічний і суб'єктивний характер. Для етнічної ідентифікації важливіші прихильність і асоціації, ніж життя на цій землі або володіння нею».

*По-друге*, верховенство індивідуалізму над колективізмом, що відзначають практично всі дослідники даного феномена. Як писав А.Кульчицкий: «наш персоналізм набагато більше, ніж в Західній Європі, був направлений убік інтровертного поглиблення, у внутрішній світ особового переживання».

*По-третьє*, верховенство емоційності над раціональністю, відчуття над інтелектом, «серця над головою» – кордоцентризм, особливо у філософії, про що достатньо багато говорять сучасні українські історики філософії.

*В-четверте*, певний соціальний фаталізм, тобто віра в автоматичність історичного процесу, звідки витікає постійний відхід в малі групи, в сім'ю. Утримання від участі в рішенні серйозних соціально-політичних проблем.

*В-п'яте*, подвійність внутрішнього світу, що суміщає в собі авантюрно-козацький (активний) психологічний тип і тип «потаєного існування» (пасивний).

*В-шосте*, «загальна зрівняльність» і лояльність українців, обумовлена специфікою сімейних відносин, традиціями політичної саморегуляції і релігійного життя.

Пригадаємо приказку часів Союзу: в армійську частину привезли новобранців. Росіянин насамперед цікавиться, де їдальня, а українець – де сержантська школа. Це жарт з дуже глибоким підтекстом, бо не тільки велика питома вага українців була серед сержантського і офіцерського складу Радянської армії. Але якщо під «армійською частиною» розуміти СРСР, то на більшості провідних ролей там були вихідці саме з України, які довели свою професійну компетентність серед господарських та партійних керівників різних рангів, розкиданих по всіх областях і республіках колишнього Союзу.

Отже, зважимо всі «за і проти». З одного боку, ми маємо загальне із західноєвропейською цивілізацією коріння і аж до XVII століття розвивалися в загальноєвропейському контексті, що знайшло віддзеркалення в ментальних співзвуччях українських і європейських світоглядних принципів. З іншого боку, за останніх 350 років і в ментальності українців, і в ментальностях європейців відбулися корінні зміни, пов'язані з різними шляхами історичного розвитку. Ми більше не представляємо з ними єдиної ментальної спільності, зате у багатьох українців поки дуже високий рівень ідентифікації з подіями недавнього радянського минулого.

Підкреслюючи значення власної культури для зміцнення українського національного духу, в другій половині 1920-хх

років М.Хвильовий проголосив гасло «Геть від Москви!» – яке означало зовсім не паплюження російської культури, а прагнення української (принаймні культурної) незалежності. Сьогодні воно звучить актуально, як ніколи раніше.

Українцям слід прислухатися до притчі: англійця запитали: Чи складно виростити газон? – Дуже просто, – відповів той. – Потрібно обробити землю, посіяти хороші сорти та регулярно поливати і підрізати траву. – І все? – В основному все. Пройде триста років – і вийде відмінний газон...

Деякі покоління людей народилися і прожили в умовах розслабленого стану, психологія у них та їх дітей сформувалася споживча, невимоглива ні до себе, ні до людей, ні до якості життя. Разом з тим будівельний матеріал самостійної держави – це люди. Отже, мабуть, зміниться декілька поколінь, перш ніж виникне по-справжньому підприємницький висококультурний клас, розвинене цивільне суспільство і стійка, могутня держава.

Сьогодні вирішення більшості проблем національного становлення України зводиться до відродження національної культури та самосвідомості. І це природно, оскільки на початкових етапах свого самовизначення кожна нація має усвідомити власні потреби й інтереси, своє місце у глобальному світі та розуміти за рахунок чого сформувати свій національний світогляд.

## **7.7. Вплив релігії на менеджмент в Україні**

Значний вплив на менеджмент країни має релігія. У Європі панівною релігією є християнство з його трьома гілками: православ'я, католицизм, протестантизм. Безперечно найбільш успішно розвиваються протестантські країни. Саме там найбільш високий рівень життя, краще організоване суспільство, найнижчий рівень корупції. Трохи гірше

ідуть справи у католицьких країнах, але найгірше живуть люди у православних країнах. Навіть найбільш просунута Греція живе гірше, ніж її католицькі сусіди.

Така різниця багато в чому пов'язана з обрядовістю східної та західної традиції. У західному християнстві закладено розподіл влади між церквою та державою. На сході і у Візантії, і у Росії главою церкви був імператор: світське та духовне життя зливалися, що породжувало авторитаризм.

Україна належить переважно до східного обряду. Тому особливу увагу потрібно приділити впливу православної церкви, яка на відміну від католицизму, а особливо протестантизму, у всі часи негативно відносилася до бізнесу. Православ'я надавало особливу шану та підіймало до рівня святих осіб, які вибрали аскезу, тобто відмовилися від усіх матеріальних благ.

Якщо на Заході багатство вважалося результатом діяльності людини, його енергії, працьовитості, передавалося по спадку, то на Русі (а пізніше і в Російській імперії) людина, що розбагатіла, найчастіше вважалася в народі нечесною, такою, що нажилася за рахунок інших людей. Це породжувало пасивність і внутрішній опір владі. До того ж на Русі, так само як і на сході, багатство залежало від взаємин з правителем або владою, які визначають пільги і привілеї або і прями надходження. Все це негативно впливало на підприємницьке середовище, спонукало до нечесних прийомів, мимоволі формувало у населення стійкі негативні, по відношенню до бізнесу, стереотипи мислення і поведінки.

Слід враховувати також, що на території України проживали і проживають носії інших релігій: це іудаїзм, католицизм, протестантські церкви, старообрядова церква, але вирішальну роль у формуванні української національної культури все ж зіграло православ'я.

Але не все так однозначно у формуванні української ментальності. Значний термін перебування у складі Речі По-

сполитої, аристократичної Польсько-Литовської держави, де властелини обиралися, де існували контрактні відносини між підлеглими та властелином, змінив менталітет українців, наблизивши його до західних традицій. Цей період в історії нашої країни багато в чому трагічний, бо непримиренними були позиції католиків та православних. На боці католиків була влада, що насильно насаджувала католицизм. Українці опиралися цьому, але й переймали їх досвід управління державою, побудову системи освіти, надання медичних послуг та ін. Цей період історії та часи козацької держави сформували українську націю як волелюбну, самостійно мислячу та працелюбну, що відрізняється від своїх західних та північних братів. Російська імперія ніколи не хотіла миритися з нашою «інакшістю», принижувала нашу гідність, забороняла користуватися рідною українською мовою, безжально знищувала зародки нашої державності і за часів Козацької республіки, яка була першою демократичною державою на терені Європи, і за часів УНР. Навіть зараз російські політики не соромлячись публічно не визнають нашого права на самостійну політику. В багатьох ток-шоу навіть російські «демократи», якими вони себе вважають, не припускають і думки про можливість вступу України до ЄС або НАТО. Однак майже всі українські лідери усвідомлюють, що Україна – це частина Європи і шукати шляхи подальшого розвитку країни не можливо без інтеграції у європейські інститути.

Порівнюючи побут українських та російських селян, видно відчутний вплив західної цивілізації на українців. Але і від «візантійщини» в нас залишилось дуже багато. Так в жодній цивілізованій країні депутати та члени уряду не можуть самі собі підвищувати зарплату та пільги. Це роблять лише для наступної каденції.

На Заході політики не мають монополії на владу. В Україні же поки що «дикий капіталізм», коли у влади превалюють хватальні інстинкти. Ліками від цього могла б стати культура, але саме культури в нас обмаль.

В світі вже ні у кого не виникає сумнівів щодо кореляції якості праці та рівня культури працівників. Найвідоміший приклад у цьому напрямку пов'язують з Фінляндією. У 90-ті роки ХХ ст. безробіття у цій країні сягнуло критичних значень і саме у цей період було прийняте неординарне рішення: податки з шоу-бізнеса спрямувати на розвиток музичної освіти країни. Вважається, що саме такий підхід стимулював розвиток найсучасніших технологій, завдяки яким по конкурентоспроможності Фінляндія обійшла більш розвинені в економічному відношенні країни. Лише, наприклад, бюджет концерну «Nokia» сягає понад 30 млрд. євро, що перевищує бюджет України.

У Японії на більшості крупних підприємств введено примусове вивчення живопису та музики. У вихідні та святкові дні для працівників влаштовують виїзди на природу, видають мольберти та фарби, аби люди мали змогу відтворити почуття, що викликають у них спостереження красот природи.

Японці вважають, що люди, які слухають класичну музику працюють якісно інакше ніж ті, що надають перевагу «попсі».

В Україні зараз іде формування національних еліт. Дуже важливо, аби при їх вихованні було збільшено акцент на культурі.

## **7.8. Особливості національного менталітету та менеджменту**

Українці – народ дивовижний. Вони зберегли національну ідентичність, незважаючи на Терор, Голодомор, тортури, заборону державності та рідної мови. Все це відбилося на свідомості сучасників тих подій та на підсвідомості їх нащадків в кількох поколіннях.

Сторіччями нашому народу забороняли мати свою власну історію, але народ зберіг і мову, і історію та довів світу

спроможність побудувати власну державу. Корні цього лежать у національному менталітеті та особливостях національного менеджменту, які й будуть проаналізовані у цьому підрозділі.

Модель менеджменту для України повинна враховувати кризові явища у вітчизняному менеджменті, особливості українського характеру та перехідного періоду. Саме за допомогою менеджменту людське суспільство з хаотичного перетворюється на високоорганізоване й ефективне. З одного боку – це наука, яка спирається на об'єктивні закони та закономірності, чіткі правила й технології. З іншого, менеджмент має справу з людськими спільнотами, які суттєво відрізняються одна від одної звичками, традиціями, життєвими цінностями, інститутами, рівнем освіти, суспільною мораллю тощо. Тому при переході від теорії менеджменту до практики необхідно застосовувати такі моделі, які відповідають місцевим умовам. Зауважимо, що багато проблем – і економічних, і соціальних – стали для України такими гострими через нестачу високопрофесійних, а водночас патріотично налаштованих кадрів. Поки український менеджмент не сприйме цінностей, правил і етичних норм, чинних у цивілізованому світі, разом із тим зберігаючи та використовуючи національні моральні надбання, отримані через релігію, історичну культуру, не опанує сучасні методи менеджменту, доти нам буде важко зробити суттєвий крок уперед.

Україна є потенційно багатою країною завдяки своїм природним, виробничим і людським ресурсам, проте більшість її громадян бідна. У чому причина цього парадоксу? Свого часу з високих трибун була озвучена така відповідь: «Ми бідні, тому що дурні, а дурні, тому що бідні». Але справжня причина бідності розумних людей в багатій країні полягає тільки в бездарному керівництві.

Україна зараз знаходиться на шляху пошуку власної моделі економічного та політичного розвитку, яка повинна враховувати як особливості національної ментальності, так і конкретні умови нинішнього перехідного періоду.

Українська етнопсихологія звертає увагу на те, що український характер визначається взаємодією двох складових української культури:

- «хліборобської», якій властиві м'якість, лагідність, толерантність, чуйність, душевна теплота, замріяність, милосердя;

- «рицарської» (козацької), якій властиві діловитість, рішучість, наполегливість, вірність слову, точність, практичність, справедливість.

Однак зазначимо, що обидві складові української культури зазнали жорстоких ударів у часи 300-літньої бездержавності та в період колективізації.

Козацька ідея, як переконливо довело життя, підвищила здатність українця до творення власного самоврядування, з подальшою його еволюцією до державності, бо козацький світогляд масштабніший, а простий хлібороб «думає вузькопросторово, не виходячи за межі своєї громади». Герой – козак, як його зображає усна традиція, це напівлицар, напівгуляка, є в ньому риси релігійного аскета, безстрашного захисника віри і Батьківщини.

На початку XVIII століття козацька Україна зазнає чималих втрат: горезвісна Полтавська битва на довгі роки визначає долю Івана Мазепи та відносин московського царя й козаків, спалено місто-столицю Батурин, у травні 1709 року знищено Січ. Водночас 5 квітня 1710 року новообраний гетьман Пилип Орлик укладає унікальний для тогочасної абсолютиської Європи документ – «Конституцію прав і свобод Запорізького війська» (*Pacta et Constitutiones legum libertatumque Exercitus Zaporoviensus*). Відповідно до Конституції Орлика, козацький гетьман повинен бути справед-

ливим керівником, котрий працює на благо Січі, зважаючи на думку загальної Ради та відкритих голосувань. Гетьман не мав права «карати своєю приватною помстою та владою, а повинен таку справу... здати на військовий генеральний суд» і «людям військовим та посполитим зайві не чинити утяжнення, наклади, пригнічення й здирства, через які вони, покинувши житла свої, звикли геть іти й у закордонних державах шукати спокійнішого, легшого та кориснішого собі мешкання». Дев'ятий пункт документа проголошував основи грошових розподілів та суворого щорічного аудиту видатків. Унеможлиблювалося також використання службового становища та різного роду кумівства: «як військові, так і посполиті урядники мають бути вибрані вільними голосами, особливо ж полковники, а після обрання підтверджені гетьманською владою». Світоглядні засади цієї Конституції підкріплює дещо пізніше етико-гуманістичне вчення про «сродну працю» Григорія Сковороди та його заклик «пізнати в собі Бога».

Завдяки відносинам з Росією «козацька» складова українського характеру майже повністю знищена. Втім, саме козацька культура є тим організуючим чинником, який краще всього сприймається українцями. Отже, в українській моделі менеджменту необхідно враховувати особливості масової «хліборобської» складової національного характеру, але будуватися вона повинна на його «рицарській» складовій.

Козацька ідея і сьогодні продовжує виховувати в українцях почуття честі, відповідальності перед цілим народом, зрештою, відчуття національної гідності. Саме вона позбавляє його почуття меншовартості, нав'язуване нам упродовж багатьох століть.

Кажучи про «хліборобську» складову українського характеру, слід вказати на **чутливість до змін** сільського населення. Воно звикло прагматично вирішувати свої проблеми і дуже скептично сприймає нові ідеї. Люди з такими рисами

більше довіряють керівникові, який робить акцент на звичних способах вирішення проблем. Вони не сприйнятливі до революційних ідей та інновацій.

Відомо, що українці віддають перевагу традиціоналізму як в побуті, так і в управлінні, що є свідомством їх **інтровертності**, крім того українці більше тяжіють до малих (сім'я, братерство), ніж до великих (корпорація, партія) груп.

З іншого боку, перевага **емоційності** над прагматичністю є однією з основних відмінностей між українським і західним індивідуалізмом. Український індивідуалізм характеризується замкнутістю, обмеженим набором альтернативних варіантів для соціальної взаємодії у відстоюванні власних інтересів.

У статті «Політична культура українців» Б. Цимбалістий звертає нашу увагу на те, що українці не звикли строго дотримуватися моральних і правових норм. На його думку, причина полягає в тому, що прошарок власників на Русі традиційно був вельми вузький. Основна маса населення була відокремлена від приватної власності, інструментом захисту якої було право. Ось звідки масове правове неучство, відношення до права як до перешкоди в здійсненні успішних справ, що знаходить підтвердження в різних наказах і прислів'ях: «Закон – що дишло, куди повернеш, туди і вийшло».

Ірраціональність культури українців виявляється ще і в тому, що діяльність керівників оцінюється не по результативності, а по моральних і психологічних критеріях: справедливий – несправедливий, чесний – нечесний. Відношення української еліти до зовнішнього світу в основному пасивне. Часто використовується політика оборони, а не нападу. Спостерігається прагнення до гармонії, а не до руху.

Для України має особливе значення огляд докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи. Нові умови господа-

рювання вимагають нових підходів до управління. Звідси на передній край виходить необхідність рішуче ламати стереотипи мислення, які склалися протягом тривалого часу.

Щоб сконструювати модель менеджменту для України, слід розглянути кризові явища у вітчизняному менеджменті та особливості українського характеру. Професор Б. Будзан, ґрунтовно досліджуючи особливості українського менеджменту, зазначав, що в державі наявна криза управління. Одна з її причин – втрата керованості внаслідок порушення соціальних структур через надмірну централізацію.

Ще однією причиною кризи управління є те, що плановій економіці не вдалося сформуванати в українському менеджменті традиції точності, пунктуальності, здатності до управління своїм часом і часом підлеглих, створити механізми протидії суб'єктивній авральності, стихійності, компанійщині тощо.

Аби зрозуміти сучасні проблеми українського менеджменту, потрібно проаналізувати методи управління в адміністративно-командній системі. Їх суть: – Віра в абсолютну керованість, яка базувалася на ідеї, що існує можливість здійснювати корінні економічні перетворення, не зачіпаючи соціальної та політичної сфер. Аксіомою управлінської діяльності була передовсім упевненість у цілковитій визначеності мети діяльності, а тому вважали, що цю мету можна вигідно подати й описати, а відтак поставити конкретні завдання перед виконавцями.

Також була переконаність у високій мірі керованості об'єкта – передбачали, що суб'єкт управління (управлінець, керівник) завжди здатен знайти необхідні важелі впливу та ресурси, щоб одержати бажаний тип поведінки об'єкта управління.

Зазначені передумови спиралися на гіпотезу про повну визначеність майбутнього та можливість абсолютного управління в основі яких лежали:

– **Спонтанна нормотворчість.** У державі щорічно виходила величезна кількість постанов щодо різних аспектів організаційно-економічних реформ у народному господарстві, але не зникали проблеми відповідності цих постанов економічним і організаційним проблемами народного господарства, неузгодженість і суперечність між нормативними актами та методами, що їх конкретизували. На жаль, цієї хиби не позбулися й у незалежній Україні.

– **Патерналізм.** Радянська держава виникла як заперечення «класичної» державності. Внаслідок багатьох причин вона перетворилася на жорстку ієрархічну систему, що продукувала патерналізм у його традиційному вигляді. Політичний доповнили всеохоплюючим патерналізмом у соціальної, економічній та управлінській сферах. Він не зникає самотужки зі зміною політичної системи.

– **Відомчість** стала способом управління державною власністю як історичний феномен радянської економіки. Замкнутість кожної відомчої структури примушувала її прагнути до самозміцнення; відтак доволі часто те, що було вигідне для суспільства, виявлялося невикладним для відомства, й навпаки.

– **Зрівнялівка.** Розмір заробітної плати більшості управлінців не залежав від результатів їхньої діяльності.

– **Імітація роботи.** Управлінський апарат чинив активний опір усьому, що могло спричинити «бюрократичний дискомфорт», інколи просто імітуючи виконання «незручних» рішень. Парадоксально, але у своїй сукупності виробничо-управлінський апарат був кровно зацікавлений у збереженні загального хаосу у формі планової економіки як умови свого процвітання.

– **Тіньове управління,** під яким розуміємо «неформальні управлінські взаємодії», тобто ті, зміст яких не зафіксований у нормативній організаційній документації (наприклад, так зване «телефонне право»), або взаємодії,

що регламентують суперечливі положення, зокрема проти-правні.

– **Синдром довічного найму номенклатури** – як наслідок повної зайнятості, схожої на систему довічного найму в Японії, зведена до абсолюту. Відсутність засобів мотивації праці, акцент на особистій корпоративній відданості призвели до кругової поруки, створення «чиновницьких братств», які рідко відкидали своїх членів. Ці рецидиви минулого не подолано й у сучасній Україні.

– **Ризикофобія.** В адміністративній системі категорія «ризик» на десятки років випала із ужитку. Це призвело до того, що більшість керівників не готові ризикувати. Сформувалося кілька поколінь управлінців, які не вчилися ризикувати. Командна економіка та «ризиктейкери» (люди схильні до ризику) були несумісними, а вислів «за ініціативу карають» аж ніяк не слугував жартом.

Єдиною позитивною рисою того періоду стало планування, яке також звели до абсурду. Ось із такими деформаціями український менеджмент розпочав масштабні соціально-економічні перетворення в державі. Ці деформації лежать значним тягарем і є причиною системної соціально-економічної кризи в Україні.

Поміж тим, в Україні існує оригінальний власний досвід менеджменту. Український менеджмент має глибокі корені, сформовані ще 200 років тому Григорієм Сковородою. Як виявилось, вчення Г. Сковороди про «властиву працю» набагато випередило час та ідеально відповідає потребам сьогодення.

Філософ звернув увагу на те, що **кожна людина володіє особливими здібностями до виконання певної роботи. Ця робота є продовженням внутрішньої природи; виконуючи її, людина розкриває свій потенціал, удосконалюється та відчуває щастя від самореалізації.** Як пророчо сказав філософ, «удячність блаженній природі за те, що необхідне зробила легким, а важке – непотрібним».

Мовою сучасного менеджменту це означає, що **проблема функціональної некомпетентності – це проблема людини, яка займається «не своєю роботою»**: «немає людей безталанних, а є люди, які займаються не своєю справою».

Відповідно до вчення Г. Сковороди та всієї християнської традиції, **виконання кожною людиною роботи, згідно з її сутністю, вищою мірою відповідає космічному порядку**. Нерозуміння цього принципу, притаманне атеїстичній концепції світосприйняття, за якою людина може вибрати будь-яку професію та скільки завгодно змінювати її без урахування індивідуальної природи людини.

Водночас вчення Г. Сковороди зорієнтоване на реалізацію творчого потенціалу людини.

Запорукою національної єдності українців є соціальна справедливість. Гасло українців часів Козаччини **«Україна без холопа і пана»** суттєво не відрізняється від головної мотивації Революції Гідності – виборювання соціальної справедливості, шанування прав людини та громадянина, рівні соціальні шанси для всіх громадян держави. Тому традиція виборювання соціальної справедливості є одним з лейтмотивів нашої історії. Традиції визначають тренд, тенденції розвитку суспільства та країни.

В українців ніколи не було власної країни. Крім того православ'я, на відміну від католицизму чи протестантизму, засуджує багатство – по суті, проповідує бідність та аскетизм. Це наклало суттєвий відбиток на наш менталітет. Чи варто дивуватися, що політики, які дорвалися до влади, теж переймаються лише своїми власними інтересами.

Патріотизм для них є лише принагідним аксесуаром. До того ж бракує державного мислення. Воно в них кланове. На відміну, скажімо, від мислення лідерів США, Японії, країн ЄС чи навіть Росії, де виплекане глибоке коріння державності. Незацікавленість українських політиків у реформах є

одним з головних гальм розвитку економіки. У жодній політичній програмі будь-якої партії виразно не осмислено й не прописано конкретного виходу з економічного глухого кута. Власне, народ про це й не запитує – політичні ігри він сприймає як футбол (ура! наші ненашим забили!). Владу це влаштовує, тому вона не мудрує над економікою, а поводиться так, як її сприймають «низи».

Економічні традиції українців засновані на «сімейному» сільському господарстві та садибній торгівлі. Нині, за могутнього промислового потенціалу, розпочати широке виробництво товарів заважає відсутність традицій виробництва. Із соціалізму в сьогодення перейшли недбалість, халтура, лінощі. А традиційна українська «волелюбність» і самочинство в економічній площині переростають у виробничу анархію, у непокору волі начальника.

Українець думає одне, говорить інше, а робить іще інше. Йому притаманні такі риси, як кмітливість, хитрість, лукавство. Однак у бізнесі наслідком цих рис є непослідовність, ненадійність, прагнення обкрутити партнера навколо пальця. Власне, нікуди не поділося й «совкове» уявлення про бізнес, для якого характерними є низький рівень заповзятливості, імітація діяльності, тіньові схеми, корупція, кумівство, прагнення «урвати» все й одразу, але так, щоб нічого не робити. Таке враження, що в Україні ніяк не може закінчитися «італійський страйк» – усі на своїх місцях, але ніхто нічого не робить.

Але не все так погано. Насамперед потрібно відзначити таку національну рису, як хазяйновитість. У народних прислів'ях та приказках поняття «хазяїн», «хазяйка», «хазяйська дитина» звучать не інакше, як похвала. Більшість вищих керівників Радянського Союзу були вихідцями з України. В українця в генах закладено все впорядкувати, налагодити, відремонтувати. Дай йому волю, він гору зрушить! Канадці не ставлять під сумнів те, що своїм відродженням

їхній аграрно-промисловий комплекс завдячує саме українцям. Те ж можна почути й у Латинській Америці.

Українець – універсал. Він легко опановує кілька су-міжних професій, у скрутних ситуаціях уміє швидко знайти нестандартне рішення. У цьому йому допомагає його особливе світовідчуття – з витіювато-оптимістичним на-чалом, образністю і прагненням все прикрашати. Це – світовідчуття в стилі бароко. Воно притаманне не тільки українським архітекторам, художникам, письменникам, а й кожному українцеві. Цей стиль мислення вирізняв і запо-розьких козаків, котрі здобували перемоги не завдяки силі, раціональній тактиці чи «залізній» дисципліні, а завдяки діям, яких від них ніхто не очікував. Жвавість, нестандартні ходи, несиметричні відповіді – усе це дає про себе знати як в українській економіці, так і в геополітиці. І в цьому наш психологічний козир. Адже ці риси не властиві ні єв-ропейцям, ні американцям.

Західна (готична) психокультура сповідує вузькоспря-мовану спеціалізацію й чітке дотримання інструкцій. Тим часом бароковість передбачає не схематизм, а «красивість». Українським «економічним коником» цілком може стати мода, виробництво нових видів одягу, дизайн. Світ завале-ний безликими телевізорами, комп'ютерами, автомобілями. Українець же прагне зробити все «красиво». Може, це і є наша економічна ніша?

В світі є достатньо прикладів, коли економічний розквіт певних країн або окремих територій бів пов'язаний з куль-турними «родзинками». Наприклад, музей Гуггенхейма в Більбао (столиця Країни Басків, Іспанія). Своїм дивним ви-глядом він приваблює туристів зі всього світу. Своєю при-голомшливою концепцією він нагадує величезний корабель, що витає центром міста по річці Нервіон, яка впадає в Ат-лантичний океан. Зараз цей музей приваблює понад міль-йон туристів щорічно, але його будівництво було розпочато

у 90-х під час кризи та безнадійності, аби стимулювати національну економіку. На той час безробіття в Іспанії перевищувало 22% (найвищий показник серед країн ЄС). Ідея створення музею піддалася жорсткій критиці, але ризик був виправданий. Надходження до бюджету в десятки разів перевищили кошти на його будівництво.

Для великого архітектора сучасності Антоні Гауді будівництво храму Саграда Фамілія в Барселоні (Каталонія, Іспанія) було не лише засобом втілення його творчого задуму, а й можливістю привернути увагу до своєї Батьківщини, яку він любив понад усе і мріяв показати світу її велич. Каталонія наприкінці ХІХ ст. розвивалася, відносно інших регіонів Іспанії, випереджаючими темпами. І Антоні Гауді разом з іншими патріотами Каталонії виступав за повернення у широкий вжиток каталонської мови, як основи самовизначення нації. І йому це вдалося. Сьогодні Каталонія настільки популярна серед туристів саме завдяки шедеврам Гауді, що виникла навіть партія, яка вимагає обмеження доступу туристів.

Кожна культура постає з народної творчості, але далі вона має розвиватися в щось інше. Виходити із села в місто. Україна має пишатися тим, що саме на нашій землі зародилися та розвивалися авангардні течії в мистецтві: імпресіонізм, експресіонізм, футуризм, кубізм тощо

Ще одним пріоритетом в Україні є здобутки наших ІТ-шників, Які не лише перемагають у міжнародних змаганнях, але й наповнюють державний бюджет, незважаючи на перепони, які їм ставить держава.

В українській моделі менеджменту необхідно враховувати особливості масової «хліборобської» складової національного характеру, але будуватися вона повинна на цінностях «рицарської». Ба більше, становлення українського менеджменту як ефективної практики не можливе без другого відродження рицарської культури.

Таким чином, Україна має історичний шанс створити свою ефективну модель органічного менеджменту. Він має базуватися на тому, що кожна людина має здібності до певної, так званої «властивої праці». При її виконанні ця здібність реалізується, переходить із потенційного стану в актуальний. Тому проблема некомпетентності, так характерна для українського менеджменту, – це проблема людини не на своєму місці. Завдання органічного менеджменту – допомогти людині знайти таку роботу, яка відповідає її природним здібностям.

Українцеві притаманний здоровий прагматизм. Умовно кажучи, він усе досконально прораховує. Для розвитку економіки це аж ніяк не погано! Навіть славнозвісна українська «жадібність» тут може відіграти позитивну роль.

Миролюбність, неагресивність, вміння уникати зіткнень – це чинник стабільності. А стабільність – запорука довіри з боку інвесторів, добра можливість для розміщення в Україні виробництв західних корпорацій. Низька, порівняно з Європою, заробітна плата теж чинник позитивний. Скромність українця, його прагнення до заможності, але не до багатства, у макроекономічному плані рано чи пізно відіграють свою роль, а тим більше – традиційно високий український інтелект, який поки що, через незатребуваність, спить.

І останнє. Є надія, що економічні зміни, якщо вони, звісно, почнуться, у нашому життєлюбному суспільстві підуть швидко і «з вогником». Українці довго запрягають, але потім їх не зупинити!

Хоча, миттєвий прорив навряд чи можливий. «Не можна з поганої футбольної команди зробити чемпіона світу. З поганої команди можна зробити хорошу, з хорошої – дуже хорошу, а з неї вже й чемпіона світу», – це сказав Валерій Лобановський. Україна одного разу змогла потрапити до вищого ешелону світового футболу. І їй цілком до снаги потрапити до вищого ешелону світової економіки. Головне – поставити перед собою таку мету й робити все, аби її досягти.

## 7.9. Особливості менталітету наших північних сусідів

Основоположник російської наукової історіографії М. Карамзін у своїй 12-томній «Історії держави Російської» приватизував півтисячолітню історію Київської Русі, яка перетворилася на органічну частину історії Росії.

Пізніше російський вчений і публіцист М. Чернишевський, характеризуючи російську націю, писав: «Жалюгідна нація, нація рабів, зверху до низу – всі раби». Ця характеристика всюди замовчується росіянами, не через її сумнівність, а через її безапеляційну істинність. В ній знаходимо й ключ до пояснення, чому так легко раби царської імперії стали рабами Сталіна, які проводили нещадні війни з іншими неросійськими народами (грузинами, білорусами, українцями та ін.) по знищенню їхніх самостійних демократичних урядів. Вони запровадили комуністичне рабство на всіх теренах імперії, а після Другої світової війни поширили його на терени Центральної Європи та великої частини Азії.

Напередодні російської агресії в Україну пропагандистські рупори Путіна декларували «всепереможну любов» московського Кремля до українців. Офіційна Москва продовжує нав'язувати спільну історію і культуру, маніпулюючи категорією «духовних коренів» та лякаючи нас «спільним майбутнім...».

Маніпулятивна риторика впливала на свідомість деяких наших співвітчизників і лише захоплення Криму та події на Донбасі зірвало покров з маніпулювання та «відкрило очі» на дійсні відношення між Україною та Росією.

У ментальному і культурно-історичному сенсі у росіян та українців немає спільних духовних коренів – був і є лишень дотичний історичний контекст, який якраз найбільш виразно унаочнює відмінності між двома етносами. Претензії Москви на Київську Русь, як доказано численними, нефальсифікованими джерелами, є безпідставними, натомість

вправно використовуються в політиці Кремля уже не перше століття. Насправді ж сучасна Росія є спадкоємницею іншої цивілізаційної парадигми, яку так «яскраво» репрезентували Іван Грозний, Петро Перший, Катерина Друга, Володимир Ленін, Йосип Сталін. Продовжувачем справ московських тиранів є Путін.

Патріарх американської політології Збігнев Бжезінський зауважив: «Між Путіним і Гітлером є деякі спільні риси. Але є й відмінності. Гітлера ніколи не цікавило особисте збагачення. Путін же хоче мати гроші. Та що справді небезпечно: Путін гравець».

Спільним між Гітлером та Путіним є те, що вони обидва діяли за межею здорового глузду, ставлячи перед собою нездійсненні завдання. 1931 року великий британський політик Вінстон Черчилль передбачив, що Гітлера згубить його расова політика. Путіна погубить те, що він бажає відновити Російську імперію. Це війна за минуле, за якусь маячню, але це божевілля призвело, на жаль, до смерті тисяч людей і назавжди зробило ворогами два народи.

Російський прозаїк та публіцист Макс Фрай пише: «Війна, що оголошена Україні, – це війна мертвого проти живого. Небуття супроти свідомості. Війна за право поводитися з людьми, як з худобою. Війна з майбутнім, що вже настало».

Ворожнеча до України, злоба щодо бажання українців триматися подалі від «матушки» Росії є природною для наших сусідів. Зрозуміти це без лікаря неможливо. Російський письменник Андрій Безсмертний-Анзіміров стверджує: «Для переважної більшості росіян українці – не брати, а люди, які чомусь живуть на їхній території». Тісно у цьому світі багатьом росіянам. У них чомусь переважає не інтенсивний варіант розвитку, коли хочеться на наявній території збудувати «свій затишний рай», а екстенсивний – бажання захопати побільше чужої землі й збудувати там казарму. Відомий український письменник Валерій Шевчук сутнісно

розкриває історичний драматизм існування нашого народу: «Українці живуть на перетині між цивілізацією і варварством. Росія – це орда. Щоб зберегтися, ми мали багато оборонятися. Такий наш історичний рок. Але ми вистояли, бо навчилися відроджуватися».

Спробуємо привести в систему основні відмінності «українського характеру» від російського. Ці відмінності сформувались під впливом того, що Росія, узурпувавши нашу історію, побудувала імперію, де лише «росіяни» могли почуватися у безпеці. На характер відмінностей вплинули також кліматичні та географічні умови існування двох народів. Основні риси, характерність яких була емпірично встановлена на протязі століть, представлені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

### Основні риси, притаманні українцям та росіянам

«Російський характер»	«Український характер»
«Широка, відкрита російська душа», марнотратство	Ощадливість
Колективізм	Індивідуалізм, «моя хатина з краю»
Відвертість, довірливість	Недовірливість, підозрілість до нового/невідомого
Емоційна відданість лідерові	Вольнолюбіє, підпорядкування заради вигоди
Працьовитість в колективі	«Господарність», працює для себе

Конформізм	Самостійність в думках, «собі на думці»
Великодержавна, висока зарозумілість; високий рівень домагань для великороса	Колоніальний синдром меншовартості, периферійності, провінційності, комплекс «молодшого брата»
«Не виділятися», «бути як всі», не «відриватися від колективу»	Особиста ініціативність
Імпульсність, неорганізованість, спонтанність	Терплячість, упокорювання
Залежність від лідера і колективу	Відчуття власної гідності
Тяжіння до тоталітаризму, авторитарної влади, «твердої руки»	Тяжіння до демократичнішої, республіканської форми управління
Щедрість	Жадність
Прямота	Лукавство, скритність
Лінощі	Працьовитість
Співчутливість	Байдужість
Упертість	Гнучкість, вивертність
Соціальна активність	Соціальний фаталізм
Нетерпимість до інших націй	Толерантність до інших націй, співтовариство
Велика схильність до агресії, криміналу, насильства	Терплячість

Беззаперечно, що крім рис, які відрізняють особу середнього українця від особи середнього росіянина, вони мають і спільні риси, які сформувалися на протязі століть життя в єдиній державі. До спільних рис українців та росіян можливо віднести наступні:

- Чуттєвість, емоційність мотивації;
- Кмітливість, тобто виконання завдання, не дивлячись на відсутність всіх необхідних ресурсів;
- Гостинність;
- Доброта;
- Витривалість;
- Відсутність «духу капіталізму» у більшості населення, переважає соціальне утриманство;
- Соціальна заздрість;
- Неточність в часі, не пунктуальність;
- Не підкорення технологічній дисципліні.

Слід врахувати і нерівномірність розповсюдження описаних вище чинників по території України, бо вона ні в якому разі неоднорідна ні за хронологічними, ні за регіональними ознаками. Не треба бути фахівцем, щоб зробити висновок, що на Заході ми отримаємо абсолютно інші результати, ніж в Східних або Південних областях країни. У різних регіонах різне відношення до історичного минулого, культурної спадщини, мови, релігії, перспектив розвитку та ін.

Різницю українського і російського менталітету використовують навіть рекламисти. Узяти, наприклад, фразу, що часто використовують в нашій рекламі: «Навіщо платити більше?». Ця фраза підкреслює ощадливість, властиву українському народу. Навряд чи такий же резонанс вона здобуде на батьківщині «відкритої російської душі». Ще одна характерна межа українського етносу – недовірливість і підозрілість. Саме «завдяки» цій якості провалюються рекламні кампанії, ідея яких ґрунтується на думці авторитетної персони, найчастіше зірки телеекрану. Для українця швидше авторитетом буде удачливий сусід, а не сценічна діва.

## 7.10. Менеджмент в СРСР

Поняття «менеджмент» в СРСР було під суворою заборорою, але управлінська діяльність безумовно існувала. Ефективність управління в різні періоди та в різних галузях безперечно була різною. Під час «холодної війни» та протистояння двох супер держав США та СРСР були галузі, в яких СРСР випереджав США. Особливо цим відзначалась космонавтика. Не аби яку роль у цих успіхах слід віднести на рахунок менеджменту.

Менеджмент в СРСР досить точно відчував найбільш проблемні моменти в стратегії розвитку держави. Серед таких проблем розподіл молоді за професіями відповідно до потреб суспільства. З цією метою у 60-ті та 70-ті ХХ ст. було ініційовано обговорення проблеми, хто потрібніше суспільству «фізики» чи «лірики». Цьому обговоренню були присвячені спеціальні випуски найпопулярніших часописів («Юність», «Новий мир», «Современник», «Огоньок» та ін.), на цю тему були написані романи та створені кінофільми. Під «фізиками» розуміли не лише представників цієї науки, а і всіх спеціалістів, що займалися науковими розробками та матеріальним виробництвом (вчені, конструктори, винахідники, робітники високої кваліфікації), а «ліриками» вважали представників художніх професій (літератори, композиторів, співаки, музиканти, художники). Майже у всіх творах мистецтва перевага була на боці «фізиків», які не лише забезпечували безпеку та могутність держави, а й були широко освіченими людьми, що добре знали та тонко реагували на мистецькі твори.

Безперечно цю дискусію ініціювала влада, яку хвилював розподіл продуктивних сил у державі. Зараз це вельми актуально для сучасної України.

Потреба суспільства у певних спеціалістах визначається політикою держави, стратегією її економічного розвитку,

міждержавними зв'язками та іншими менш значними факторами. Відповідно до потреб держави зв'явилися держави з певною орієнтацією у виробництві. Наприклад, Японія після поразки в Другій світовій війні, яка не лише знесила та майже знищила її сільське господарство та промисловість, які до того ж були на дуже низькому рівні розвитку, а й зруйнувала віру японців у своїй могутності, вийшла на зовсім новий рівень виробництва. Обмеженість земельних ресурсів зробили стрімке економічне зростання гострою необхідністю. Ця мета формує у суспільстві потребу отримати найкращу освіту, аби реалізувати виробництво наукоємної продукції.

Для нормального розвитку держави у суспільстві повинен бути баланс між потребою у продуктивних силах та їх пропозицією. При порушенні пропорцій між чисельністю виробників та споживачів виникає загроза нестабільності держави і навіть її руйнації, якщо перейде зі стану виробництва у стан споживання.

Радянський Союз забезпечував стійкість своєї економіки не природними механізмами зі зворотнім зв'язком, а жорсткими рішеннями влади. Кінець 50-х, початок 60-х років ХХ ст. визначалися протистоянням двох супердержав – США та СРСР. Їх змагання найбільш рельєфно проявлялося у наукоємних галузях: космонавтиці, авіації, електроніці, хімії та фізиці. Саме у ці галузі необхідно було спрямувати найбільш талановиту молодь. На завдання уряду створювалися художні твори, що поетизували працю творців космічних кораблів, ядерної зброї та ін. Менеджерське завдання уряду було досягнуто. Конкурси абітурієнтів у вузи, що готували відповідних спеціалістів, порівнювалися з конкурсами у кінематографічні та театральні вузи. Перемоги радянської науки доводили її переваги та дивували світ.

Час, так званої «перебудови», поклав край протистоянню двох супердержав, поклав край холодній війні та одночасно

поховав майже весь науко-технічний та промисловий потенціал, що був на той час на території України. Проголосивши незалежність, Україна майже повністю припинила фінансування своєї науки. Відносно цього висувуються різні версії, але мабуть реальні події цього періоду стануть відомими наступним поколінням, якщо їх буде цікавити, чому країна з розвиненим науково-технічним потенціалом, який міжнародними експертами оцінювався, як найвищий серед усіх пост соціалістичних країн, опинилася за рівнем промислового виробництва та за рівнем ВВП на душу населення на останньому місці в Європі у 2016 році.

### **7.11. Україна на уламках СРСР**

Загально відомо, що кожна держава намагається забезпечити розвиток своєї економіки. В залежності від закладених в основу цього розвитку пріоритетів, характер цього розвитку може бути екстенсивним (розвиток за рахунок залучення у виробництво додаткових ресурсів) або інтенсивним (за рахунок впровадження новітніх технологій, що забезпечують більш досконалу переробку наявних ресурсів).

Сучасна Україна здобула незалежність і стала самостійною державою у 1991 році, внаслідок розвалу Радянського Союзу, який забезпечував стійкість своєї економіки за рахунок постійного збільшення залучених у виробництво ресурсів та жорсткими рішеннями влади. Кінець 50-х - початок 60-х років ХХ ст. визначалися протистоянням двох супердержав: СРСР та США. Їх змагання найбільш рельєфно проявлялося у наукоємних галузях: космонавтиці, авіації, електроніці, хімії та фізиці. Саме у ці галузі необхідно було спрямувати найбільш талановиту молодь. Аби забезпечити переваги у цьому змаганні, держава проводила ревізію участі громадян у виробництві, виявляючи, так званих. «тунеядців». До таких «нероб» був зарахований навіть майбутній

Нобелівський лауреат з літератури, поет Йосип Бродський, якого за відмову працювати на виробництві засудили до тюремного ув'язнення.

Перемоги радянської науки доводили її переваги та дивували світ. Але висвітлювати перемоги радянської науки не можна без суму і сорому. Майже всі громадяни СРСР, хто хоть чимось відрізнявся від «сірої маси» пройшли скрізь в'язниці та концтабори. Всі більш менш відомі вчені не були виключенням. Багато з них там залишилися назавжди. Перелічувати усіх жертв системи нема сенсу, бо не вистачить місця в будь-якій книжці. Видатні конструктори реактивних літаків Андрій Туполев і Олег Антонов, головний конструктор штучних супутників та космічних кораблів Сергій Корольов, керівник атомного проекту и автор радянської атомної бомби Ігор Курчатов пройшли через пекло арештів та знущань. Вони вижили в нелюдських умовах, а потім відтворювали свої мрії в «шарашках» – закритих наукових закладах, які мало відрізнялись від в'язниць. Цей жах відтворено в романі Олександра Солженіцина «В колі першому».

Репресії відчували на собі не лише видатні особистості. «Каральний меч» Комітету державної безпеки (КДБ) досягав кожного, хто мав відношення до наукових розробок та й взагалі до творчої праці. Їх життя сурово регламентувалося, контролювалось навіть особисте життя. Люди ніколи не відчували себе вільними. Система тоталітарної влади нівичила людські душі та вкорочувала життя не лише творчим особистостям, але і десяткам мільйонів робітників, а особливо селян.

Всупереч вимогам системи одноманітно мислити, серед інтелігенції зародився «дисидентський рух» спротиву бездушній машині державної влади. Одним із символів цього опору став видатний вчений Лауреат Ленінської премії, трижды Герой Соціалістичної праці, академік, творець першої в світі водневої бомби Андрій Дмитрович Сахаров.

В Україні ніколи не припинялась боротьба за незалежність. В Західній Україні лише в середині 50-х років, тобто більше, ніж через десять років після закінчення Другої Світової війни, були знищені осередки опору Радянській владі. Могутній рух опору був і на східній Україні. На чолі цього руху стояли такі видатні постаті як В'ячеслав Чорновіл, брати Горині, брат та сестра Світличні та багато інших синів та дочок України. Могутній український рух був і в Одесі. Серед найбільш відомих діячів цього руху слід назвати Ніну Строкату, Станіслава Караванського, Олексу Резніківа, Василя Барладяну, Ганну Михайленко, Юлію Поліщук, Віктора Цимбалюка, Євгена Акимовича та багатьох інших.

Всі вони наближали незалежність своєї держави. Страждали та вмирали. Мріяли про незалежну Україну. І у 1991 році дочекалися втілення своїх мрій.

Вже більше чверті сторіччя Україна вільна, але здобутків обмаль. Більш того Україна знову «у вогні». Ворог захопив Крим та частину Донбасу. Такий стан багато в чому пов'язаний з відсутністю кваліфікованих, відданих справі менеджерів різних рівнів. Зрозуміло, що це не єдина причина такого стану речей, але вирішення цієї проблеми дозволить фахово підійти й до інших проблем, що заважають розвитку європейської України.

Україна мріє стати повноправним членом ЄС, але нічого для цього не робить, особливо на рівні місцевого самоврядування. В Європі штатних керівників місцевого самоврядування в невеликих містах та селищах всього декілька, а основну роботу виконують добровільні помічники, які не отримують ніякої платні, але яким не байдуже майбутнє рідного міста чи селища. Вся діяльність місцевої влади прозора для громадян, які сплачують податки та мають право знати на що їх витрачають.

Український керівник у своїй масі ще не став менеджером. Йому не вистачає усвідомлення своєї відповідальнос-

ті за прийняті рішення та спеціальних знань стратегічного й оперативного менеджменту. У цій царині в Україні ще потрібно багато працювати і щодо добору керівників, і щодо навчання їх методам формування цілісної системи управління організацією, способам побудови взаємин з підлеглими, самовдосконалення, створення ділової атмосфери в колективах, тощо.

Наразі ж директори намагаються отримати від свого сучасного становища максимальні індивідуальні вигоди, використовуючи як внутрішні можливості підприємств, так і чинники економічного середовища, в якому підприємство функціонує.

Як це не сумно, але український істеблішмент здебільшого не має сучасної управлінської підготовки. Навіть ті люди, які перебувають біля керма держави, глибоко не вивчали стратегічний і фінансовий менеджмент, маркетинг або еккаунтинг. Більше того, за базовою вищою освітою нинішні керівники не корелюють зі своїми посадами і здобутою раніше підготовкою у соціально-гуманітарній сфері: серед керівних кадрів державної служби лише декілька відсотків юристів.

У нашій країні на керівні посади часто призначають за принципом знайомства і особистої відданості. І коли знімають з роботи «сюзерена», услід за ним «летять» і всі його «васали». Вищу незалежну комісію з державної служби, що існує в західних країнах (а вона і тільки вона визначає, чи здатний претендент працювати в урядових структурах), в Україні не створено.

Український бізнес дотепер у багатьох випадках, як ми вже відзначали, управляється стихійно і хаотично. Ще більша безсистемність та дублювання функцій спостерігається в державному врядуванні. Вже ніхто не заперечує нагальність і необхідність проведення адміністративної реформи в Україні. Але, по-перше, її не можна зводити до кіль-

кісних параметрів, а по-друге, адміністративній реформі має передувати політична. Чимало експертів висловлюють думку, що уряд запрацює ефективно тільки тоді, коли його сформує політичні партії, спроможні взяти на себе відповідальність. Однак це справедливо лише за умови, що в суспільстві є такі партії.

Нерозвинутість і деформації структури вищого управління стали головними чинниками тривалої трансформаційної кризи, що призвела до різкого погіршення економічної безпеки держави. В аналітичній доповіді «Хто і як формує в Україні національну управлінську еліту?», підготовленій інститутом трансформації суспільства в рамках проекту «Освіта і національна безпека України» (за сприяння Міжнародного фонду «Відродження») міститься таке узагальнююче і, як на нашу думку, правильне спостереження: У спадок від СРСР Україні дісталися три типи вищих посадових осіб. **Перший тип** – це так звані руйнатори, що діють за принципом: зруйнуємо усе дощенту, а потім будуватимемо невідомо що, але якось побудуємо. **Другий тип** – дилетанти-аматори, які потрапили на владні посади випадково, маючи поверхові знання і низьку кваліфікацію. Вони не спроможні вирішувати складні питання трансформаційного процесу, бо не мають новаторських підходів і високої професійної підготовки. **Третій тип** – імітатори, які лише імітують діяльність, постійно посилаючись на об'єктивні перепони, які перешкодили їм реалізувати те чи інше завдання. Вони повсякчас вигадують нові гасла, запроваджують нові почини, тощо.

Жорсткий прагматизм руйнаторів, дилетантів-аматорів та імітаторів відштовхує на рівні рефлексу прозорі схеми менеджменту, здатні забезпечувати конструктивний розвиток України на основі позитивної системи сприйняття світу й управління. Уряд стає компанією, в якій задовольняються інтереси декількох або навіть одного «короля». Унаслідок

цього держава перетворюється у збанкрутілого бізнесмена і неповороткого менеджера.

Алергія уряду на менеджмент виявляється також у слабкій підготовці керівних кадрів державного управління в цілому. Зміст підготовки керівника державного органу випливає із суті загальних функцій, які він має виконувати. Керівник у своїй діяльності ніколи не обмежується виконанням однієї спеціальної функції, приміром, юридичної, економічної чи фінансової. тощо Отже, управлінець державного рівня для зайняття керівної посади повинен мати інтегровану міждисциплінарну підготовку, широкий кругозір і багатий практичний досвід для визначення стратегії розвитку напрямку розвитку держави, за який він відповідає. До речі, саме цією обставиною зумовлена поширена неперервна ротація керівного персоналу державної служби в розвинутих країнах з типовим періодом зміни місця роботи кожні 2-5 років, а також тим, що людина, яка постійно працювала на одному місці, малоімовірно буде призначена на керівну посаду.

З метою формування цілісної системи навчання державних службовців створено Українську Академію державного управління при Президентові України з філіалами у Дніпропетровську, Львові, Одесі і Харкові. Проте система кадрового і наукового забезпечення державного управління в Україні ще не є досконалою і служить більшою мірою для утримання робочих місць для викладачів, ніж для підготовки кадрів. Існування лише однієї, фактично монопольної структури у вигляді згаданої Академії дуже мало для України. Мають функціонувати й альтернативні навчальні заклади. При цьому дуже важливо, щоб вони відповідали вимогам часу, орієнтували майбутніх державних службовців на дотримання національної домінанти у прийнятті будь-яких державних рішень та на відстоювання інтересів власної держави. Отже, однією з причин втрати керованості в суспіль-

стві є те, що влада не захотіла або не змогла озброїти кадри сучасними методами і засобами управління. Виникли «ножиці» між владою і компетентністю.

Вадою сучасного менеджменту в українському бізнесі є брак корпоративної культури (винятком є, хіба що, фірми, які працюють на «інтелігентних» ринках, наприклад комп'ютерному). Нині вона притаманна тільки небагатьом українським компаніям. Компанія – це «продовження» людських якостей її керівників і водночас середовище формування корпоративних цінностей. Психологія вищих керівників компаній визначає корпоративну культуру. Недоліком української культури менеджменту є те, що керівник переважно на інтуїтивному рівні усвідомлює, що добре, а що погано. При цьому він ще не завжди може сформулювати свої уявлення у вигляді кодексу.

Корпоративна культура в Україні передається через людей у спадок: новачки потрапляють під тиск «наставників» і діють за їхніми настановами, вливаючись через них у колектив. І тут чимало залежить від колективу, конкретних виконавців, традицій інтелігентності.

На сучасних українських підприємствах дедалі більше загострюються і диференціюються, за великим числом ознак, конфлікти: між діловими культурами України і Заходу; між підприємцями й інвесторами; між власниками, директорами і найманими працівниками; між директорами і фінансовими структурами; між управлінцями й особами, що не беруть участі в менеджменті, а також між акціонерами і найманими менеджерами та фахівцями.

Справді, конфлікти - це певна грань життя, своєрідний засіб руху вперед, але не всі вони поки що мають таку цивілізаційну і культурну якість. Не претендуючи на змалювання повної картини конфліктології для українського менеджменту, вкажемо на її основні моменти.

Витоками конфліктів між діловими культурами України і Заходу є відмінності в семантиці ділової термінології і ділової мови, не володіння бізнесовою мовою. Авторитетний дослідник культурних відмінностей в управлінні, професор Гарвардського університету Д. Коултер вказує, якщо географія діяльності підприємств розширюється, долаючи кордони між країнами й охоплюючи дедалі більше людей різних культур, ці відмінності відіграють дедалі значущу роль. Наприклад, американські менеджери не досить повно вивчають, а отже, і використовують у практиці менеджменту на території України елементи і характеристики її національної культури та менталітету, що спричинює конфліктні і дискомфортні ситуації в управлінні фірмами. Необхідною умовою усунення подібних конфліктів є свідома толерантність, рух до взаємопорозуміння.

Причина конфлікту між підприємцями та інвесторами зазвичай полягає в неоднаковій участі в управлінні і капіталі організацій. Менеджери часто ухвалюють рішення тільки в особистих інтересах, істотно знижуючи ефективність роботи фірми. Разом із тим, аналіз проблеми взаємин акціонерів та інших груп, зацікавлених в успіхові фірми – менеджерів, інвесторів, споживачів продукції, постачальників, профспілок та інших, показує, що існують чинники, які можуть спонукати менеджмент діяти у вигідному для акціонерів напрямку. Адже чим не сприятливіші наслідки для менеджера матиме зниження вартості акціонерного капіталу, тим менш імовірно, що він діятиме всупереч інтересам названих груп. Менеджмент можуть спонукати до орієнтації на інтереси акціонерів принаймні чотири вагомих чинники: порівняно велика частка у власності; залежність винагороди від прибутків акціонерів; загроза поглинання компанії іншою фірмою; конкуренція на ринку праці осіб, що претендують на адміністративні посади в компанії.

## 7.12. Умови функціонування управлінських структур в Україні

Позитивна динаміка розвитку підприємства залежить від багатьох чинників. Серед яких провідну роль відіграє ефективний менеджмент та сприятливі зовнішні і внутрішні умов, у яких він працює. На жаль, сучасна Україна перетворилася на «закрите акціонерне товариство», затиснуте в лещата олігархами. Український бізнес, передусім приватний, занадто залежить від волі чиновництва і непередбачуваних змін у законодавстві, на які наші керівники не завжди встигають реагувати. Відтак сфера відповідальності розмита. Керівники відомств і міністерств, готуючи розпорядження, можуть помилятися або спеціально закладати вигідні для них особисто механізми, нічим при цьому не ризикуючи. За наслідки таких помилок або соціальних викривлень у більшості випадків відповідає саме підприємець, менеджер.

Які ж сучасні умови розвитку українського менеджменту? Як відомо, надійність управління й економічне зростання визначаються наявністю основних ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних ) та стабільністю суспільства.

Потенціал людських ресурсів в Україні досить значний. Потрібно відзначити працьовитість українського народу, а також високий рівень його освіти, що є істотними передумовами зміцнення функції управління.

Якщо говорити про матеріально-технічну базу, то слід визнати, що в Україні основні виробничі фонди є не лише морально застарілими, а й фізично зношеними. За постсоціалістичний період українські промисловці не змогли швидко імпортувати і застосувати передові технології. Проте Україна має великий інноваційний потенціал, який зосереджено головним чином у машинобудуванні, аеро-

космічній сфері, ВПК, матеріалознавстві, біотехнологіях, моторо- та суднобудуванні. Наша країна відносно багата власними природними ресурсами, а за різноманітністю та складом мінерально-сировинних ресурсів випереджає такі розвинуті країни світу, як США, Канада, Великобританія, Китай, Франція та ін.

Географічне положення України як центру Європи, транспортні зв'язки нашої країни, які базуються на всіх видах транспорту (за коефіцієнтом транзитності, що становить 3,75, Україна займає перше місце в Європі), відповідно до зростання світових перевезень є сприятливим чинником поліпшення українського менеджменту.

Фінансових ресурсів в Україні від початку її незалежності майже не існувало, що призвело до ослаблення економіки. До того ж брак у суспільстві конструктивних прагнень і позитивних очікувань від майбутнього підірвали основу довгострокових заощаджень і масових внутрішніх інвестицій. Для піднесення економіки у цій сфері значну роль можуть відіграти політика заохочувального кредитування і високі темпи заощаджень.

Можливо єдиною галуззю де Україна ще не втратила пріоритетів є інформаційні технології. Об'єктивно в Україні існує величезний обсяг сучасних інформаційних ресурсів. Але без повсякденного оновлення, без індустрії постачання потрібної для ухвалення рішень інформації, без наявності хоча б недосконалих систем управління знаннями, вони миттєво втрачають свою вартість.

Громадський порядок в Україні через відсутність гострих соціальних та етнічних конфліктів, з одного боку, можна визначити сприятливим для бізнесу. Але, з іншого боку, маємо визнати, що тектонічні зсуви суспільних норм у період трансформації перетворили Україну на парадоксальну країну, де стабільність громадського порядку порушується діями, так званих «патріотів», які мабуть

діють в інтересах сусідньої держави, що значно знижує інвестиційну привабливість України.

Крім того слід відзначити в останній час різке зниження індексу економічної свободи в умовах нестабільної економічної системи. Своєрідною захисною реакцією суспільства на гнітючий економічний режим стала широкомасштабна тіньова економіка. Завдяки їй, за багатьма оцінками, виживає половина населення України, значна частина підприємств, практично весь дрібний бізнес. Втягування більшості працездатного населення в тіньовий сектор створило живий щит із мільйонів простих людей, які надійно прикривають її карне ядро і забезпечують його безкарність. Як наслідок відбувається підірив фундаментального принципу «верховенства права», знищується віра людей у справедливий громадський порядок на основі Закону, у правоохоронну функцію держави. Ці явища, безумовно, роблять громадський порядок хитким, поглиблюють некерованість економіки й багатьох інституцій соціальної і культурної сфери.

Одним із найнебезпечніших наслідків українського бездарного менеджменту 80-х років і вульгарних «ринкових реформ» 90-х років є вибух корупції, широкомасштабна криміналізація суспільства. Твердження про те, що продовження державою сучасної політики може завершитися формуванням заповідника «дикого суспільства» майже в центрі Європи, видається повністю обґрунтованим. Тіньова влада в Україні за своїми ресурсами і можливостями зрівнялася з легітимною владою і навіть починає її перевершувати. Більше того, офіційна влада дедалі щільніше зростається з тіньовою, своєю діяльністю всіляко сприяє їй. Психологія злодія глибоко вкоренилася в середовищі державних чиновників.

Ефективна боротьба з цією «п'ятою» владою можлива тільки шляхом кардинального оздоровлення насамперед

державної влади. Треба провести адміністративну реформу, важливим елементом якої має стати **розв'язування рук творчим людям і менеджерам на місцях**. Ця реформа повинна бути сфокусована не на потребах верхів мати ще більше владних повноважень, як це намагаються зробити в нинішній умовах, а на стратегічних потребах української держави. «Супертіньова» реальність – ось найперша з проблем в Україні, що покликаний подолати сучасний український менеджмент.

Слід зазначити, що активність діяльності та особистісний потенціал державного апарату останнім часом дещо зросли. Це обумовлено приходом «у владу» нового покоління тридцятирічних і сорокарічних, які мають високий рівень освіти, динамізм і сучасний світогляд. Однак, попри певні позитиви, ефективність діяльності державного апарату залишається дуже низькою, навіть незважаючи на численну кількість антикорупційних організацій, які більше зайняти поділом сфер впливу, ніж реальним знищенням «спруту», що обплутовав нашу країну. Ці організації виявляють корупційні схеми, знищення яких додає до бюджету України менше коштів, ніж держава витрачає на їх утримання.

В останнє десятиліття суттєвих змін зазнав предмет діяльності держапарату, який характеризується постійним ускладненням проблем та їх стрімким зростанням. З іншого боку, існує явне викривлення ідеалів і цінностей, а відтак керівництво встановлює мету діяльності різних підрозділів держапарату, виходячи не стільки зі «здорового глузду», скільки з групових або особистих інтересів. Наприклад, реалізація програми приватизації середніх і великих підприємств гальмується через те, що здійснити лише приватизацію менеджменту на державному рівні набагато вигідніше, ніж приватизувати самі підприємства. Тож кожний продаж підприємства для Фонду державного

майна – це неминучі суперечності з усіма сьогоднішніми негласними господарями, зацікавленими у збереженні ситуації. Найбільш резонансною є спроба приватизувати найбільше хімічне підприємство України – Одеський припортовий завод. В боротьбі за це підприємство перетнулися інтереси декількох олігархічних груп. Ця боротьба боляче позначається на економіці України та на мешканцях міста Южне, для якого цей завод є градостворюючим.

Однак головний вузол проблеми в тому, що процеси прийняття точних управлінських рішень відступають на другий план перед перманентним процесом захоплення, утримання й розширення влади. Всі структури влади перебувають у стані наростаючої нестійкості. Середній час перебування політиків і чиновників високого рівня на своїх посадах швидко скорочується, тоді як проблеми, які підлягають розв'язанню, дедалі більше набувають стратегічного характеру і вимагають довгострокових, систематичних зусиль.

Утворилося «зачароване коло»: будь-яке намагання носія влади радикально вирішити проблеми своєї сфери відповідальності або суттєві питання управлінської діяльності, не тільки не обіцяє успіху, а навпаки, бумерангом б'є його самого, оскільки вириває з логіки внутрішньо апаратної боротьби і загрожує частковою або повною втратою влади. У цьому контексті доречно нагадати історію експрем'єра Ю. Тимошенко та экс-президента В. Ющенка.

Як же підвищити ефективність управління на користь усім нам, як усунути головне лихо – неефективний менеджмент?

Ми вже наголошували на необхідності забезпечити менеджерську перепідготовку великої кількості фахівців, які здобули вищу та середню спеціальну освіту у попередні роки, аби вони краще адаптувалися до трансформаційних процесів в Україні.

Потрібно, щоб влада сприйняла та засвоїла ідею, яку П. Друкер висловив ще в 60-х роках: «менеджмент є загальною і головною функцією нашого суспільства» і відповідно до цього має бути організовано здійснення цієї функції на всіх поверхах і в усіх клітинах суспільства.

Одним із чинників, що може вплинути на швидкий розвиток управління та подолання неблагополучної економічної ситуації в Україні, є безкомпромісна відмова від старих звичок і умовностей та запровадження нової техніки і методів управління.

Модернізація управління має відбуватися на основі підходу, який синтезує систему таких вимог:

- реалізація мультиплікаційного ефекту, тобто такого, що постійно наростає, множитья;

- досягнення синергетичного ефекту, тобто максимізації ефективності від поєднання багатьох чинників у рамках даної системи;

- здійснення інтегрального ефекту як єдності матеріальних і нематеріальних цінностей.

Послугуючись цим підходом, український уряд і керівники бізнесу з метою модернізації методів управління мали б спрямувати зусилля на:

- а) вироблення нових концепцій управління;
- б) екстенсивний та інтенсивний розвиток системи бізнес-освіти;
- в) довгострокове планування управління;
- г) введення системи моніторингу стану управління;
- д) точне визначення прав і обов'язків зі збереженням почуття колективізму;
- е) дослідження і розробку нових підходів у менеджменті;
- є) використання сучасних технічних, насамперед інформаційних засобів.

Розвиток сучасного управління далеко не простий. Від-

чувається глибока необхідність у революції свідомості і створенні необхідної атмосфери для успішного розвитку нашої країни.

### **7.13. Патерналізм та національна свідомість українців**

Україна має аж дві потужні лінії, що живлять наші демократичні традиції, — це міське самоврядування (багато міст на заході країни мали Магдебурзьке право) та козацтво. З іншого ж боку, існує звичка до патерналізму — і це також явище історичне. На жаль, у найголовнішому тесті на демократію — виборах — як правило, гору все ще бере остання тенденція. Звичка до патерналізму — це, по-перше, нездатність брати на себе відповідальність за свій власний вибір, це нездатність прийняти свободу, тобто використовувати її, так би мовити, за призначенням і відстоювати. Ходити на акції протесту важливо, але не тільки це. Питання «Чи готові ви боротися за свободу?» сьогодні може бути сформульовано ще й так: «Чи готові ви платити за свободу?». Купувати українське? Підтримувати якісне в своїй країні — власним прикладом, вчинками, малими та великими справами? Передплачувати українську пресу? Підтримка якісної преси — це також, між іншим, боротьба за свободу. І були люди, які розуміли це ще на початку ХХ століття, коли наша інформаційна епоха тільки зароджувалася. Наприклад, Костянтин Литвиненко — одеський «бізнесмен» початку минулого століття, меценат українського національного руху, який так само, як і його однодумець і також одесит Євген Чикаленко, демонстрував на власному прикладі, що означає «любити Україну до глибини своєї кишені». К. Литвиненко активно поширював газету «Рада» у кращих готелях і ресторанах Одеси, особисто шукав передплатників, перетворив свою власну крамницю на осередок поширення газети.

На жаль, в сучасних умовах патерналістські настрої – це ще надто м'яко сказано. Лінії, недієві. Якщо хочете – не гонорові. Вибираючи між добротним своїм, за яке треба постояти чи заплатити, і бридким не своїм, проте «на халяву», майже завжди оберемо друге.

Українці вимагають, аби їхні проблеми вирішували не вони. Українці не готові своєю гривнею підтримати ані українську книжку, ані якісне видання, ані рідну музику. Українці хочуть любити Україну «на халяву», любити вербально, внутрішньо не зобов'язуючи себе ні до чого. Мабуть не існує жодної сфери, де українці назвали б українське найкращим. Ми обожнюємо все імпордне. Але до цього українців підштовхує дійсність. Бо більшість людей, які роблять вибір розумом, а не емоціями, будуть купувати той продукт, який є більш якісним. Якщо в нас не дуже з автопромом, то навіть відданий патріот навряд чи придбає ЗАЗ Forza.

Українське суспільство на перехідному періоді, на шляху формування, який переживали всі суспільства на шляху до демократії. І саме на цьому етапі патерналістські настрої характерні для людей. Ці періоди дійсно часто позначалися приходом визначних діячів, які вказували суспільству шлях уперед. Тому нічого ні дивного, ні неприродного немає з точки зору історичного досвіду й самої України. Але зараз інші часи. І лідерів таких немає. Але очікування все ще залишаються значними, і суспільство не готове самостійно визначити орієнтири розвитку, тому воно визначає їх шляхом спроб і помилок. Важких і болючих – але іншого виходу зараз нема...

Усі ми мусимо пройти якийсь катарсис – велике самоочищення, колективний сеанс психоаналізу, який змусить глянути на себе збоку. Крім того не залишає надія на наших західних партнерів. Бо фактичне зникнення України не може бути в інтересах Євросоюзу, США, НАТО.

Проте є велике «але». Будь-яке суспільство складається з багатьох верств, які різною мірою сприймають свободу як соціальну цінність. Але частина українського суспільства, без сумніву, розуміє й цінує свободу як умову свого життя загалом. Вона готова відстоювати інтереси всього суспільства, свої власні інтереси, і характерно, що саме до цієї частини належить багато української молоді – є громадські сили, структури, організації, які й є основою для формування громадянського суспільства в Україні. Є багато людей, які не охоплені громадською діяльністю, тим не менше й вони розуміють цінність свободи. Власна свобода і власний вибір для них – це їхній ідеал, і вони будуть відстоювати його, адже вони сприймають це як умову свого життя взагалі.

Важко сказати ще, наскільки ця свідомо частина суспільства велика, але рано чи пізно вона стане визначальною в суспільстві, й вона стане більшістю, яка буде визначати магістральні шляхи розвитку країни. Важливо, що вона складається переважно з молоді

Свобода не є цінністю в очах пересічного українця. Навіть під час «Помаранчевої революції» та «Революції гідності» наші громадяни боролися не за свободу як таку, а за соціальну справедливість і підвищення добробуту, вступ до Євросоюзу, який їм обіцяла опозиція. Гасло свободи на Майдані радше було не самоціллю чи цінністю, а інструментом до досягнення іншої мети. Люди боролися з системою не за свободу, а проти пригнічення. Вони хотіли ефективнішої і некорумпованої державної влади, з якою пов'язували своє майбутнє, – це й було головним. Патерналізм ще залишається українською реальністю, і від неї нам поки що нікуди не подітися. Але у нашому суспільстві вже з'явилися сили, які виступали проти патерналізму і опіки держави. В першу чергу, це волонтери та добровольці, що встали на захист свої Вітчизни за покликом сумління. Серед української еліти та і

в самому суспільстві з'явилися внутрішні потреби до таких змін. Патерналізм потрохи відступає і вже не є загрозливою перешкодою на шляху до вільного розвитку суспільства.

### 7.14. Національні еліти та їх IQ

Загально відомо, що розвиток та становлення держави неможливий без національно свідомої еліти. Проблеми сучасної України мають давні корені. Українці не раз практично повністю втрачали свою еліту (тобто людей, що мають у середньому вищий рівень IQ, ніж решта населення). Перший раз це сталося, коли в Речі Посполитій (створеній у 1569 р.) українська шляхта масово полонізувалася, щоб уникнути утисків і володіти всім комплексом прав та привілеїв, що були притаманні польській католицькій аристократії. Усі ці знамениті Вишневецькі, Острозькі, Заславські, Збараські, Святополк-Четвертинські та Сангушки, що склали славу і могутність Корони Польської, були за походженням «природними русинами» (тобто українцями).

Початок XVII століття позначений появою нової еліти українського народу – «козацтва», яке підхопило національно-патріотичний прапор, що випав із рук української шляхти. Аж до остаточного поглинання України Російською імперією українське козацтво чесно несло на собі тягар відповідальності за свій народ у політичному, військовому, економічному та інтелектуальному вимірах. Однак невдовзі козацька старшина стала російським дворянством і численні Апостоли, Безбородьки, Бонч-Бруєвичі, Вронські, Гудовичі, Значко-Яворські, Капністи, Кочубеї, Крижанівські, Лизогуби, Милорадовичі, Островські, Паскевичі, Розумовські, Родзянки, Скоропадські, Тарновські, Ханенки, Чайковські та Яновські – ті, хто потім будував і захищав імперію, – були за походженням українцями.

Вдруге втративши національну еліту, український народ чи не півстоліття перебував у психологічній і культурній «комі». Аж доки в середині ХІХ століття не з'являються народники, хлопомани, різночинці – просвітителі й будителі. Кирило-Мефодіївське братство було першим організаційним проявом політичної активності цієї нової еліти, а Тарас Шевченко, Пантелеймон Куліш і Микола Костомаров – першими її «володарями умів», які розгорнули культурно-просвітницьку роботу.

Робота ця, попри колоніальне становище України, дала певні результати: наслідком її стали і ІV Універсал Центральної Ради, і перший президент Грушевський, і Українська Держава Скоропадського, і героїзм та трагедія захисників УНР і ЗУНР. Але лєвова частка нової – вже третьої – хвилі еліти на зламі ХІХ і ХХ століть лишила національний табір і приєдналася до імперців або інтернаціоналістів-революціонерів.

Тож із встановленням радянської влади українську еліту – ще слабку і не впливову – очікувала сумна доля: хтось перейшов на службу до нової влади, а решта або померли, або втекли. А в радянські часи була проведена безжальна селекція паростків нової української еліти, яку жахливо виснажений репресіями й колоніальним тиском український народ усе-таки примудрявся народжувати на світ. Вживали лише «інтернаціоналісти».

Та й сьогодні з країни масово емігрують передусім «розумники» – ті, кому «більше за інших треба» і хто розраховує реалізувати себе за кордоном.

У результаті шар людей із високим ІQ (які, власне, є єдиною нашою надією на гідне майбутнє) в Україні вкрай тонкий, на межі зникнення. Ми країна інтелектуального лиха. А це загрожує нам консервацією «сировинного» статусу й національною катастрофою, бо «сировинні» держави в постіндустріальну епоху все більше втрачатимуть вплив, пограбовані «золотим мільярдом».

Вважається, що інтелект можливо виміряти шляхом визначення IQ (*intelligence quotient*) – коефіцієнта інтелекту людини. Емпірично встановлено, що приблизно 20% людей мають нижчий за середній інтелект (75–90); 50% – середній рівень (90–110); 20% – вищий за середній (110–125); 10% – високий (вищий за 125). Люди, у яких показник IQ вище 140 мають надзвичайні творчі здібності. Це генії своєї епохи, що збагачують людство принципово новими теоріями та винаходами. Ця група складає приблизно 0,2% населення Землі. До них належать Біл Гейтс і Стивен Хоукінг.

Вважається також, що рівень інтелекту на 80% є вродженою характеристикою і на 20% закладається вихованням.

Які ж реальні можливості дає людині її рівень IQ? Дорослі люди, IQ яких вищий за 125, придатні до будь-якої роботи й можуть самостійно набувати нові навички; вони здатні ефективно керувати іншими людьми й мають стратегічне мислення, що дає змогу побачити всю проблему цілком. Люди з IQ від 90 до 110 легко піддаються опануванню багатьох професій, однак не годяться для робіт високопрофесійного та керівного рівня. Люди, IQ яких нижчий за 75, практично не піддаються професійному навчанню.

Між середнім рівнем інтелекту населення та процвітанням країни є прямий зв'язок. Це співвідношення вперше описали ще 2002 року в книжці «IQ and the Wealth of Nations» британський психолог Річард Лінн і фінський політолог Тату Ванханен (<https://www.adme.ru/svobodaputeshestviya/30-stran-s-samym-vysokim-iq-1279665/>). Автори вважають, що відмінності в національному доході (ВВП на особу) корелюють із різницею в середньому національному коефіцієнті інтелекту (IQ). Просто кажучи, що вищий рівень IQ народу, то багатше цей народ живе.

Отже, рівень IQ населення країни є одним із важливих критеріїв її успіху (як і рівень освіти). Однак проблема полягає в тому, що «занадто розумні» (з рівнем IQ понад 125),

які становлять до 10% населення, з давніх-давен були пригнобленою меншістю – «розумників» завжди не любили. Пік «розумникофобії» припав на Середньовіччя. Каспар Бруер у своїй книжці «Skidding» (1974) аналізує проблему нищення «розумників» і говорить навіть про «культ недомумства»: «Індивід, схильний до інтелектуальної діяльності, або прямував до монастиря, де ймовірність породження ним потомства була вкрай низькою, або в силу свого потягу до знань і схильності до гумору набував репутації неблагонадійного. Такий індивід із високою ймовірністю знищувався під час чергової кампанії з боротьби із ерессю».

В Україні протягом довгого часу відбувається найжорстокіший IQ-цид. Серед людей, які претендують на місце в еліті країни, нечисленні розумні розчиняються в масі обмежених, неосвічених і просто тупих суб'єктів.

Аби повернути Україну до успіху слід ввести іспити для чиновників та кандидатів у депутати на відповідність обійманій посаді, які існували ще для чиновників у Стародавньому Китаї. Сьогодні така програма є в Сінгапурі, найбільш успішній країні світу.

Крім того Україна мусить розробити власну програму стимулювання підвищення загального рівня IQ населення: через спеціальні навчальні програми для здібних дітей, державні стипендії і гранти на навчання в найкращих вітчизняних та зарубіжних навчальних закладах тощо.

Оскільки від генів залежить лише 80% здібностей, а 20% – від середовища, мають бути створені умови для розвитку інтелекту дітей. Високий IQ має стати головним способом зробити кар'єру, найефективнішим і прямим соціальним ліфтом.

Це зовсім не міф. Це цілком можливо і досяжно. Наприклад, вельми схожа система існує в низці країн Південно-Східної Азії. Так Південна Корея посідає перше місце на планеті за якістю системи освіти (за рейтингом Pearson за

2014 рік), слідом за нею в першій п'ятірці йдуть Японія, Сінгапур, Гонконг. На п'ятій сходинці представник скандинавської концепції освіти – Фінляндія.

Чудовим прикладом може слугувати й система освіти нашої сусідки Польщі, яка посідає десяте місце у світі й четверте в Європі за рейтингом Pearson завдяки вдалій організації початкової та середньої шкільної освіти.

Нам слід зрозуміти, що ми не зможемо за помахом чарівної палички вмиг скасувати серветивне суспільство (Серветивне суспільство *не здатне заглядати далі своєї кормушки з висівками*). Але ми можемо максимально підвищувати конкурентоспроможність нашої країни: чим розумнішим та освіченішим буде наш народ, тим успішнішою, сильнішою й багатшою буде наша держава. Виробництво пшениці та соняшнику, заліза і марганцю – справа хороша, але так ми ніколи не станемо багатими. Сьогодні існує межа між багатими й бідними країнами: одні евфемістично називаються «розвиненими», а другі – «такими, що розвиваються»; одні виробляють продукцію високої переробки (а то й зовсім щось нематеріальне, як-от ідеї, концепції, технології, послуги, смаки, тренди), а другі – щось просте й примітивне (викопна сировина, масова агропродукція, промислове виробництво). І ці другі в такому форматі ніколи не стануть багатими.

Тому як не крути, а без ефективної сучасної освіти нам кінець.

Не кажучи вже про ті переваги культу інтелекту в країні, про які нагадує **тест Ейхмана** (Тест Ейхмана названо так «на честь» нациста Адольфа Ейхмана, який перекладав свою відповідальність за вбивство тисяч невинних людей на керівництво нацистського режиму, накази якого Ейхман, як всякий поважаючий себе бюрократ, просто акуратно виконував): що вищий середній рівень IQ народу, то менші шанси встановлення тоталітарного режиму. Мабуть, саме тому будь-який диктатор починає свої репресії саме з мислячої

частини народу. Бо тупі не бунтують, принаймні не бунтують без розумних.

Нам усім слід засвоїти, що високий IQ народу не лише гарантує країні процвітання, а й майже завжди захищає її від загрози диктатури, тоталітаризму, репресій проти інакомислячих і меншин. Нашій країні та її владі слід усвідомити, що іншого шляху не існує, аби стати дійсно рівною у співдружності інших європейських країн.

### **7.15. Нагальні завдання менеджменту в Україні**

Сучасний стан економіки України, окупація Криму, бойові дії на сході країни, мільйони вимушених переселенців, тисячі загиблих та поранених військових і мирних громадян – усе це наслідок агресивної політики Росії, що неймовірно ускладнює можливості розвитку України.

В сучасній Україні перша проблема – економічна, друга – економічна, третя – економічна... Соціологія показує, що мінімум 12 позицій пов'язані з кишенею. Перше – ціни та оплата послуг ЖКХ, друге – заробітна плата, третя – житло, четверта – лікування, п'ята – відправити дітей до школи, шоста – відправити дітей на відпочинок... Лише з тринадцятої позиції починається «мова», «дружба чи не дружба з Росією», «НАТО – stop чи go». Але наші політики нічого не можуть запропонувати по перших дванадцяти позиціях, тому починають спекулювати на інших.

Наша влада нездатна запропонувати стратегію економічного розвитку України, а для вирішення проблем в країні біжать до МВФ. Причому, незалежно від політичного кольору. Усі прем'єри біжать туди з простягнутою рукою. І не хочуть усвідомлювати, що до того часу, поки ми розраховуватимемо на зовнішні чинники, наша економіка не буде розвиватися.

Гроші МВФ на певний короткий період часу дають можливість залатати фінансову діру, яка називається виплатою державного боргу. При цьому сума державного боргу росте і вона не списується.

У 1991 році ми були розвиненою індустріальною країною. Це був четвертий економічний уклад. За 25 років ми повернулись на третій уклад, ресурсний: видобуток і первинна, максимум вторинна, переробка сировини і продаж. Наш експорт: труби, рейки, арматура, металевий лист –примітивний металопрокат, «хімія» в мішках і зерно, але й це Україна підтримує лише за рахунок постійної девальвації гривні.

Тобто всі роки незалежності Україна керується інтересами експортерів заради яких девальвує свою грошову одиницю. Але існує й інший шлях, який після другої світової війни запровадила Німеччина. Коли з'явилась дойчмарка, Аденауер запропонував стратегію на зміцнення національної валюти. Це – був чіткий сигнал німецьким виробникам, щоб вони не розраховували, що заради них, всупереч інтересам кожного німця, влада буде девальвувати дойчмарку. Тому вони повинні працювати над зниженням собівартості продукції та підвищенням її якості, бути конкурентноздатними та не розраховувати на демпінгові ціни. Така стратегія зробила німецьку продукцію найбільш якісною та найбільш надійною на всіх товарних ринках світу.

А в Україні усі 25 років незалежності суцільна серія помилок: приватизація – помилка, ваучеризація – помилка, валютна політика – помилка...І це при тому, що у нас є ресурси всіх видів: природні, трудові, інтелектуальні, наукові... Головне наше багатство – це наше «know how». Ми знаємо як виробляти все: від голки до ракети. Але в нас нема конвеєрів, які наші знання перетворювали б на готові споживчі товари та послуги. Ми користуємось чужими товарами. Українська економіка з року в рік у фізичному вимірі менше виробляє і більше імпортує.

Люди потерпають від злиднів і це спонукає масову міграцію працездатного населення за кордон. Напрямок трудової міграції – це найбільш об'єктивний критерій економічного розвитку. За результатами 2016 року та першої половини 2017 року основні постачальники іноземної валюти в Україні – це наші «гастербайтери». І це сором для країни з такими ресурсами та таким потенціалом.

Росія свідомо знищує нашу економіку та наших людей. Росія не припускає думки відпустити Україну і завжди буде намагатися реінтегрувати її в російську імперію. І якщо Росії вдасться це зробити, тоді точно це буде нова російська імперія. Як дуже ясно заявив Збігнев Бжезінський, домінування над Україною є важливим для Росії. І якщо вона досягне успіху, то буде кінець будь-якої надії щодо демократичної еволюції Росії. Адже для того, щоб підтримувати імперію Росії, доведеться зберігати режим, який зараз існує в цій країні.

Україна бездарно втратила Крим. Нова, нібито демократична влада, яка прийшла після перемоги Революції Гідності (22 лютого 2014 р.) навіть пальцем не ворухнула аби запобігти захопленню Криму. Можна придумувати різні причини, чому військам, які були на той час в Криму і не зрадили присязі, було віддано наказ ніяких провокацій і жодного пострілу. Це була наруга над військом. І наруга над Україною, яку влада виставила на посміховисько світу. А далі була вже суцільна трагедія, з тисячами смертей та десятками тисяч поранених мирних і військових українців.

Проблема з Кримом в Україні існувала з перших часів Незалежності. Як відомо, справжнім корінним населенням цього півострова були татари, яких знищували, депортовували багато разів. Спочатку це робив російський, а потім і радянський режим. Рішенням для України було б повне повернення прав татарам. За президентства Л. М. Кравчука татарам було надано право повернення на рідну землю півострова, але ніхто їх там не чекав. У травні 1944 року за одну

ніч було депортовано більше ніж 180 тис. татар. Більшість з них не доїхала до Казахстану та Середньої Азії (див фільм «Хайдарма»), а їх домівки були зайняті переселенцями з Росії. Відбувалась масова міграція росіян у Крим, які не мали навичок землеробства та тваринництва в умовах безводного Криму. У післявоєнний період Крим, до його приєднання до України у 1954 році, накрили злидні та голод. Передача Криму Україні була вимушеним заходом, заради збереження життя на півострові. Будівництво каналу та розбудова зрошувального землеробства, яке взяла не себе Україна було для неї непосильним тягарем. Крим спасали ціною утисків та обмежень по всій Україні. Зруйнована, виснажена війною Україна врятувала голодний, знедолений Крим та повернула йому славу найбільшого та найкращого курорту в СРСР.

Україна не підготувалась до масового повернення нащадків депортованого народу. Після повернення на землю предків татари вимушені були войовничими діями захоплювати землю для будівництва житла. Держава не відшкодовувала їм збитків за скалічені долі, зруйноване майно, поневіряння. Проросійські активісти підбурювали своїх прибічників всіляко знущатися з татар та їхніх дітей. Держава стояла осторонь замість того, аби надати автономію кримсько-татарському народу та правовий захист корінному народу Криму. Така не далекоглядність української влади зіграла на руку російським загарбникам.

Бездарна поведінка влади під час захоплення Криму, безкарне масове знищення людей в Одесі спровокували події на Донбасі. Україна в огні. Гинуть її діти. Велика трагедія нашого народу.

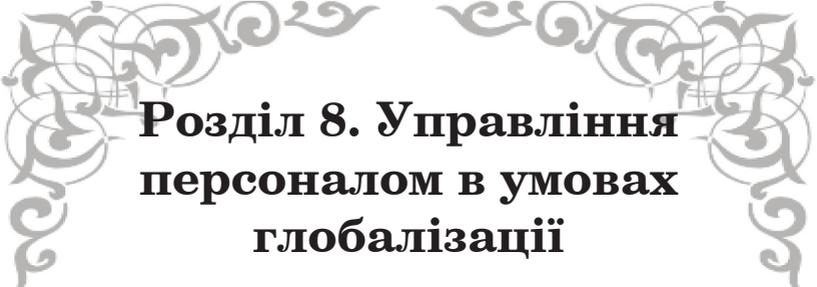
Треба вистояти та повернути територіальну цілісність нашій державі. Сподіватись треба на свої сили, аби не бути розмінною монетою в руках великих гравців на шахівниці нашої планети. Вирішити цю задачу – найскладніша менеджерська проблема і випробування на зрілість української нації.

## Список літератури та джерел до розділу 7

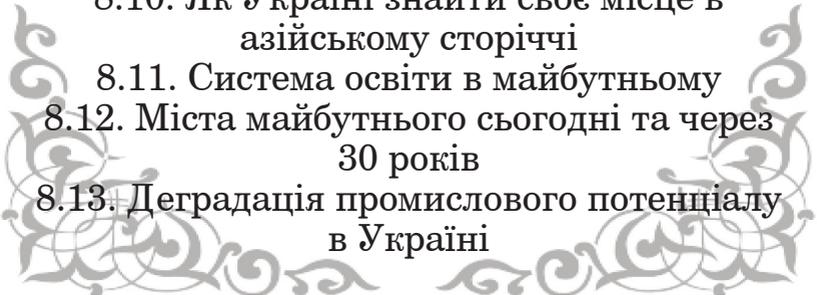
1. Астафьев Ан. Национальная элита: иерархия или хаос. Проблема национальной элиты в историографии Д. Донцова. // Персонал – 2009. – № 6 – С. 26-34.
2. Барка Василь. Жовтий князь. Харків: Фоліо, 2007 – 318 с.
3. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність та перспективи. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
4. Василенко В. «Голодомор 1932-1933 років в Україні як злочин геноциду», // «Дзеркало тижня» – 2008 – № 37. – С. 39.)
5. Ващенко Г. Психічні властивості українців і причина наших невдач. Львів, 1927 – 143 с.
6. М. Вебер. Избранные произведения. Протестантская этика и дух капитализма, – М., «Прогресс», 1990, – С. 61
7. Виниченко В. К. Записки кирпатого Мефістофеля. Харків: Фоліо, 2006. – 382 с.
8. Громов А. Жуков : Мастер побед или кровавый палач? Харьков: Книжный клуб «Клуб Семейного Досуга», 2015. – 640 с.
9. Донцов Д. Дух нашої давнини. – Дрогобич, 1991. – 211 с.
10. Донцов Д. Московська отрута. Київ: Видавництво ФОП Стебеляк, 2013 – 132 с.
11. Донцов Д. Націоналізм. Київ: Видавництво ФОП Стебеляк, 2012. – 117 с.
12. Іглицька Е. А. Управління персоналом в умовах глобалізації. [Електрон, ресурс] / Іглицька Е. А. – Режим доступу: <http://viperson.ru/articles/upravlenie-personalom-v-usloviyah-globalizatsii>
13. Каганец Иг. Украинская модель менеджмента.// ПЕРСОНАЛ. – №3 – 1999. – С. 39-41.
14. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління

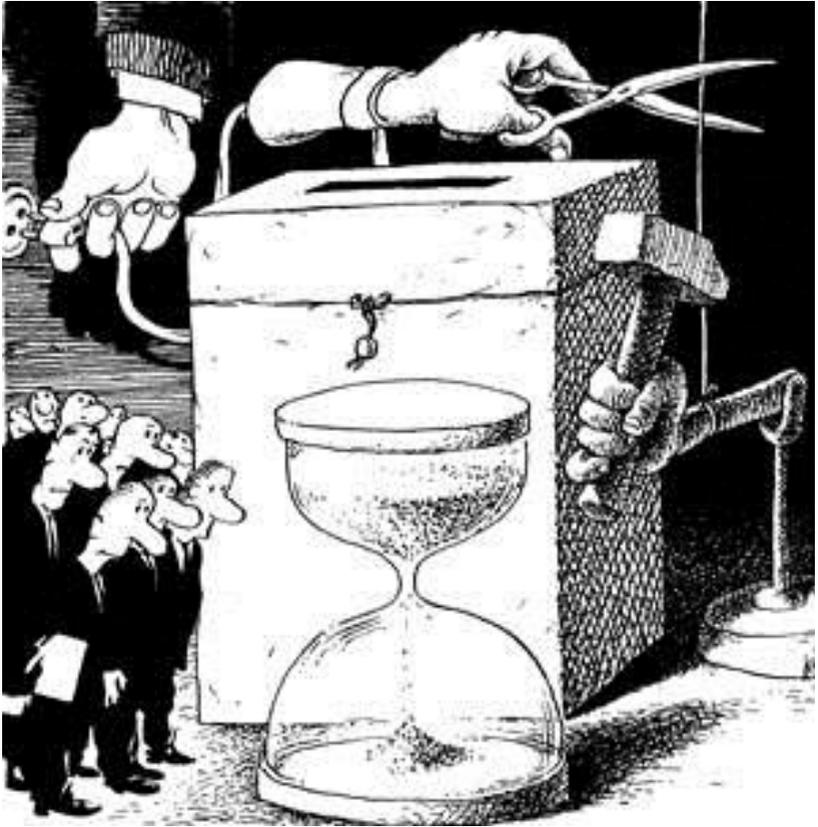
- персоналом на сучасном підприємстві. [Електрон, ресурс] / Козинець А. О. – Режим доступу: <http://e-u.in.ua/journal/258.pdf>
15. Косовская И. Зазеркалье: в поисках себя. Кросс-культурный анализ предпринимательства. // ПЕРСОНАЛ – №1 – 1999. – С. 109-112.
  16. Кириченко Ір. Дещо про українсько-радянські відносини у глобалізуючому світі. // Дзеркало тижня, – № 40(669) – 27 жовтня 2007 р. – С. 20.
  17. Ключевский В. О. Исторические портреты. Деятели исторической мысли. / М.: Правда, 1990. – 624 с.
  18. Конквест Роберт. Большой террор. М.: Ракстниекс, 1991. – 416 с.
  19. Липинський В.Зб. наук. праць / НАН України. Ін-т політ. і етнонац. досліджень та ін.; Ред. Б. Ярош. – Луцьк: Волин. обл. друк., 2001. – 188 с.
  20. Листування В.Липинського, Т. 1. – К.: Смолоскип, 2003. – 960 с.
  21. Примост В. Муштрувати не можна навчати // Тиждень, № 35 (459) від 31 серпня 2016. – С. 16-19.
  22. Різ Лоуренс. Друга світова війна за зачиненими дверима: Сталін, нацисти і Захід. – К.: Темпора. 2010 – 444 с.
  23. Саламатов Вл. Национальные приоритеты // Персонал. – 2009. – №6. – С. 53-60.
  24. Свистунов С. Культура підприємництва (релігійно-культурний аспект) // Соціологія: теорія, методи, маркетинг – 2010. – № 2. – С. 67-71.
  25. Соловьев С. М. Чтения и рассказы по истории России. М.: Правда, 1989. – 768 с.
  26. М. И. Соколова, А. Г. Демен. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 – 240 с.
  27. Сильченкова Н. М. Особливості управління персоналом в умовах глобалізації. [Електрон, ресурс] / Сильченко-

- ва Н. М. – Режим доступу: [http://www.silchenkova.ru/osob\\_upr\\_person\\_globaliz/index.html](http://www.silchenkova.ru/osob_upr_person_globaliz/index.html)
28. Хвильовий М. Санаторійна зона. Харків: Фоліо, 2008. – 382 с.
  29. Цимбалістий Б. Політична культура українців // Сучасність. – 2004. – № 4. – С. 45-61.
  30. Частий Р. В. Степан Бандера: мифы, легенды, действительность. Харьков: Фолио, 2015. – 382 с.
  31. Шаламов В. Колымские рассказы / Харьков: Книжный клуб «Клуб Семейного Досуга», 2015. – 784 с.
  32. Шевельов Ю. В. Триптих про призначення України: [есеї] / Ю. В. Шевельов. – Харків : Права людини, 2012. – 195 с.
  33. Шлемкевич М. Занапащена українська душа. К.: Ключі, 2010. – 217 с.
  34. Lynn, R. and Vanhanen, T. (2002). IQ and the wealth of nations. Westport, CT: Praeger.



## **Розділ 8. Управління персоналом в умовах глобалізації**

- 8.1. Сучасний менеджмент і проблеми майбутнього
  - 8.2. Про роль персоналу в умовах глобалізації
  - 8.3. Рух антиглобалістів
  - 8.4. Ділова етика та корупція в суспільстві
    - 8.4.1. *Види та причини існування корупції*
    - 8.4.2. *Ділова етика як перепона корупції*
    - 8.4.3. *Два підходи до боротьби з корупцією*
  - 8.5. Епоха ерудитів та штучний інтелект
  - 8.6. Добробут держави та IQ її населення
  - 8.7. Управління змінами у період четвертої промислової революції
    - 8.7.1. *Реалізація пілотного проекту*
    - 8.7.2. *Взаємозв'язок змін та стабільності*
  - 8.8. ІТ-галузь в економіці України
  - 8.9. Боротьба за робочі місця між людьми та роботами
  - 8.10. Як Україні знайти своє місце в азійському сторіччі
  - 8.11. Система освіти в майбутньому
  - 8.12. Міста майбутнього сьогодні та через 30 років
  - 8.13. Деградація промислового потенціалу в Україні
- 



## **Розділ 8. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Сучасний світ на всіх рівнях постійно змінюється. В багатьох країнах світу до влади приходить нова генерація політиків, не виключенням є і Україна. Кардинально змінюється роль жінок як на вищих щабелях політичної влади, так і на рівні великих організацій. Нова генерація менеджерів по-іншому себе поводить, у них інша стилістика життя, інший спосіб ухвалення рішень. В цій стилістиці особисті рішення й особисті характеристики лідера надзвичайно важливі. Українські молоді менеджери повинні вписуватись в новий контекст та генерувати нові ідеї, що просунуть Україну на більш високі позиції по більшості показників.

### **8.1. Сучасний менеджмент і проблеми майбутнього**

Нове ХХІ сторіччя обіцяє бути більш грізним та непередбачуваним, ніж усі попередні. В цих умовах різко піднімається відповідальність менеджера за прийняті рішення. Та які б проблеми не висувало майбутнє, менеджери повинні приймати рішення на основі наукового підходу до обробки та аналізу будь-якої інформації.

Людство знаходиться на переламному етапі, коли відбувається зміна типу його цивілізаційного розвитку. Сучасна, техногенна цивілізація виникла понад 400 років тому у Європі. Їй передувало традиціоналістське суспільство, у якому види діяльності змінювались занадто повільно.

«Невдоволеність» є рушійною силою розвитку науково-технічного прогресу, який нерозривно пов'язаний з інноваціями у виробничій галузі, інформаційно-комунікаційних технологіях, транспортній сфері та який впливає на динаміку розвитку суспільства у цілому. Важливість інновацій можна легко спостерігати за наслідками усіх чотирьох про-

мислової революції та за діяльністю таких людей як Генрі Форд, Нікола Тесла, Томас Едісон, Тім Бернес-Лі («Всесвітня павутина», з англ. World Wide Web), Ілон Маск та інші. Адже саме такі люди змінили світ.

Зараз під час переходу до інформаційного суспільства та стрімкого темпу зростання ІТ-технологій, в Україні важливість впровадження інноваційних технологій у сучасні підприємства недооцінена.

У техногенних суспільствах головною цінністю є **інновація**, тобто винаходи нових технологій, матеріалів, засобів виробництва. Саме **інновація** є рушійною силою науково-технічного прогресу. Людині відводиться роль перетворювача природи згідно своїх потреб. Як ці перетворення вплинуть на суспільство в цілому та на окрему людину, ніхто не враховував.

Найбільша небезпека людству криється у новітніх технологіях, таких як сучасні біотехнології, клонування, генна інженерія, всесвітня мережа – Інтернет та ін. Як вони відізнаються у масовій та індивідуальній психології людей, до чого можуть привести технології маніпулювання свідомістю та зомбування людей? На ці питання людство не знає відповіді, але вперто йде вперед, по цьому тернистому шляху.

Техногенна цивілізація породжує сили, які стають непідвладними своїм творцям. Більш того, людина стає іграшкою у руках цих сил. Ця цивілізація дала людству багато унікальних досягнень, та вона ж породила глобальні кризові явища (екологічні, антропологічні та ін.), що поставили під загрозу саме існування людства.

Зараз людство поступово переходить до інформаційного суспільства, у якому головною цінністю буде **інформація**.

1. Однією з найбільш гострих проблем ХХІ ст. буде **проблема ресурсів**. Про це людство попереджав ще Мальтус (значне зростання населення Землі при постійно зникаю-

чих ресурсах, необхідних для забезпечення життєдіяльності людства).

В часи Ісуса Христа на Землі було десь 300 млн. людей. Поріг в 1 млрд. був подоланий наприкінці XVIII ст., а на кінець XX ст. на Землі вже мешкало біля 6.2 млрд. людей. За прогнозами ООН до 2050 року кількість мешканців Землі сягне 10 млрд.

Не зупиняючись на причинах демографічного вибуху, відзначимо, що він супроводжувався вилученням у природи величезних територій під житлові будинки і суспільні установи, автомобільні і залізні дороги, аеропорти і пристані, посіви і пасовища. Сотнями квадратних кілометрів вирубувалися тропічні ліси. Під копитами численних стад степи і прерії перетворювалися на пустилі.

Демографічний вибух забезпечують, в основному, країни Африки і Близького Сходу - їхнє населення потроїться за 50 років. В більшості своїй це бідні країни, де багато жебраків, голодних та неписьменних. У них мало родючої землі та інших необхідних для виживання ресурсів, а населення занадто швидко зростає.

Кожна людина для забезпечення своєї життєдіяльності повинна споживати певну кількість ресурсів. Причому люди хочуть не просто вижити, а добитися більш високого рівня життя, стандарт якого постійно підвищується. Саме це прагнення буде стимулювати жорстку конкуренцію в боротьбі за ресурси. Постійне зростання попиту на них буде загострювати цю боротьбу. Ще на початку XIX ст. Давид Рикардо попереджав людство про необхідність нормування ресурсів. І зараз існують учені, що пропагують цю думку. Але, з точки зору управління, реалізувати це практично неможливо.

Можна навіть припустити, що в цьому протиріччі між високим рівнем народжуваності та низьким рівнем споживання лежать «корені» східного тероризму. Ці люди виховані в іншій культурі, де інша цінність людського життя, вони

з легкістю перетворюються на камікадзе. Аби щось в цьому питанні змінити потрібно витратити великі кошти на забезпечення цим людям більш високого рівня життєзабезпеченості, іншого виховання та зовсім іншої культури людських взаємовідносин, що збігається з утопією.

2. Другою основною проблемою у XXI сторіччі буде гострий **брак кваліфікованих кадрів**, дефіцит людських ресурсів (внаслідок низької народжуваності у більш розвинених країнах). Він може бути пом'якшений за рахунок впровадження нових технологій, що дозволять виробляти більше товарів при менших затратах. Однак більшість сучасних вчених вважають, що сучасний рівень знань не забезпечить принципово нових технологій, а існуючі істотно не можна покращити.

3. **Навколишнє середовище.** Високий рівень індустріалізації і комп'ютеризації висуває проблему захисту навколишнього середовища. Серед багатьох екологічних проблем можна виділити такі:

- «парниковий ефект»;
- проблема відходів.

Проблема забруднення відходами має ще більше загостритися у XXI сторіччі. На початку XXI сторіччя 5% населення Землі, що проживають в США, споживають понад 44-45 % світового використання енергоресурсів. Вони вже зараз разом зі своїми транснаціональними корпораціями дають біля 2/3 усіх відходів, забруднюючих навколишнє середовище. Якщо весь світ перейде на рівень енергетичного споживання середнього американця, то земна куля перетвориться на смітник, а розвіданих енергоресурсів вистачить лише на 15 років.

Для України проблема відходів є однією з найбільш болючих. Події червня 2016 р. у Львові (горіли сміттєзвалища) показали наскільки беззахисною, перед надмірним спожив-

ванням, є природа і наскільки безсилою, при зовнішній могутності, є людина.

Можливо людство стоїть на порозі нової духовної революції, як під час Відродження та Реформації, та насамперед треба змінити ставлення до природи. В техногенній культурі довгий час панувало сприйняття природи як неорганічного світу, який забезпечує людство матеріалами та ресурсами для виробничої діяльності.

В давніх цивілізаціях природу сприймали як живий організм, в середині якого живуть люди, які не мають права його змінювати, бо інакше зруйнується гармонія людей та природи. Цю думку особливо ретельно плекали східні цивілізації, наприклад, ідея не насильства в буддизмі та принцип «У вей» – в китайській культурній традиції. Принцип «У вей» може пояснити давньокитайська притча: один «мудрець» вирішив прискорити зростання рису і став тягти його за верхівки, але лише витяг стебла з землі. Таким чином, не треба заважати природі, а лише ловити її ритми і підкорюватися їм, діючи в злагоді з природою.

4. Наш видатний співвітчизник Володимир Іванович Вернадський (1863-1944) чи не першим в світі, в своєму вченні про *біосферу*, попереджав людство про негативні **наслідки «сліпого» втручання в природу**. Біосферу він розглядав, як цілісний організм, частиною якого є людство. Стратегія діяльності людства повинна враховувати цю цілісність біосфери, бо інакше вона відповість нам катастрофами. Під впливом багатьох факторів, з яких виробнича діяльність людей є найвагомішим, біосфера поступово перетворюється у *ноосферу*.

Володимир Іванович Вернадський, в усіх сферах своєї діяльності, набагато випередив свій час, а значна частка його творчого надбання стане зрозумілою лише наступним поколінням вчених. Він це передбачав і в заповіті подбав про те, аби його основні наукові надбання стали відомими людству лише у XXI сторіччі.

Ще у 1910 році виступаючи на засіданні Академії Наук Росії, Володимир Іванович Вернадський звертався до *сумлінності та свідомості* вчених у зв'язку з можливістю розщеплення атомного ядра та вивільнення внаслідок цього надвеликих енергій, що дадуть людству багато переваг, але й поставлять його над «прірвою», за якою страхіття і навіть знищення людства. Слід зауважити, що В. І. Вернадський звертався до академіків ще до відкриття Е. Резерфордом розщеплення атомного ядра при бомбардуванні  $\alpha$ -частками (1919), що свідчить про його здатність до передбачень. Його життя насичене геніально дивовижними (на час їх оприлюднення) передбаченнями. Це стосується і окремих наук, батьком дванадцяти з яких він став, так і загально людських питань. Але насамперед сучасним менеджерам слід усвідомити міру своєї відповідальності перед людством за впровадження прийнятих ними управлінських рішень, особливо у наукоємних сферах.

Сучасні наука та виробництво усе частіше мають справу зі складними системами, здатними до постійного розвитку. При їх вивченні та впровадженні в життя по-іншому постає проблема співвідношення між істиною та моральністю. Коли Сократа запитували, як жити добродібно, то він запитував: а що є цнотливість? Тобто спочатку пізнай, що є добродібно, а потім так і живи.

Європейська культура засвоїла такий підхід, згідно з яким розум спасе світ. На сході це розуміють інакше. Коли у Конфуція запитували: що є істина, він відповідав: істина є «*дао*». А «*дао*» – це не лише істина, це і цнотливість, і життєвий шлях – усе разом. Істина світу відкривається лише тим, хто пройшов шлях моральної самодовершеності. Тобто на сході вважали, що спочатку моральність, а потім вже знання. На заході, навпаки, спочатку знання, а вже на їх основі – моральність.

В. І. Вернадський першим зрозумів, що в XXI сторіччя буде для людства набагато напруженішим, ніж усі попередні, і виживання людства можливе лише за умов поєднання західного та східного підходів до найважливіших категорій життя. Ці два підходи вже зараз поєднуються в сучасних високих технологіях та дослідженнях складних систем, що здатні до самостійного розвитку, і в які включена людина. До них відносяться біосистеми, біотехнології, генна інженерія, соціальні об'єкти, системи «людина-комп'ютер», комп'ютерні мережі та біосфера в цілому. Дослідження таких систем потребує включення ряду додаткових етичних регуляторів, що забороняють небезпечні для людини, як частини біосфери, експерименти. Багато комплексних науково-дослідних розробок проходять сьогодні соціально-гуманітарну експертизу, для цього існують спеціальні комісії при міжнародних організаціях, в тому числі при ООН та ЮНЕСКО.

Але вважати, що людство дуже занепокоєне станом своєї моральності поки нема підстав. Пересторога В. І. Вернадського, що людство зможе подолати все нарастаючу загрозу існуванню самого *життя*, в існуючих нині біологічних формах, до кінця нами не усвідомлена. За таких умов збільшується навантаження на менеджерів усіх рівнів, особливо, звичайно, на топ-менеджерів, від рішень яких залежить життя багатьох людей і людства в цілому.

**5. Соціальні проблеми.** При зростанні населення на Землі будуть загострюватися такі проблеми, як наркоманія, алкоголізм, СНІД та інші хвороби, пов'язані з імунодефіцитом людини.

Крім того людство переживає масову навалу біженців, з країн охоплених військовими конфліктами, та страшні прояви тероризму, провину за які у більшості випадків бере на себе, так звана держава ІДІЛ (Ісламська держава Ірак та Лівія). Слід зауважити, що в обох країнах, що увійшли до угруповання ІДІЛ, декілька років тому були повалені дикта-

торські режими: у Іраку – Садама Хусейна, а у Лівії – Моамара Кадафі. Ці диктатори вміло регулювали екстремістські настрої громадян своїх країн та стримували будь-які прояви тероризму. Повалення цих режимів стало спусковим гачком для жахливих терористичних актів у розвинених країнах світу. Нема сенсу їх перераховувати (Париж, Берлін, Кельн, Лондон, Манчестер Ніцца та ін.), бо кожної миті жахіття може статися в будь-якій точці Землі і запобігти їм, незважаючи на безпрецедентні заходи безпеки, неможливо.

Підсумовуючи основні виклики, що очікують людство у ХХІ ст., слід визнати, що внаслідок діяльності людей вплив на природу досяг таких масштабів; що виникли проблеми глобального характеру. Якщо залишити осторонь економічні і соціальні аспекти, а говорити тільки про природу, то можна назвати наступні глобальні екологічні проблеми, що знаходяться у полі зору людства на початку ХХІ ст.: глобальне потеплення клімату, виснаження озонового шару, винищування лісового покриву Землі, запустинювання значних територій, забруднення Світового океану, зменшення видової різноманітності фауни і флори. Наукові дослідження потрібні не тільки для вирішення або пом'якшення цих проблем, але і для з'ясування причин їх виникнення; адже без цього вирішити їх просто неможливо.

Опікуватися цими проблемами повинні менеджери всіх рівнів, а особливо топ-менеджери. Вони повинні передбачати: яким чином ці проблеми вплинуть не лише на бізнес, а і на характер самого життя на планеті. Слід враховувати, що НТП впливає не тільки на технологію, але і на відношення в суспільстві. Західні соціологи багато соціальних проблем пов'язують з інститутом родини, роль якого певний час недооцінювалась. Існували навіть думки про зменшення ролі родини з розвитком НТП, але життя довело хибність таких припущень. Сьогодні суспільства в більшості розвинутих

країн світу сповідують думку: «Сильна родина – сильна країна», а влада на державному рівні підтримує цю тезу. Бажаємо, аби Україна не стояла осторонь цієї тенденції.

## 8.2. Про роль персоналу в умовах глобалізації

Термін «глобалізація» був вперше використаний американським економістом Т. Левітом для визначення нового явища – злиття ринків, що активізувалось на початку 80-х років ХХ ст. Однак з часом стало очевидним, що інтернаціоналізація світової економіки, хоча і є важливою, але все ж лише частиною процесу *глобалізації*, тобто поряд з економічними проблемами, він охоплює інформаційно-комунікаційні, геополітичні, світоглядні та цивілізаційні проблеми, від вирішення яких залежить подальше існування цивілізації.

*Глобалізація* – це надзвичайної сили рух капіталу (без національних та ідеологічних відмінностей) задля отримання максимального прибутку у мінімальні терміни. Але *глобалізація* – це не тільки гроші, але й увесь інформаційний простір, який не має кордонів.

Керує процесами *глобалізації* політична еліта світу, хазяї ТНК, для яких не існує понять національної та громадянської відповідальності і які здатні за лічені секунди перекинути величезні суми грошей в потрібному напрямку

*Глобалізація* ринків вимагає глибокого вивчення факторів успіху багатонаціональних підприємств в умовах заострення міжнародної конкуренції. Для ефективного управління цими підприємствами та їх організаційною культурою важливо обрати правильну стратегію, яка б враховувала не лише суто виробничі питання, а й інтереси та перспективи розвитку трудових ресурсів.

Глобальні проблеми породжуються нерівномірністю розвитку різних сфер життя сучасного людства і суперечностями породжуваними в соціально-економічних, політи-

ко-ідеологічних, соціо-природних та в інших сферах життя людей. Ці проблеми зачіпають життєві інтереси всього населення планети і вимагають для свого вирішення спільних зусиль всіх держав миру.

Особливо гостро ці проблеми проявилися в останній чверті XX століття та на початку ХХ ст. Такі проблеми були викликані до життя комплексом причин, що виразно виявилися саме в цей період. Насправді, ніколи раніше людство не зростало кількісно у 2,5 рази за життя лише одного покоління, нарощуючи тим самим силу «демографічного пресу». Ніколи до цього людство не вступало в період стрімкого розвитку НТР, не доходило до постіндустріальної стадії розвитку, не відкривало шлях у космос. Ніколи раніше для його життєзабезпечення не вимагалось такої кількості природних ресурсів і повернення їм в навколишнє середовище «відходів». Все це привернуло до глобальних проблем увагу вчених, політиків, широкої громадськості.

Пріоритетними проблемами людства є: проблема миру і роззброєння; екологічні; демографічні; енергетичні; сировинні; продовольчі; використання ресурсів Світового океану; мирного освоєння космосу; подолання відсталості країн, що розвиваються.

За звичай *глобалізацію* пов'язують зі зростанням ролі зовнішніх чинників (економічних, соціальних і культурних) у відтворенні всіх країн-учасниць цього процесу, формування єдиного світового ринку без національних бар'єрів і створенням єдиних юридичних умов для усіх країн.

Усі глобальні проблеми людства можна об'єднати умовно у дві групи. *До першої групи* можна віднести ті, що стосуються взаємовідносин всередині людської спільноти. Передусім, це проблема збереження миру й відвернення загрози світової війни, а також: подолання економічної відсталості бідних країн, ліквідація небезпечних хвороб, боротьба проти наркоманії, тероризму, злочинності.

*До другої групи можна віднести проблеми, які є результатом кризи взаємовідносин між суспільством і природою. Сюди входять екологічна, сировинна, енергетична, демографічна, продовольча, а також освоєння світового океану та космосу.*

Отже, ці проблеми стосуються практично всіх сфер життя людства, що свідчить про всеохоплюючий процес глобалізації у подальшому розвитку суспільства. Дослідженням цих процесів займається окрема наука, що виникла на стику географії, економіки, біології, математики, політології, соціології – **глобалістика**. Витоки цієї науки базуються на розробках генія українського народу – Володимира Івановича Вернадського, який визначив тенденцію перетворення антропосфери у ноосферу, тобто сферу панування людського розуму. Однак людству необхідно докласти ще багато зусиль, аби вийти на такий високий ступінь розвитку світової цивілізації. Тому на сучасному етапі головним завданням є усвідомлення кожною людиною, а особливо менеджерами усіх рівнів, існування глобальних проблем та здійснення кроків, спрямованих на їх розв'язання.

*Глобалізація економіки, а саме її перетворення в єдину взаємопов'язану систему, вважається основною характеристикою кінця ХХ – початку ХХІ ст. Вже у 90-ти роки минулого століття майже 30% глобального валового продукту вироблялося спільними підприємствами, а сьогодні цей показник сягає понад 40%.*

*Глобалізація економічної діяльності розвивається за трьома основними напрямками:*

- міжнародна торгівля товарами, послугами, технологією, об'єктами інтелектуальної власності;
- міжнародний рух факторів виробництва, а саме капіталу (у вигляді прямих іноземних інвестицій) і робочої сили (стихійна міграція некваліфікованих і малокваліфікованих робітників та «відплив мізків»);

- міжнародні фінансові операції, що включають в себе кредити (приватні, державні, міжнародних організацій), основні цінні папери (акції, облигації та інші боргові зобов'язання), похідні фінансові інструменти (ф'ючерси, опціони та ін), валютні операції.

Сьогодні без розуміння сутності *глобалізації* важко бути ефективним менеджером, приймати стратегічні рішення, шукати схеми раціонального управління персоналом. *Глобалізація* економічної діяльності має безпосередній вплив на сферу бізнесу, де йдуть складні процеси переплетення ділових культур та підготовки фахівців для роботи в міжнародних компаніях. Компанії повинні брати до уваги підхід, цінності, очікування, сприйняття і типи поведінки співробітників, що представляють різні культури. Успіх (або «провали») компаній, у проведені операції на світових ринках, значною мірою визначається тим, чи вдалося їм створити ефективну систему управління персоналом, ліквідувати суперечності у відносинах між співробітниками (керівниками і підлеглими) різних національностей, з різними культурними традиціями.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом.

Управління підприємством в умовах *глобалізації* економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління витратами набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу

підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі.

*Основна концепція управління персоналом* в умовах глобалізації складається зі зростаючої ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед підприємством. На конкурентних ринках головним є якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Низький кваліфікаційний рівень найманих працівників є однією з головних причин слабкої конкурентоспроможності підприємства, що впливає на прибутки підприємства і обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації й розвитку персоналу. Все це обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної культури. Все більше управлінців визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає, передусім, *перевага персоналу* даного підприємства порівняно з іншими. Така думка виникає через те, що нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку. Саме робота персоналу має свої особливості, характерні лише конкретному підприємству: рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників, що можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів.

Управління персоналом в умовах *глобалізації* повинне здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівництвом. Поставлені цілі мають бути однозначними та ясними, по можливості обговорюватися і узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їх діяльності, з урахуванням зв'язку між цілями працівника та цілями підрозділів.

Під впливом процесу *глобалізації* з'являється новий тип корпоративної організації – глобальна компанія, що використовує переваги діяльності в глобальному масштабі. Можна виділити два методи, за допомогою яких глобальні компанії досягають конкурентної переваги та забезпечують свою довгострокову конкурентоспроможність. Перший – розміщення різних видів діяльності в різних країнах, що дозволяє найкращим чином обслуговувати світовий ринок, який для глобальних фірм стає єдиним цілим. Другий – здатність фірми координувати діяльність своїх філій, розкиданих по всьому світу.

Таким чином, глобалізація та її прояви прямо пов'язані з багатьма питаннями управління людськими ресурсами, починаючи з проблем створення адаптованих до нових умов організаційних структур і закінчуючи програмами підготовки менеджерів XXI століття.

Прихильники глобалізації розглядають її як широкий, багатоплановий процес, що захоплює всі сторони життя людського суспільства. По-перше, вони вважають, що глобалізація витікає з саморозвитку економіки. По-друге, сприяючи вільним потокам товарів, капіталів і інформації, глобалізація створює «якнайкращі умови для зростання і людського добробуту» (*UNDP. Human Development Report. 1997, New York, p. 82*) По-третє, глобалізація сприяє формуванню єдиного світового соціально-економічного ладу, фактично приводячи до одноріантності розвитку (Див. концепцію кінця історії Фукуями). По-четверте, «міжнародне розповсюдження культури було, щонайменше, так само важливо, як і економічні процеси» (*World Commission on Culture and Development, Paris, 1995, p. 186*).

Процес глобалізації складається з трьох взаємозв'язаних компонентів – *нового міжнародного розподілу праці, міжнародного виробництва і політичних відносин*.

*Міжнародний розподіл праці* зародився в давнину, але навіть на початку XIX ст. у міжнародний обмін поступало лише близько 1% світового ВВП. З початком промислової революції, модернізації транспорту і зв'язку міжнародний розподіл праці бурхливо наростав. До кінця XX ст. воно досягає 25% світового ВВП. При цьому в міжнародний розподіл праці втягнулися переважна більшість держав. Поступово змінювався і характер цього розподілу праці. По-перше, міжгалузевий розподіл праці (обмін сільськогосподарської продукції на готові вироби), що панував протягом декількох сторіч, нині заміщається і доповнюється внутрігалузевим (обмін одного типорозміру продукції на інший), таким, що додає особливу постійність економічним зв'язкам між партнерами. По-друге, все більшого значення набуває обмін товарів на послуги. Оскільки обмін послугами і міжгалузєвою продукцією на початок тисячоліття перевищив половину загального обігу світової торгівлі, цей феномен отримав назву нового міжнародного розподілу праці.

*Міжнародний розподіл праці*, особливо в його нових формах, як компонент глобалізації, економічно вигідний усім учасникам цих процесів. Саме цей елемент дозволяє певному числу держав оптимізувати народногосподарську структуру і отримати відчутні вигоди від *глобалізації*. Тому він заглиблюватиметься і удосконалюватиметься, незалежно від волі і намірів тих або інших виробників і держав.

Виникнення крупно галузевих *міжнародних виробництв* припадає на 1970–1980 роки. Його початковим пунктом була паливно-енергетична криза середини 1970-х. Це привело, з одного боку, до зниження прибутковості (або навіть збитковості) старих галузей промисловості (індустрії «димарів») в розвинених країнах, а з іншої – до істотної розбіжності умов національних відтворень в ході індустріалізації – по ставках зарплати, рівню освіти і кваліфікації робочої сили, ставках відсотка, ціні сировини і енергії та ін. Внаслідок чого по-

чалоя винесення трудомістких, матеріаломістких і екологічно брудних виробництв в країни, що розвиваються. Крім того, науково-технічний прогрес створив можливості для просторового роз'єднання технологічного процесу (капіталомісткі, енергоємні та ін.) і розміщення його окремих фаз відповідно до цін факторів виробництва, а вдосконалення транспорту і зв'язку дозволило забезпечити взаємодію цих розкиданих виробництв по відносно помірним витратам.

При цьому *міжнародне виробництво* ведеться як на іноземних підприємствах, розміщених в зарубіжних країнах, так і на основі підрядів, переданих місцевим підприємствам. Внаслідок цього іноземні компанії добиваються не тільки зниження витрат виробництва, але і економії первинних інвестицій, а також спрощення і здешевлення управлінських структур, оскільки підрядчики самі відповідають за передану їм фазу виробництва.

Відповідно виробництва набувають дійсно міжнародного характеру. Наприклад, випуск автомашин певних марок розосереджений по підприємствах семи країн, а підприємці кожної країни відповідають за певну фазу виробництва – проектування, виробництво двигунів або електроустаткування і навіть виготовлення та розповсюдження реклами. Існує і інша форма міжнародного виробництва: головне підприємство, розташоване в розвиненій країні, перетворюється на чисто складальне, а виробництво деталей і компонентів для збірки розміщується відповідно до ціни факторів виробництва за кордоном. Оскільки міжнародне виробництво є одним з найважливіших інструментів боротьби за ринки збуту, воно швидко зростає. Існує дуже широкий розкид оцінок його величини – від 4 до 14 трильйонів дол. На початок третього тисячоліття воно складало 6-7 трильйонів дол.

Міжнародним це виробництво є і по характеру ринків збуту. Якщо в 1950–1960-х кожне підприємство працювало на визначений, як правило, обмежений національними меж-

ами ринок, то нині зняття обмежень на переміщення товарів і послуг через національні кордони відкрило перед міжнародними виробниками світовий ринок у всій його широті. У свою чергу, необмеженість ринків сприяє розширенню і укрупненню міжнародного виробництва.

Складовою частиною *глобалізації* стали політичні чинники, перш за все розпад соціалістичного табору і СРСР, за яким настала і самоліквідація режимів соціалістичної орієнтації в десятках країн, що розвиваються. Поразка соціалізму, по-перше, нібито виявило «тупіковість» цього напрямку розвитку, а отже, перетворення капіталізму на єдино можливий варіант світового розвитку. По-друге, воно супроводжувалося розширенням економічного простору, на якому могли виникнути відносно однотипні ринкові відносини і приватна власність. Інакше кажучи, могло відбутися значне екстенсивне розширення *глобалізації* за рахунок її розповсюдження на колишні соціалістичні і соціалістично-орієнтовані країни.

Політичні інструменти широко використовувалися і для нав'язування *глобалізації* країнам, що коливалися або сумніваються в її корисності. Відомий економіст М. Кастельс писав: «Головними агентами в становленні глобальної економіки були уряди, особливо уряди країн великої сімки і їх міжнародні інститути.» («Економічні стратегії», 2000 № 5, с. 55). Основний сенс тиску розвинених держав на інші країни полягав в оданні *глобалізації* узагальненого характеру, а також в прискоренні її темпів, аби вони випереджали темпи розвитку економіки і об'єктивні темпи зростання міжнародного розподілу праці, незалежно від положення тих або інших країн. Це давало можливість крупним корпораціям розвинених країн, що перевершували своїх конкурентів по потужності, технології і організації виробництва, фінансовій підтримці та ін., без зусиль освоювати нові ринки. Відміна законодавчого обмеження і регулювання усіх видів зо-

внішньоекономічних зв'язків повинно була перешкоджати можливому звуженню сфер діяльності іноземних фірм. При цьому партикулярні інтереси наймогутніших корпорацій, які не враховують позиції компаній, що працювали на внутрішній ринок, майстерно представлялися як інтереси всієї світової спільноти.

Поширенню *глобалізації* на практиці сприяло декілька інструментів. Першою з них була лібералізація, яка виступала в двох формах. З одного боку, на основі численних міжнародних домовленостей відбувалося узгоджене зниження митних тарифів, ліквідація нетарифних бар'єрів, спрощення процедур оформлення експорту і імпорту і тому подібне. Інакше кажучи, спостерігалось зниження обмежень доступу і операцій на світовому ринку. З іншого боку, одночасно відбувалася зміна внутрішнього законодавства, що стосується зовнішньоекономічних зв'язків, – відміна квотування експорту і імпорту, обов'язкового продажу державі валютної виручки, обмежень діяльності іноземного капіталу на внутрішньому ринку та ін. Слід, проте, відзначити, дві обставини. По-перше, зовнішні – міжнародні – аспекти діяльності виявилися більш уніфіковані і універсалізовані, ніж внутрішні, оскільки перші ґрунтувалися на багатобічному узгодженні, а другі – на національних підходах, що визначалися національною виконавчою і законодавчою владами. По-друге, з тих же самих причин існують значні відмінності між положеннями про регулювання руху товарів і капіталів, хоча (<http://www.krugosvet.ru/articles/107/1010711/1010711a1.htm> Світова Організація Торгівлі) вже декілька років наполягає на ухваленні узгодженого кодексу іноземного інвестора. Саме лібералізація сприяла такому значному об'єднанню ринків товарів і капіталів у 90-і роки.

Іншим інструментом *глобалізації* стала приватизація, що розуміється як перехід в руки приватних осіб (акціонерних компаній) державної, кооперативної, колективної і інших

форм власності. Річ у тому, що наприкінці 1960-х років у зв'язку з новим витком науково-технічного прогресу і зміною умов відтворення в більшості розвинених країн відбулася націоналізація корпоративної власності, або почалося нове державне будівництво в капіталомістких і технологічно складних галузях.

З настанням паливно-енергетичної кризи 1973-1974 і інтернаціоналізацією, що почалася, проявилися ознаки неефективності державного підприємництва. Воно не могло своєчасно реагувати на імпульси світового ринку, понизити витрати виробництва та ін. Це породило численні нападки на державне підприємництво і вимоги його ліквідації, особливо з боку неоліберальних теоретиків. З приходом до влади Рональда Рейгана (<http://www.krugosvet.ru/articles/10/1001003/1001003a1.htm> Р.Рейгана) і почалася приватизація державної власності відповідно до неоліберальних теорій. Найбільш широкі масштаби приватизація набрала в постсоціалістичних і соціалістично-орієнтованих країнах, де приватизація була піддана не тільки державна, але і інші форми власності (колективна, кооперативна і ін.). Правда, в переважній більшості країн державна власність не була знищена повністю, хоча масштаби її значно скоротилися.

Але, мабуть, метою приватизація було не тільки підвищення ефективності. Наявність державного сектора зі своїми відтворювальними закономірностями перешкоджала вільному переміщенню капіталу і створенню єдиної соціально-економічної системи. Тому приватизація була направлена на завершення створення єдиного світового економічного і соціально-економічного простору.

Далі, в становленні глобалізації в країнах, що розвиваються та з перехідною економікою, велику роль зіграло насильство. По-перше, насильство здійснюється міжнародними економічними організаціями. Формально ці організації не повинні втручатися у визначення і реалізацію внутрішньої

політики. Їх завдання полягає лише в забезпеченні погашення заборгованості країнами-позичальниками, але оскільки умовою цього є конвертованість національної валюти, бездефіцитність торгового балансу, профіцит державного бюджету і ін., то міжнародні економічні інститути наполягають на зменшенні державних витрат і збільшенні відвертості економіки з тим, щоб забезпечити погашення заборгованості. Якщо ж країна-боржник не поспішає виконувати ці рекомендації, то проти неї застосовуються санкції. Вони можуть полягати у відмові від пролонгації позик, завищенні процентної ставки (у зв'язку з підвищенням ризиків), не наданні гарантій та ін., що може завдати країні-боржникові величезних економічних збитків – аж до банкрутства. Але, тим самим, усуваються перешкоди для надання *глобалізації* загальносвітового характеру. По-друге, заходи, сприяючі розширенню *глобалізації*, здійснюються і урядами найбільших держав, які добиваються полегшення діяльності своїх корпорацій на всіх багатосторонніх або двосторонніх переговорах. Більш того, робляться візити голів держав, під час яких від партнерів добиваються різних поступок.

Нарешті, теоретичною основою *глобалізації* стала неоліберальна теорія (особливо монетаризм), яка затверджує пріоритет ринкових механізмів в економічному розвитку, відмову від державного втручання в економіку, усунення всіх перешкод на шляху руху капіталу, товарів і робочої сили. В останній чверті ХХ ст. вона захопила провідні позиції унаслідок надання цій теорії характеру єдино правильної як науковим співтовариством, так і лідерами провідних держав. Підготовка фахівців у всіх країнах світу ведеться на її основі та просувається діяльність численних західних радників. Тому сприяння процесу *глобалізації* в більшості держав, безвідносно до рівня їх розвитку, ступеню розвитку ринкових відносини і ін., набуло характеру незаперечної догми.

Унаслідок всіх цих причин в світовій науці і політиці виникло декілька постулатів. По-перше, процес *глобалізації* набув планетарного характеру. По-друге, всі країни, залучені в *глобалізацію*, отримують незаперечні вигоди (від розширення масштабів виробництва, зниження витрат, підвищення якості і збільшення можливостей вибору товарів), які оптимістами оцінюються 15-значними цифрами. Потрете, *глобалізація* охоплює всі сторони життя людського суспільства – економіку, соціальне життя, культуру та ін., що спричиняє до становлення «загальнолюдської цивілізації». Насправді результати *глобалізації* виявилися набагато скромнішими.

Перш за все, в світі не склалося єдиного соціально-економічного ладу. Соціалізм зберігся (Китай, В'єтнам та ін.), причому високі темпи розвитку цих країн в останні десятиліття привели до посилення його потужності і впливу. У розвинених країнах відбувається еволюційна трансформація капіталізму в якийсь новий соціально-економічний лад, який поки що не отримав загальноприйнятої назви (посткапіталістичне, постекономічне, постіндустріальне та ін. суспільства). По ряду найважливіших показників цей лад істотно відрізняється від капіталізму. У країнах, що розвиваються, різко прискорився розвиток капіталізму, але при цьому капіталізм почав набувати національного забарвлення. «Національність» капіталізму виявляється в співвідношенні і методах взаємодії соціально-економічних устроїв, ролі держави в управлінні економічними і соціальними процесами, ступені втілення релігійно-цивілізаційних норм в національне законодавство та ін. В обстановці ослаблення капіталістичних імпульсів, що поступають з розвинених країн, це явище поступово зміцнюється. Крім того, у ряді найменш розвинених країн поки капіталізм не зумів утвердиться. У них панує комбінація самих різних архаїчних відносин. Іншими словами, в світі нині співіснують чотири групи країн,

що розрізняються характером соціально-економічного ладу, що відображає наростання багатоваріантності розвитку.

Хоча з науково-технічним прогресом і розширенням комунікацій відбулося величезне розповсюдження європейсько-американської культури по всьому світу, проте в другій половині ХХ ст. в світі, що розвивається, паралельно розгортався і протилежний процес – відродження автохтонних релігійно-культурно-цивілізаційних цінностей. Цьому сприяло, по-перше, оновлення місцевої еліти, поповнення її вихідцями з села, носіями традиційних уявлень і цінностей; по-друге, втратою страху перед європейською зброєю із-за поразок, понесених нею у ряді локальних воєн (в'єтнамська, афганська та ін.); по-третє, здатність низки країн, що розвиваються, конкурувати на рівних з розвиненими державами і зайняти певні ніші на світовому ринку. Первинна розбіжність векторів цивілізаційного розвитку у 80-х роках змінилася відчуженням, а до кінця 90-х років воно у ряді випадків почало переростати в пряму ворожість. Інакше кажучи, ні по соціально-економічній, ні по культурно-цивілізаційній лінії *глобалізація* не змогла принести зближення між окремими суб'єктами світової системи. Тому значних зрушень до формування єдиної «загальнолюдської цивілізації» не вийшло.

Більший прогрес був досягнутий у сфері економічної *глобалізації*. Як показники цих успіхів зазвичай приводять зростання обсягів зовнішньої торгівлі і експортних квот, значне збільшення динаміки прямих іноземних інвестицій, зростання ролі зовнішніх чинників у відтворенні і тому подібне. Проте і в цій сфері не все так прийнятно, як це виглядає в звітах міжнародних економічних організацій.

По-перше, *глобалізація* і інтеграція світового економічного простору супроводжуються його фрагментацією. З одного боку, наростає рівень і ступінь взаємодії в групі розвинених і таких, що примикають до них невеликої кількості країн-членів ОЕСР, що розвиваються (Організації економіч-

ного співробітництва і розвитку): на початку тисячоліття на перехресні інвестиції між ними приходилося близько 3/4 всього руху капіталу, близько 7/10 світового товарообігу і приблизно 90% емісій акцій. До цього слід додати, що саме на цю групу країн припадає володіння основними виробничими і інформаційними технологіями, а також виробництво найбільш складних і точних виробів. Можна сказати, що в процесі глобалізації посилюється самодостатність цієї групи держав.

З іншого боку, впродовж другої половини ХХ ст. в світі поступово складалася група країн, які через відсутність цінних природних ресурсів, малої ємності внутрішнього ринку, незвичайно низького рівня письменності і кваліфікації робочої сили, опинилися в стороні від процесу економічного розвитку. Дійсно, в 70-х роках в світі налічувалося 31 країна з 11,1% світового населення, які мали нульові або мінусові темпи зростання подушевого доходу. У 90-і роки ХХ ст. кількість таких країн виросла до 48, а їх населення складає до 22,5% світового. Хоча певну роль в цьому зіграла гострота внутрішніх суперечностей, проте важливим був і вплив *глобалізації*, яка або обходила їх стороною, або впливала на них негативно.

В той же час частка населення країн, в яких зростання подушевого доходу перевищувало 4% в рік, виросла з 12,3% у 70-х роках до 28,7% світового населення в 90-х роках. Питома вага дуже невеликої групи країн (всього 11) виросла з 26,3% всього світового експорту у 1970 р. до 66,7% у 2000 р.: на них припадає і понад 90% машинотехнічного експорту. Саме у цю групу країн прямує і переважна частина іноземних інвестицій. Таким чином, ці країни найбільш виграли від глобалізації. В цілому ж *глобалізація* не стільки об'єднала, скільки розділила світовий економічний простір на тих, що придбали і втратили.

Підсилює фрагментацію і два різних шляхи включення країн в глобальну економіку. Більшість малих і середніх країн не володіють необхідним набором ресурсів і галузей, здатних забезпечити економічне зростання і підвищення доходів населення на внутрішній основі. Тому оптимізувати народногосподарські пропорції і перейти до інтенсивних методів зростання вони можуть лише шляхом повної інтеграції в глобальну економіку. Але така інтеграція означає, що структура економіки країни визначається зовнішніми ринками, які забезпечують приплив капіталів і технології. Оскільки така країна не може відчутно впливати на загально економічний простір, то вона вимушена включатися в гру по правилах, нав'язаних розвиненими центрами світової системи. Тому результати цієї інтеграції в значній мірі непередбачувані.

Інша справа великі країни і регіональні інтеграційні угруповання (Індія, Китай, в перспективі Індонезія і Бразилія, (<http://www.krugosvet.ru/articles/114/1011429/1011429a1.htm> МЕРКОСУР) (Бразилія, Аргентина, Парагвай, Уругвай і асоційовано Чилі), які здатні розвиватися на ендогенній основі унаслідок наявності необхідних природних, виробничих і інтелектуальних ресурсів. Ці країни і структури, з одного боку, вимушені грати по загальних правилах на глобальному полі, а з іншої – орієнтуватися на внутрішню ефективність, оскільки остання грає домінуючу роль у внутрішньому відтворенні. Тому тут відбувається не інтеграція в глобальну економіку, а адаптація або взаємодія з нею. Природно, що такі країни і структури отримують найбільші вигоди від *глобалізації*, але одночасно наростає нерівномірність розподілу прибутків і збитків між окремими країнами та їх групами.

Оскільки *глобалізація* погіршила положення досить значної кількості країн, що розвиваються, то в кінці 90-х років в них виникли антиглобалистські рухи. Згодом до них почали

приєднуватися і громадяни розвинених країн. У цьому русі відбулася консолідація самих різнорідних сил – підприємців розвинених країн, пов'язаних з внутрішнім ринком, профспілок, соціалістів, анархістів, зелених, лівих соціал-демократів та ін. Представляється, що добитися припинення *глобалізації* ці сили не зможуть, оскільки в її основі лежить міжнародний розподіл праці, який незворотній. Проте їх тиск може змінити її форми і методи з тим, щоб пристосувати її до інтересів виробників, обслуговуючих внутрішній ринок, і менш розвинених країн.

### **8.3. Рух антиглобалістів**

Процеси глобалізації є невід'ємною частиною сучасного суспільства і сучасної економіки, що базується на транснаціональних корпораціях (ТНК) з їх надприбутками.

ТНК для отримання надприбутків виносять свої виробництва в країни з дешевою робочою силою та з послабленими екологічними вимогами в законодавстві. Така поведінка ТНК породжує суперечності, обурення і протистояння. В світі спостерігається активне зростання суспільних рухів, які борються проти політичних, економічних, екологічних і інших проблем людства. Одне з найвагоміших – це рух антиглобалізму.

Рух антиглобалізму став унікальним явищем сучасності. Вперше частина людства виступає не проти яких-небудь конкретних економічних або політичних рішень влади, а проти напрямку розвитку цивілізації. Антиглобалізм виступає проти глобалізації, проти ідеології капіталізму і за обмеження впливу транснаціональних корпорацій. Антиглобалісти незадоволені розподілом доходів та непрозорістю цього процесу. Також під гнів протестуючих потрапили ряд впливових міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Всесвітня торгова організа-

ція, деякі міжнародні угоди (наприклад, Шенгенська угода), міжнародні бізнес-альянси і багато чого іншого. Крім того антиглобалізм звертає увагу на такі, далеко не нові проблеми, як збереження навколишнього середовища, захист прав людини і працівників, перемога над нерівністю і бідністю, боротьба зі СНІДОМ, туберкульозом та ін.

Представниками антиглобалізму є абсолютно різні активісти, що відносяться до різних шарів суспільства, що мають різні релігійні погляди і життєві принципи, а саме: феміністки, вороги генної інженерії, борці з бідністю, пацифісти, анархісти, соціалісти, борці за збереження середовища нормальної життєдіяльності, представники ряду релігійних течій та ін. Також до антиглобалістської течії прилучилися бізнесмени і економісти, що вважають небезпечним надмірну централізацію влади і грошей, – наприклад, відомий фінансист Джордж Сорос, колишній високопоставлений чиновник Світового банку Джозеф Штігліц, колишній кандидат у президенти США Ральф Нейдер та ін.

Антиглобалізм набирає обертів та має, як правило, молодіжний характер. Для втілення в життя своїх ідей вони в основному вдаються до масових акцій протесту і демонстрацій, сформулювавши ряд принципів – гасел, які приймаються всіма учасниками цього руху: «Планета Земля не продається», «Люди і планета, а не прибуток» і тому подібне. Найчастіше, на жаль, ці протести організовані достатньо погано, без чіткої централізації і «єдиного» керівництва.

Спектр антиглобалізаційних інтересів і дій, як з погляду мотивації, так і організації є різноплановим і різновекторним: від радикального угруповання «Чорний блок» (зі схильністю до безладів і провокації конфліктів з поліцією) до організації «Лікарі без кордонів»; від «Глобальної дії народів» до АТТАК.

«Глобальна дія народів» – одна із старих міжнародних ініціативних груп антиглобалізму. Вона є всесвітньою коаліці-

єю, що включає неурядові організації, профспілки, екологічні групи, групи соціальної дії в країнах Заходу та в «Третньому світі». Склад об'єднання вельми широкий: від Бразильського Руху безземельних трудящих (Movimento dos trabalhadores sin terra) до британської радикально-екологічної організації «Повернемо собі вулицю» (Reclaim the street!), від союзів селян Індії до профцентрів в азіатських та європейських країнах та ін. Коаліція заявляє про намір об'єднати зусилля простих людей в глобальному масштабі, щоб досягти справедливішого економічного і соціального порядку, приборкати корпорації та сприяючи їм національні уряди та міжнародні організації. «Глобальна дія народів» проводить конференції і форуми, а також символічні акції, на зразок маршу індійських селян по Західній Європі у 1998 та ін.

У червні 1998 у Франції була утворена «Асоціація за оподаткування фінансових трансакцій заради допомоги громадянам» (Association pour une taxation des transactions financieres pour l'aide aux citoyens), або АТТАК. Офіційна мета АТТАК – організувати міжнародний рух за демократичний контроль над фінансовими ринками і їх інститутами, щоб перешкоджати необмеженій свободі циркуляції капіталів і спекулятивним операціям. Асоціація виступає за оподаткування фінансових прибутків, введення санкцій проти зон «відмивання грошей», запобігання приватизації пенсійної системи, забезпечення гласності в питаннях капіталовкладень в залежні країни, юридичне регулювання фінансових і банківських операцій та ін.

У антиглобалістському русі офіційно всі учасники рівні. Насправді, проте, ця рівність вельми відносна, оскільки різні групи і асоціації володіють неоднаковим доступом до фінансових і інформаційних ресурсів, різним ступенем близькості до політичного і інтелектуального управління, а значить – неспівставними організаційними можливостями і ступенем впливу на суспільство.

Так, АТТАК за декілька років завоювала міцні позиції в антиглобалістському русі, включивши в свій склад багато відомих і авторитетних діячів зі всього світу. Вона грає провідну роль в організації багатьох міжнародних форумів і акцій антиглобалізму.

В Україні на сьогоднішній день не можна говорити про масовий і структурований антиглобалістський рух. Його фрагментарно представляють деякі релігійні групи, ультраліві партії, частково анархісти та «зелені», очевидно політично і економічно заангажовані. Рушійною силою їх є або очевидний індивідуалізм, або можливість інформаційного представництва в Інтернеті.

Як би там не було, поки глобалізація нестиме за собою негативні наслідки для країн, що не входять в «золотий мільярд», антиглобалізм існуватиме. Тому необхідно ретельно і серйозно прораховувати результати глобалізації і запобігати їй негативним наслідкам.

#### **8.4. Ділова етика та корупція в суспільстві**

В розділі, присвяченому проблемам майбутнього, неможливо оминати і «гріхи» минулого. На жаль наше суспільство безжально роздирає «корупція». *Корупція* (від латин. *corrumpere* – «розтлівати») – термін, що позначає використання посадовою особою своїх владних повноважень і можливостей з метою особистої вигоди, що суперечить законодавству і моральним принципам. Найчастіше термін застосовується по відношенню до бюрократичного апарату і політичної еліти, але він притаманний і іншим сферам людського життя.

Цей термін став постійним супутником нашого життя. Для його викоренення створено безліч антикорупційних установ, куди заманюють співробітників вельми значними оплатами, але реальних зсувів у цьому питанні поки не має.

Витрати на утримання численних антикорупційних установ більші ніж надходження до державного бюджету від їх діяльності.

Явище корупції давнє як світ і в світі немає жодної держави, владні інститути й суб'єкти якої були б наділені абсолютним імунітетом проти спокуси корупційних діянь. Але іноземні корупціонери, дбаючи про власний добробут, не чинять шкоди державі, на відміну від вітчизняних корупціонерів. Влада ж незалежної України уже понад чверть століття є своєрідним стимулятором політичної, економічної, офшорної і навіть побутової корупції.

Україна виявилася на першому місці за рівнем корупції серед 41-єї країни Сходу, Індії та Африки, що засвідчили результати виміру аудиторської компанії Ernst&Young. Водночас у міжнародному рейтингу сприяння корупції, за виміром антикорупційного руху Transparency International, Україна посідає 131-е місце та корупційно випереджає Іран, Казахстан, Непал та деякі африканські країни.

У світовому рейтингу індексу сприйняття корупції (CPI) за 2016 рік Україна отримала 29 балів зі 100 можливих. Це на два бали більше, ніж минулого року, але недостатньо для країни, влада якої назвала боротьбу з корупцією головним пріоритетом, зауважують в Transparency International (TI) Україна.

Україна стала сприйматися «іконою корупції» у світовому вимірі. Через це репутація України за кордоном упала до найнижчих позначок.

Індекс сприйняття корупції базується на незалежних опитуваннях, у яких беруть участь міжнародні фінансові та правозахисні експерти, у тому числі Світового банку, Freedom House, World Economic Forum тощо. Індекс є оцінкою від 0 (дуже високий рівень корупції) до 100 (український низький рівень корупції).

Відповідно до висновків TI, покращенню нашої позиції у світовому рейтингу сприяло просування антикорупційної

реформи. Проте відсутність дієвої судової системи та фактична безкарність корупціонерів не дозволяє Україні зробити потужний ривок уперед і подолати 30-бальний бар'єр, що зветься «ганьбою для нації».

За словами виконавчого директора Transparency International Україна Ярослава Юрчишина, саме проблеми безкарності та недієвої системи правосуддя не дають Україні здійснити прорив у подоланні корупції: «За останні роки Україна пройшла багато випробувань і досягла певних позитивних змін на рівні розкриття публічних фінансів, нетерпимості населення до корупції, нового антикорупційного законодавства. Але безкарність, яку досі відчують корупціонери, зводить нанівець позитивні досягнення і не дає реформі відбутися. Відсутність результатів з повернення коштів режиму Януковича і його соратників – яскраве свідчення цього. Якщо не відбудеться реального очищення системи правосуддя, ми не зможемо розімкнути коло безкарності і перейти на якісно новий рівень. Покращення СРІ неможливе без прозорої, справедливої судової системи, яка буде надійною для інвесторів та бізнесу».

Найбільше балів Україні принесло дослідження World Justice Project Rule of Law Index, що враховується в побудові СРІ. Показник нашої держави в ньому виріс на +10 балів порівняно з минулими роками. Автори дослідження пов'язують «прогрес» зі зменшенням використання службового становища в органах виконавчої влади (показник покращився на 14%), у поліції та збройних силах (показник покращився на 6%), але в судовій гілці влади ситуація залишилася такою ж як і була. Про цю ж проблему свідчить і дослідження World Competitiveness Yearbook, яке принесло цього року Україні +3 бали.

В суспільстві превалує думка, що саме «корупція» заважає Україні впевнено розбудовувати свою країну, забезпечуючи економічне зростання та комфортне життя своїм

громадянам. А сама «корупція» виникає, коли зневажають етичними нормами та переступають через моральні принципи. Спробуємо з цим розібратися.

Економічна етика є особливим проявом професійної етики. Проблема економічної етики в даний час приділяється багато уваги особливо зв'язку з таким ганебним явищем, як корупція. Існує думка, що порушення основних етичним принципів призводить до корупції і за допомогою етики можливо її подолати.

Розглянемо ці два здавалося б несумісних поняття: *корупція* та *етика*.

#### **8.4.1. Види та причини існування корупції**

В залежності від учасників корупційних дій розрізняють декілька видів корупції:

**Побутова корупція** породжується взаємодією пересічних громадян і чиновників та проявляється у вигляді різних подарунків від громадян і послуг посадовій особі та членам його сім'ї. До цієї категорії також відноситься кумівство (непотизм).

**Ділова корупція** виникає при взаємодії влади і бізнесу. Наприклад, у разі господарської суперечки, сторони можуть прагнути заручитися підтримкою судді з метою винесення ухвали на свою користь.

**Корупція верховної влади** відноситься до політичного керівництва і верховних судів в демократичних системах. Вона стосується владних груп, недобросовісна поведінка яких полягає в здійсненні політики в своїх інтересах, що завдає збитків інтересам виборців.

Емпіричні дані показують, що корупція викликає:

– неефективний розподіл і витрачання державних коштів і ресурсів;

– неефективність корупційних фінансових потоків з боку інтересів економіки країни;

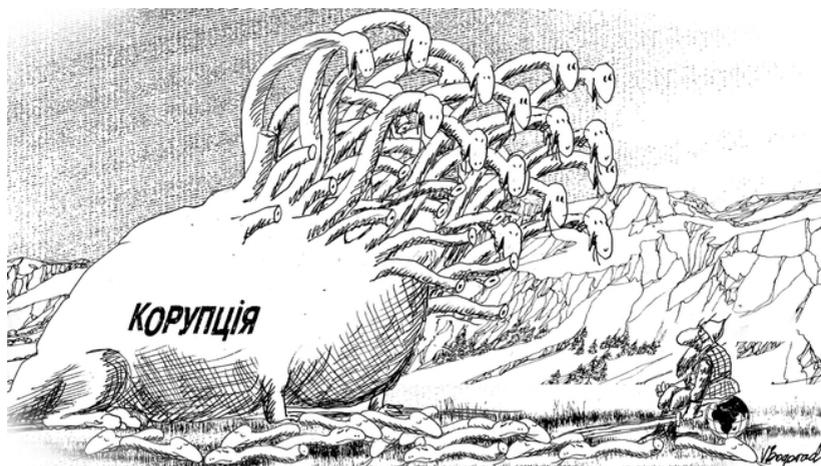
- втрату податків, коли податкові органи привласнюють собі частину податків;
- втрати часу внаслідок штучних перешкод та зниження ефективності роботи державного апарату в цілому;
- розорення приватних підприємців;
- зниження інвестицій у виробництво, уповільнення економічного зростання;
- пониження якості суспільного сервісу;
- нецільове використання міжнародної допомоги країнам, що розвиваються, що різко знижує її ефективність;
- неефективне використання здібностей індивідів: замість виробництва матеріальних благ люди витрачають час на непродуктивний пошук ренти;
- зростання соціальної нерівності;
- посилення організованої злочинності – банди перетворюються на мафію;
- недовіру до влади та зниження її політичної легітимності;
- зниження рівня суспільної моралі.

Корупція існує у багатьох країнах світу, але більшість фахівців сходяться на тому, що причини корупції майже скрізь однакові. Основною причиною значної корупції вважають недосконалість політичних інститутів, які забезпечують внутрішні і зовнішні механізми перестороги. Крім цього, є підстави вважати, що деякі об'єктивні обставини також вносять істотний внесок в розростання корупції серед яких слід виділити:

- двозначні закони;
- низький рівень загальної та правової культури населення;
- незнання або нерозуміння законів населенням, що дозволяє посадовим особам довільно перешкоджати здійсненню бюрократичних процедур або завищувати належні платежі;

- нестабільна політична ситуація в країні;
- відсутність сформованих механізмів взаємодії інститутів влади;
- залежність стандартів і принципів роботи бюрократичного апарату від політики правлячої еліти;
- професійна некомпетентність бюрократії;
- кумівство і політичне заступництво, які приводять до формування таємних угод, що ослабляють механізми контролю над корупцією.
- відсутність єдності в системі виконавчої влади, а саме, регулювання однієї і тієї ж діяльності різними інстанціями;
- низький рівень участі громадян в контролі над державою.

Наведений перелік не охоплює всі без винятку проблеми в суспільстві, породжені корупцією, але показує наскільки глибоко вони пронизують наше суспільство. Тепер розберемося з етикою, чи дійсно її принципи здатні протистояти проявам корупції.



#### 8.4.2. Ділова етика як перепона корупції

**Ділова етика** – це система ідеалів, на які спирається підприємець, менеджер, будь-яка ділова людина, аби досягти поставленої мети. Основою цієї системи є принцип: *прибуток понад усе, але репутація вище за прибуток*.

Ділова етика базується на моральних і етичних принципах, на певних правилах поведінки як на фірмі, так і поза нею, а також на правових критеріях, які встановлюються законодавчими актами держави та на міжнародних правилах і принципах.

Для досягнення успіху в бізнесі важливо уміти вести переговори з партнерами, взаємодіяти як цілісна команда, ефективно керувати підлеглими, працювати без конфліктів. Кожен підприємець повинен володіти хоча би азами ділової етики та основами етикету.

В основі ділової етики лежить професійна етика, яка узагальнює певний професійно-цивілізаційний кодекс взаємин ділових людей з підлеглими, партнерами, конкурентами, клієнтами, що виключає зумисне створення протистоянь між ними.

Ділова етика повинна базуватися на загальних принципах ведення ризикового, новаторського, чесного, компетентного і законного бізнесу в тій або іншій сфері діяльності, незалежно від типу підприємницької діяльності (виробнича, комерційно-посередницька, фінансово-кредитна) і його окремих видів.

Ділова етика і етикет повинні враховувати також національно-етнічні традиції та правила поведінки. Ділова етика нерозривно пов'язана з характером менеджера, складом його душі, розуму, рівнем освіти і розумінням характеру поведінки людей в колективі та суспільстві. В поняття ділової етики входять такі поняття, як авторитет, гордість, чесність, честолоубство, благородство, ввічливість та ін. Слід врахо-

вувати, що вимоги етикету, у тому числі і ділового, не носять абсолютного характеру, вони міняються з часом, під впливом різних чинників.

Сучасна ділова людина, аби не втратити довіру суспільства повинна слідувати цим неписаним нормам поведінки. Можна рекомендувати не просто сліпо і беззастережно виконувати вимоги ділового етикету, але постаратися зрозуміти їх внутрішній сенс і зміст, який і робить їх необхідними в діловому спілкуванні.

Манери поведінки відображають внутрішню культуру людини, її дійсне відношення до моралі, її розуміння моральних вимог та навіть її інтелект.

*Діловий етикет* – важлива складова ділових відносин, що базується на багатомісній мудрості, яка визначає уявлення про духовні цінності (справедливості, чесності, вірності слову, відношенню до матеріальних благ, організованості, рівня художнього смаку та ін.). Тобто *діловий етикет* - це зовнішній вираз внутрішньої моральності і культури людини.

*Діловий етикет* базується на наступних принципах:

1. **Здоровий глузд:** норми ділового етикету не повинні суперечити здоровому глузду, а здоровий глузд підказує, що діловий етикет в цілому направлений на підтримку порядку, організованості, економію часу та інші розумні цілі.

Здоровий глузд не буде підтримувати норми етикету, що порушують ділові взаємини та сталі правила спілкування.

2. **Свобода:** мається на увазі, що правила і норми ділового етикету, не повинні перешкоджати вільному волевиявленню кожного ділового партнера, свободі вибору партнерів по бізнесу, свободі підбору методів і способів виконання домовленостей між сторонами.

Свобода припускає також терпиме ставлення до прояву національних особливостей, культурно-національних традицій, лояльність до різних точок зору та ділових позицій.

Проте *свобода*, як принцип ділового етикету, має певні обмеження:

- здоровим глуздом;
- кліматичними умовами;
- традиціями;
- національними особливостями;
- політичним режимом та ін.

3. **Етичність:** весь комплекс норм, стандартів, вимог, рекомендацій, що становить діловий етикет, самою своєю суттю і змістом просто зобов'язаний бути етичним, моральним, тобто діловий етикет цілком і повністю орієнтований на добро. Але як трактувати цю головну категорію моралі, тобто, що вважати «добром» і що вважати «злом», у сфері бізнесу – питання складне і неоднозначне. Весь зміст даної галузі знань, а також учбової дисципліни «Діловий етикет» мають своєю головною метою «оточити» бізнес безліччю «етичних фільтрів», що залишають аморальну поведінку і вчинки людей за рамками сфери ділових відносин.

4. **Зручність:** норми ділового етикету – це не пута, не окови, не кайдани на руках і ногах партнерів по бізнесу, вони не повинні сковувати ділових людей, заважаючи діловим відносинам і гальмуючи розвиток економіки.

Зручним для ділової людини повинно бути все - від планування службового приміщення до розміщення устаткування в ньому, від ділового одягу до правил проведення презентації і вимог, що пред'являються до ділових переговорів, причому ці зручності повинні бути забезпечені однаково для всіх учасників ділових відносин.

5. **Доцільність:** суть цього принципу в тому, що кожне розпорядження ділового етикету повинно служити певній меті. Види ділових відносин – презентація, ділова бесіда, ведення переговорів та ін. – мають різноманітні цілі, і кожен аспект ділового етикету повинен їм відповідати.

6. **Економічність:** етика ділових відносин не повинна

обходитися дуже дорого; висока «вартість» моральності в справах сама по собі не етична, оскільки оплачується або з прибутку організації, або з доходів окремого співробітника.

Розумна вартість – ось те міркування, яким слід керуватися протокольному відділу організації.

7. **Консерватизм:** цей принцип є зрозумілим, оскільки коріння ділового етикету – в етикеті державному, такому, що має багатовікову історію, в етикеті військовому (такого ж поважного віку), в світському (загальногромадянському) етикеті, який хоча і не так давно існує, проте його концепції завоювали міцне місце в житті суспільства і стали класичними.

Консерватизм в зовнішньому вигляді ділової людини, в її манерах, схильностях, прихильності до тих або інших традицій мимоволі викликає асоціації з чимось непорушним, міцним, надійним, а надійний партнер в справах - межа бажань для кожної ділової людини.

Можна зрозуміти багатьох українських бізнесменів, що поспішили, як тільки Україна увійшла до світової системи ринкових відносин, прийняти зовнішній вигляд дореволюційних фінансистів, банкірів, купців - борода, вуса, неспішні рухи, старовинні мовні звороти та ін.

Надійність, фундаментальність, стабільність – вельми привабливі в діловому світі риси (і не тільки в діловому), і вони мають зв'язок з розумним консерватизмом.

Мимо волі згадуються ділові відносини між партнерами у двох острівних державах: Великій Британії та Японії. Кожна з цих країн для більшості світу є уособленням «консерватизму», однак загально відомо, що в світі не існує більш надійних партнерів, ніж представники саме цих держав.

8. **Невимушеність:** норми ділового етикету повинні бути такі, щоб дотримання їх не перетворювалося на щось нав'язуване, що відторгається психологічно; вони повинні бути природними та виконуватись з легкістю і без напруги. (Дуже важливо не плутати невимушеність з без-

церемонністю, розхлябаністю, неувагою до оточуючих, невихованістю.)

9. **Універсалізм:** це означає, що слід старатися, аби кожна рекомендація або норма ділового етикету враховувала різні боки ділових взаємин.

10. **Ефективність:** суть цього принципу в тому, що стандарти ділових відносин повинні сприяти скороченню термінів виконання договорів, заключенню більшої кількості договорів, зменшенню кількості конфліктів в колективі та ін.

Використання ділової етики на практиці повинно бути економічно вигідним.

### **8.4.3. Два підходи до боротьби з корупцією**

Водночас немало країн, які перейшли на цивілізаційний шлях розвитку, змогли продемонструвати відчутно успішні моделі антикорупційного буття. В практиці нашої країни вже стало звичкою з будь-якого питання звертатися до досвіду інших країн. На сьогоднішній день в світі найбільшою довірою користуються дві моделі боротьби з корупцією: сингапурська і шведська.

Сінгапурська стратегія боротьби з корупцією відрізняється строгістю і послідовністю, ґрунтуючись на «логіці в контролі за корупцією»: «спроби викоренити корупцію повинні ґрунтуватися на прагненні мінімізувати або виключити умови, що створюють як стимул, так і можливість до здійснення корумпованих дій особою».

У момент отримання незалежності у 1965 р. Сінгапур був країною з високою корупцією. Завдяки ефективній протидії корупції Сінгапур зміг перебороти загрозливу антикорупційну анемію. Даному феноменальному результату посприяли три чинники. *По-перше*, жорстка політична воля глави держави Лі Куан Ю. *По-друге*, жорстке антикорупційне законодавство, яке фактично встановлювало «презумпцію

винуватості» чиновників, запідозрених у корупційних схемах. Тобто в такій ситуації особа вважалася корупціонером доти, поки не доказано протилежне. *По-третє*, спеціальна служба – Бюро з розслідувань корупції – напряму підпорядковувалося главі державі й користувалось необмеженими повноваженнями. Це відкривало реальну можливість вести антикорупційні розслідування щодо будь-якого відомства, чиновників усіх сфер і рангів.

Тактика зниження корупції була побудована на низці вертикальних заходів: регламентації дій чиновників, спрощенні бюрократичних процедур, строгому нагляді над дотриманням високих етичних стандартів. Центральною ланкою стало автономне Бюро по розслідуванню випадків корупції, в яке громадяни можуть звертатися зі скаргами на держслужбовців і вимагати відшкодування збитків. Одночасно з цим було посилено законодавство, підвищена незалежність судової системи (з високою зарплатою і привілейованим статусом суддів), введені економічні санкції за дачу хабара або відмову від участі в антикорупційних розслідуваннях, а також зроблені жорсткі акції аж до поголового звільнення співробітників митниці і інших державних служб. Це поєднувалося з дерегулюванням економіки, підвищенням зарплат чиновників і підготовкою кваліфікованих адміністративних кадрів.

В даний час Сінгапур займає лідируючі місця в світі по відсутності корупції, економічній свободі і розвитку.

Іншу модель подолання корупції було запроваджено у Швеції. До середини XIX століття в Швеції корупція процвітала. Одним із наслідків модернізації країни став комплекс заходів, націлених на усунення меркантилізму. З того часу державне регулювання стосувалося більше домашніх господарств, ніж фірм, і було засновано на стимулах (через податки, пільги і субсидії), ніж на заборонах і дозволах. Був відкритий доступ до внутрішніх державних документів і

створена незалежна і ефективна система правосуддя. Одночасно шведський парламент і уряд встановили високі етичні стандарти для адміністраторів і почали добиватися їх виконання. Через деякий час чесність стала соціальною нормою серед бюрократії. Зарплати високопоставлених чиновників спочатку перевищували заробітки робочих в 12-15 разів, проте з часом ця різниця знизилася до двократної.

На сьогоднішній день Швеція як і раніше має один з найнижчих рівнів корупції в світі.

Говорять, що дитину слід виховувати до тих пір, поки вона поміщається упоперек ліжка. Це означає, що вельми важко змінити ідеали людини, що вже сформувалася, а запобіжні заходи щодо корупції слід впроваджувати у свідомість населення країни змалечку, звісно ж не обходячи і доросле населення.

Ситуація в Україні засвідчує, що без успішної реформи системи правоохоронних органів, без нової судової системи, без запуску в дію низки важливих процесів, спрямованих на створення реального верховенства права, перемогти корупцію в Україні буде неможливо. І, якщо вже щось робити, то треба це робити, а не говорити про це. Кращим варіантом вирішення даної проблеми в умовах сьогоднішньої ситуації є – особистий приклад кожного громадянина нашої країни.

## **8.5. Епоха ерудитів та штучний інтелект**

Людство чекало приходу XXI століття, з одного боку, з острахом перед невизначеністю прийдешніх змін, які неминуче несе нове століття, а, з іншого боку, з надією, що ці зміни якісно поліпшать умови життя людей на Землі. Ці майбутні зміни були запрограмовані досягненнями науково-технічного прогресу (НТП) вже у другій половині XX ст. і в першу чергу завдяки винаходу Інтернету, який надає людству необмежені комунікативні та інформаційні можливості.

Такі безмежні можливості змінили характер праці більшості людей та змінили вимоги до претендентів на посади. Якщо раніше переваги при відборі персоналу надавалися особам з гарною пам'яттю (за умов рівності інших якостей претендентів), то в наш час основною перевагою може бути вміння орієнтуватися в мережі і майже миттєво знаходити потрібну інформацію у безкраїх просторах «мережі» та вміння удосконалювати і розширювати підходи для більш ефективного використання можливостей «мережі» та інших досягнень НТП.

В усі часи більшість великих поетів, письменників та вчених володіли феноменальною пам'яттю. У ХХІ ст. епоха подібних ерудитів йде в минуле. Можливості Інтернету, а також інші досягнення науково-технічного прогресу дозволяють людині отримати практично будь-яку цікаву йому інформацію лише нажавши декілька кнопок. *Штучний інтелект (artificial intelligence)* перейняв на себе більшість складних розумових занять.

Під *штучним інтелектом* розуміють не робота, наділеного здібностями людського розуму і здолавшого тест Тюрінга. (Артур Тюрінг запропонував критерій, що дозволяє визначити, чи володіє машина (програма) розумовими здібностями. Цей експеримент отримав назву тесту Тюрінга і полягає в наступному: випробовувані людина і машина, за допомогою записів ведуть діалог, а третя людина – суддя, знаходячись у іншому місці, повинна визначити по записах, кому вони належать, людині або машині. Якщо йому не вдасться їх відрізнити, то це означатиме, що машина успішно пройшла тест).

*Штучний інтелект* – це галузь інформатики, предметом якої є розробка комп'ютерних систем, що володіють можливостями, які традиційно пов'язуються із здібностями природного інтелекту.

Засновник компаній SpaceX і Tesla Ілон Маск влітку 2017 року заявив про те, що *штучний інтелект* є найбільшою загрозою, з якою людство може зіткнутися як цивілізація і закликав до жорсткого державного регулювання розвитку штучного інтелекту.

Він вважає, що «штучний інтелект може почати війну, продукуючи фейкові новини, підробляючи облікові записи і створюючи помилкові прес-релізи або просто маніпулюючи інформацією. А перо набагато могутніше меча».

Він також описав ситуацію, при якій штучний інтелект може взяти під контроль оборонну промисловість, використовуючи хакерські атаки і дезінформацію для розв'язання війни. На його думку, державне регулювання галузі в усіх розвинених країнах світу дозволило б стримати швидкий розвиток штучного інтелекту.

Крім того дуже важливо, аби людство масово запустило механізми збереження природного інтелекту і тренування пам'яті у всіх демографічних групах. Подібно до того як з відмиранням фізичної праці функції підтримки м'язового тону людини узяв на себе спорт, так і для збереження природного інтелекту необхідно розвивати всілякі практики пов'язані з тренуванням пам'яті та поширювати різні змагання типу клубу «Що? Де? Коли?». Проте на відміну від відмирання фізичної праці, яке відбувалося поступово, необхідність біологічної пам'яті померла на очах одного покоління. І якщо спорт спочатку став популярним серед аристократів і лише поступово мода на нього охопила найширші верстви населення, то з гімнастикою пам'яті подібний номер, на жаль, не проходить і моду на подібну фізкультуру необхідно створювати штучно. І саме в цьому напрямку повинні працювати всі просвітницькі і освітні організації. Сьогодні неможливо пояснити школяру, навіщо йому потрібно запам'ятати дати війн або революцій, формулу води, таблицю множення або вірш Шевченка, коли ця

інформація завжди лежить у нього в кишені і він у будь-який момент може прочитати її, натиснувши всього лише пару кнопок. А ось якщо культивуватимуться всілякі ігри і змагання, для яких інформаційний запас біологічної пам'яті стане насущною необхідністю, то з'являться і стимули до запам'ятовування.

Важку, але необхідну для збереження не лише біологічної пам'яті, а й взагалі людства в існуючій біологічній формі, роботу повинні взяти на себе міжнародні організації, започатковуючи просвітницькі програми у різних країнах світу, держави та батьки, виховуючи дітей у відповідності з вимогами часу, але не забуваючи прививати їм найкращі здобутки минулих поколінь.

Як розвиватимуться події покаже майбутнє, але вже сьогодні ясно, що епоха ерудитів неминуче йде в минуле.

## **8.6. Добробут держави та IQ її населення**

На початку XXI ст. жваво обговорюються особливості Четвертої індустріальної революції, в основі якої лежить економіка, що базується на інтелектуальній праці та людських ресурсах, а це є потужною базою для нових інноваційних розробок та відкриттів. Перехід сучасної цивілізації до «четвертого» виміру було підготовлено успіхами в основному у природничих науках та математиці, а це призвело до суттєвого зростання добробуту людей. Однак це зростання в різних країнах відбувалось по-різному. Причини цієї неоднорідності досліджували Річард Лінн (Richard Lynn), професор психології університету міста Ольстера (Ірландія), і Тату Ванханен (Tatu Vanhanen), професор політології університету міста Тампере (Фінляндія). Свої дослідження вони проводили на основі репрезентативної вибірки серед населення різних країн.

Згідно з результатами цього дослідження, метою якого було визначення коефіцієнта інтелектуального розвитку (IQ) в різних частинах світу, було доведено, що добробут держави тісно пов'язаний з середнім рівнем IQ її населення. Вивчення даних, отриманих в шістдесяті країнах, показало чіткий взаємозв'язок між інтелектуальними здібностями нації і валовим внутрішнім продуктом держави.

Поряд з дослідженням рівня розвитку **пізнавального інтелекту IQ** в практиці управління персоналом останнім часом увагу здебільшого акцентується на дослідженні **емоційного інтелекту EQ**. Якщо **IQ** відображує здібності лівої півкулі мозку, яка відповідає за логіку і раціональне мислення, то **EQ** відображує здібності правої півкулі, яка визначає інтуїтивне мислення та емоційність. З якостей, що характеризують емоційний інтелект, необхідно виділити: високий рівень розуміння себе, здатність чути і розуміти інших людей, передбачати їх поведінку, вміння контролювати свої емоції та емоції інших людей, вміння приймати правильне рішення, здатність формувати і мотивувати команду на досягнення мети та ін. Окремі якості, що характеризують емоційний інтелект, можна вимірювати за допомогою особистісних тестів. Особистісні тести дають можливість досліджувати такі якості, як комунікабельність, прагнення до ризику, лідерство, невгамовність, конфліктність та ін.

Проведені дослідження довели, що **EQ** співробітників сприяє формуванню ефективних менеджерських команд, які при високому **IQ** здатні ставити та вирішувати найскладніші задачі, що стоять перед людством.

Людство, аби зберегтися та забезпечити свій подальший розвиток повинно спрямувати значні ресурси на розвиток **IQ** та **EQ** населення планети. За словами авторів, результати досліджень показують, що міжнародні організації повинні робити більше зусиль, щоб поліпшити харчування вагітних

жінок і підлітків в країнах, що розвиваються, з тим, щоб допомогти цим країнам подолати бідність.

Вони виявили, що країни тихоокеанського регіону мають найбільші інтелектуальні показники: середній рівень IQ жителів Японії, Південної Кореї, Тайваню, Китаю, Гонконгу і Сінгапуру складає приблизно по 105.

Наступні якнайкращі показники має населення Європи, Сполучених Штатів, Канади, Австралії і Нової Зеландії - середній рівень IQ у них дорівнює 100. У Південній Азії, Північній Африці і більшості країн Латинської Америки рівень IQ склав в середньому 85, а в країнах Африки, розташованих на південь від пустелі Сахари і в країнах Карібського басейну, - близько 70.

Грунтуючись на міжнародних критеріях оцінки економічних показників, дослідники прийшли до висновку, що різниця в добробуті різних держав на 58 % може бути пояснена різними рівнями інтелекту їх громадян. Кожен бал вище 70 рівний приблизно п'ятистам фунтам стерлінгів ВВП на душу населення. Із доповіді витікає, що люди з вищими IQ можуть набувати складніших навичок і виробляти товари та послуги, що користується підвищеним попитом на міжнародних ринку.

Також наголошується, що в країнах з вищим IQ вірогідніше розвиток ефективних інфраструктур (транспорт, зв'язок і ін.), а також вірогідніша поява політичних лідерів, здатних уміло керувати економіками своїх країн.

Відхилення від загальної тенденції можуть бути пояснені політичними або економічними чинниками: наприклад, такі країни, як Китай, Росія, держави Східної Європи, що володіють високим середнім рівнем IQ (близько 100), але низьким доходом на душу населення, часто мають соціалістичну історію. А в соціалістичних системах не існувало природної взаємозалежності між навичками і добробутом держави, вважають автори дослідження.

Інші відхилення можуть бути пояснені природними ресурсами: наприклад, нафта в країнах Персидської затоки, алмази в Ботсвані або сприятливий для туризму клімат на Бермудських островах дозволяють цим країнам мати вищий ВВП, ніж іншим державам з аналогічними рівнями IQ.

Хоча вважається, що розумові здібності в значній мірі передаються по спадку, зовнішні чинники теж мають значення. У розвинених країнах IQ росте дуже швидко, приблизно на 25 балів за одне покоління.

«Немає ніяких сумнівів, що погане харчування впливає на рівень IQ, – говорить професор Лінн. – Поліпшення харчування дітей може підвищити коефіцієнт їх розумового розвитку на 5-10 або навіть 15 пунктів.

Деякі критики можуть припустити, що ми плутаємо причину із наслідком, і що в багатших країнах IQ вище внаслідок більш гарної охорони здоров'я, побутових умов і таке інше. Проте ми так не думаємо. Розумові здібності – це найбільший самостійний чинник, що впливає на добробут нації. А потім коло замикається і добробут починає додавати додаткові пункти до IQ».

Психолог Олівер Джеймс (Oliver James) вважає, що IQ відводиться дуже велика роль в об'єктивній оцінці розумових здібностей. Автори інколи плутають IQ з освітою. Якщо в країні є хороша система освіти, то її економіка виграватиме від цього. А хороша освіта звичайно і існує в багатих країнах.

Але і ці зауваження не заперечують висновків, проведених Річардом Лінном та Тату Ванханеном досліджень, що головним чинником економічного успіху країни є інтелект її народу.

## **8.7. Управління змінами у період четвертої промислової революції**

Парова машина розпочала першу промислову революцію, електричний конвеєр – другу. Завдяки автоматизації

виробництва відбулася третя. Четверта – цифрова – розпочалася в середині минулого століття і триває й досі в усіх сферах життя. Технології постійно змінюються, а інновації у світі з'являються та поширюються з неймовірною швидкістю. Очікується, що четверта промислова революція може глобально підняти світовий рівень життя. Бажано визначити яке місце у цьому процесі займає Україна та наскільки швидко наша країна здатна адаптуватися до змін.

Сьогодні зміни перейшли в ту ж категорію, що й смерть та податки: краще зустрітися з ними пізніше, а ще краще – не зустрічатися ніколи.

Для періоду потрясінь, який ми зараз переживаємо, зміни – це норма. Безумовно, зміни зв'язані з втратами і ризиком та до того ж вимагають величезної праці. Але якщо організація не ставить собі за мету сміливо йти назустріч змінам і *швидко мінятися разом з навколишнім світом*, вона приречена на животіння. У періоди корінних структурних перетворень виживають тільки *лідери змін* – ті, хто чуйно уловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи всі можливості, що йдуть на благо країні.

Тому центральне завдання менеджменту в XXI столітті полягає в тому, аби перетворити на лідерів змін якомога більше організацій. Лідер змін розглядає кожну зміну як нову сприятливу можливість. Лідер змін цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни і знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для того, щоб стати лідером змін, необхідно виробити політику, яка примушує сьогодні працювати на майбутнє.

В сучасному світі лідером змін можна вважати засновника компаній SpaceX, Tesla та PayPal Ілона Маска, який представив проект нового, п'ятого виду транспорту – Hyperloop, який базується на використанні магнітів і потужних вентиляторів, що зможуть розганяти капсули на повітряній по-

душці та рухати їх по величезній трубі. Проект заснований, аби замінити існуючі, традиційні різновиди транспорту: судна, авто, залізницю, авіацію. Теоретично Hyperloop зробить можливими такі подорожі, як між Лос-Анджелесом та Сан-Франциско зі швидкістю до 1.200 км/год.

Потяг Маска має головну неоціненну перевагу – він повністю незалежний від традиційного палива і енергоносіїв. Транспортний засіб, який працюватиме від енергії сонця, зможе стати швидшою, безпечнішою та дешевшою альтернативою усім видам пересування.

Видатний фізик сучасності Стівен Хокинг попередив людство про необхідність колонізації планет Сонячної системи, аби зберегти біологічну форму існування, вже в найближчі сто років. А Ілон Маск вже пропонує засіб для реалізації цієї фантастичної ідеї. Він показав відео про космічний корабель, що його компанія планує побудувати для транспортування перших колоністів на Марс. Космічний корабель будуть запускати з Землі на ракеті-носії, а решту шляху після дозаправки на орбіті корабель подолає сам.

За деякими даними, цей космічний корабель, ймовірно, буде називатися «Золоте серце», з натяком на космічний апарат з книги Дугласа Адамса «Автостопом по Галактиці». Він буде мати діаметр 17 метрів. На ракеті для виведення пілотованого корабля на орбіту Землі встановлять 42 двигуна Raptor. На самому кораблі, який полетить на Марс, буде встановлено дев'ять двигунів – шість з них зможуть працювати у вакуумі, а три – в атмосфері

Аби зміни не були екзотикою, а впроваджувались у життя в різних галузях слід засвоїти и жити у відповідності з деякими принципами.

*Перший принцип* такої політики можна сформулювати таким чином: *треба перестати жити вчорашнім днем.* Завдання номер один – вивільнення ресурсів, що витрачаються на підтримку тих напрямків діяльності, які вже не

сприяють підвищенню продуктивності і ефективності. Не можна створити завтрашній день, не позбавившись від вчорашнього. Збереження того, що йде безповоротно, вимагає величезної витрати сил і часу. На підтримку технологій і виробництв вчорашнього дня організації витрачають свої найрідкісніші і цінніші ресурси, і, в першу чергу, сили і час найбільш досвідчених і висококваліфікованих співробітників, причому завжди безрезультатно. Бо будь-який новий почин – не говорячи вже про почин абсолютно унікальний, завжди пов'язаний з непередбаченими труднощами і повинен проводитися під керівництвом кращих фахівців. Але фахівці, які зайняті боротьбою за збереження вчорашнього дня, не можуть створювати день завтрашній.

Тому *другий принцип* політики змін на рівні реалізації виражається в *плановій, організованій ліквідації напрямків, що затримують країну у минулому.*

Лідер змін регулярно перевіряє на життєздатність кожен товар, послугу, процес, ринок, канал розповсюдження, кожного споживача і форму кінцевого використання. Мета перевірки – отримати зважену і об'єктивну відповідь на питання: «Якби ми ще не почали виробництво цього товару (використання цього процесу, освоєння цього ринку та ін.), то стали б ми його проводити (використовувати, освоювати і таке інше), враховуючи інформацію, яку маємо в своєму розпорядженні зараз?» При отриманні негативної відповіді слід негайно переходити до питання: «*Що робити?*». Підприємство приречене на зміни. Воно приречене на дії.

Повна ліквідація абсолютно виправдана у трьох випадках:

- Ліквідація правомірна, якщо життєздатність товару (послуги, ринку або процесу) характеризується фразою: «декілька років ще напевно протримається». Тому що так говорять тільки про те, що «згасає», тобто що знаходиться на останній стадії свого життєвого циклу товару (послуги

або процесу), який завжди вимагає максимуму уваги і найбільших витрат. Згасаючий товар зв'язує по руках і ногах найбільш здатних і досвідчених фахівців. При цьому «час життя», що залишився старому товару (послугі, ринку або процесу), найчастіше перебільшується. Зазвичай мова йде вже не про «вмираючого», а про небіжчика. У лікарів є приказка: «Найважче, найдорожче і найдаремніше заняття – боротьба за зберігання трупа від розкладання».

- Другий випадок, коли товар (послуга, ринок або процес) потрібно негайно ліквідувати: якщо єдиний аргумент на користь його збереження формулюється як «все одно ми на нього вже нічого не витрачаємо» (тобто витрати, пов'язані з налагодженням його виробництва, компанія вже повернула). Поводження з активами, як з повністю амортизованими, відбивається в зовнішньому бухобліку і більше ніде. Для управлінського бухобліку не існує поняття «активів, що нічого не стоять», існують тільки необоротні витрати - економічний термін, яким позначаються будівлі і інші вкладення в основний капітал. Питання: «У скільки нам це обходиться?» – не професійне. Професіонал ставить питання по-іншому: «Що це нам дає?». Активи, які більше нічого не дають, окрім графі обліку, іншими словами, активи, єдина перевага яких полягає в тому, що вони нічого не коштують, зовсім не є активами. Це необоротні витрати.

- Третій – і найбільш важливий – випадок, коли ліквідація правомірна: наявність *старого* і «вмираючого» товару (послуги, ринку або процесу), ради збереження якого гальмується або зовсім залишається без уваги розвиток *нового* і перспективного товару (послуги, ринку або процесу).

Питання *що ліквідувати* і *як ліквідувати* потрібно задавати систематично, на основі заздалегідь складеного розкладу. Інакше вони постійно «відкладатимуться», бо з ними ніколи не зв'язується «популярна» політика.

Наступний принцип політики змін: планове, організоване поліпшення (яке японці називають «кайзен»).

Все, що підприємство створює у внутрішньому і зовнішньому середовищі, повинно систематично і безперервно удосконалюватися: товари і послуги, виробничі процеси, маркетинг, обслуговування, технології, підготовка і навчання кадрів, використання інформації. Вдосконалення повинне проводитися відповідно до запланованого річного процентного показника: у більшості напрямків діяльності, як показує досвід японців, реальним і оптимальним є щорічне поліпшення на 3%.

Перша – і найбільш зручна – можливість проведення успішних змін полягає у використанні *власних досягнень* і в перетворенні їх у фундамент подальшої діяльності. На жаль, сьогодні в більшості організацій увага приділяється проблемам (наприклад, в якійсь галузі показники опинилися нижче запланованих або витрати перевищили закладені до бюджету і тому подібне). При цьому від уваги менеджменту вислизають ті сторони діяльності, де організація показала себе з кращого боку і про які можна судити, що вони даються їй краще всього.

Проблеми не можна ігнорувати. Серйозні проблеми вимагають вживання термінових заходів. Але щоб виступати в ролі лідера змін, організації треба зосередити *увагу на можливостях*. Організація просто зобов'язана посадити «проблеми» на строгу дієту і почати відгодовувати «*можливості*».

Наступний принцип, на якому повинна будуватися політика змін, стосується *інноваційної діяльності* і формулюється так: політика лідера повинна бути *направлена на ініціацію змін*.

Цій темі сьогодні приділяється дуже багато уваги. Можливо, це не найважливіша частина діяльності організації; можливо, для більшості підприємств набагато більше зна-

чення мають організована ліквідація, планове вдосконалення, використання успіху. До того ж без цих принципів: ліквідація, вдосконалення і використання успіху – жодна організація не може сподіватися на успішне впровадженні інновацій.

Але щоб досягати успіху як лідер змін, організація повинна виробити політику *систематизованої інноваційної діяльності*. І головна причина тут, ймовірно, не в тому, що лідер змін потребує безперервного оновлення (хоча це так). Головна причина в тому, що систематизована інноваційна діяльність створює відношення до організації як до лідера змін, іншими словами, формує *імідж* лідера змін. Ця політика примушує кожного члена організації бачити в *змінах нові можливості*.

Для цього потрібне систематичне – кожні півроку або рік – вивчення змін, які можуть обернутися новими можливостями, в областях, які називаються «Вікнами можливостей». Ось ці вікна.

- Несподівані успіхи або невдачі самої організації, а також несподівані успіхи або невдачі конкурентів;
- Зміни, особливо в процесах (наприклад, розповсюдження), або зміни в поведінці споживачів;
- Потреби виробничого процесу;
- Зміни в структурі галузі і ринку;
- Демографічні зміни;
- Зміни в сенсі і сприйнятті;
- Нові галузі знань.

Зміни в кожній з цих областей ставить перед організацією нові питання. Чи дозволяє дана зміна *упровадити які-небудь інновації*, тобто розробити новий товар, послугу, процес? Чи пов'язано це з можливістю отримати нові ринки і/або споживачів, нові або вдосконалені технології, нові або вдосконалені канали розповсюдження? Інноваційна діяльність завжди зв'язана з ризиком. Але якщо вона будується

не на припущеннях, а на тому, що вже відбулося (або відбувається) – в самій компанії, на її ринках, в її дослідженнях, в суспільстві, в демографії і так далі, – ризик далеко не такий великий, яким він буває, якщо інноваційна діяльність відірвана від дійсності.

Нові ідеї сьогодні перестали бути «освяненнями генія». Інноваційна діяльність – це важка і наполеглива робота. І ця робота повинна бути організована як одна з функцій кожного підрозділу підприємства і на кожному рівні управління.

А зараз декілька слів про *три пастки*, в які лідери змін потрапляють знову і знову.

1. Перша пастка – це інноваційна можливість, не відповідна принципам стратегії.

Швидше за все, таке нововведення просто не працюватиме. Шанси на успіх достатньо високі тільки у тієї інновації, яка відповідає ключовим реаліям: демографічній ситуації, змінам в розподілі доходу, глобальній конкуренції, політичній і економічній ситуації, а також сенсу, який само підприємство і його споживачі вкладають в поняття «ефективність». Але «невідповідні» можливості часто виглядають дуже спокусливо, в першу чергу тому, що здаються абсолютно «новими». І якщо вони кінчаються провалом – найчастіше так воно і буває, – то поглинають надзвичайно багато сил, засобів і часу.

2. Друга пастка: справжнє «нововведення» легко переплутати з «оновленням». Головна відмінність справжньої інновації в тому, що вона створює нову цінність. «Оновлення» створює тільки привід для захоплення або тріумфування. До цих пір часто-густо компанії беруться за інноваційні проекти тільки тому, що їм набридло робити одне і те ж, – день за днем продавати один і той же товар. Для перевірки новизни, а рівно і якості проекту не годиться питання: «Чи подобається нам це?» Питання повинне звучати так: «Чи бажають цього споживачі і чи стануть вони за це платити?»

3. Третя пастка: дію легко переплутати з рухом. Зазвичай, коли товар, послуга або процес перестають давати результат і настає час для їх ліквідації або радикальної заміни, менеджмент береться за «реорганізацію». Ніхто не сперечається, реорганізація деколи абсолютно необхідна. Але вона повинна *слідувати за дією*, тобто проводитися після того, як знайдені відповіді на питання «що» і «як». Але у відриві від цих питань реорганізація – всього лише «рух» і не замінює собою дію.

Ці три пастки такі підступні, що будь-який лідер змін може знову і знову потрапляти в кожну з них – а то і у всі відразу. Існує тільки один спосіб уникнути їх: організувати підготовку до змін, обкатавши їх на *пілотному проекті*.

### ***8.7.1. Реалізація пілотного проекту***

Кожна організація намагається обмежити – якщо не усунути – ризик, пов'язаний із змінами, використовуючи для цього всі існуючі методи дослідження ринку і споживачів. Але провести маркетингове дослідження абсолютно нового почину не можна. До того ж ніщо абсолютне нове не виходить добре із самого початку. Обов'язково виникають проблеми, передбачати які неможливо. Обов'язково проблеми, які представляються авторові (винахідникові) непереборними, виявляються абсолютно дріб'язковими або зникають самі собою. Крім того, спосіб виконання неминуче виявляється не таким, яким його замислювали із самого початку. Ніяке дослідження ринку або споживача не дає можливості заздалегідь передбачати кінцевий ринок збуту і кінцеве використання нового товару, послуги або технології.

Ні теоретичні дослідження, ні вивчення ринку, ні комп'ютерне моделювання не можуть замінити *перевірку в реальних умовах*. Тому всі удосконалення і нововведення повинні бути перевірені у невеликому масштабі у формі *попередніх випробувань* (пілотного проекту).

Якщо попереднє випробування пройшло успішно, тобто якщо в результаті виявилися не тільки непередбачені проблеми, але і несподівані можливості (особливо пов'язані з розробкою, ринком або обслуговуванням), то ризик, пов'язаний із зміною, не дуже високий. Випробування також показує, де і як повинна впроваджуватися зміна, тобто яку підприємницьку стратегію вважати оптимальною.

### **8.7.2. Взаємозв'язок змін та стабільності**

Традиційно будь-яка організація створюється для стабільної і тривалої діяльності. Лідери змін, навпаки, створені для змін. Але і їм потрібна стабільність. Співробітники повинні знати, що відбувається. Вони повинні знати, з ким працюють. Вони повинні розуміти, на що можуть розраховувати, в чому полягають правила і система цінностей організації. Вони не можуть працювати, якщо їх навколишнє середовище непередбачуване і незрозуміле. Стабільність необхідна також за межами організації. Адже всім нам властиво надавати велике значення тривалим і перевіреним часом відносинам. Щоб мати можливість швидко мінятися, потрібні тісні і тривалі взаємини з постачальниками і розповсюджувачами, тоді вони зможуть мінятися разом з вами. Крім того, підприємство повинне мати «характер», що грає роль диференціюючої відмінності в очах споживачів, – і це в рівній мірі відноситься до комерційних і некомерційних організацій.

Зміни і стабільність – це швидше два *полюси*, чим дві протидіючі сили. Чим краще організація пристосована до політики змін, тим сильніше вона потребує встановлення стабільності усередині себе і в зовнішньому середовищі, тим сильніше їй потрібно врівноважувати *швидкі* зміни якоюсь незмінністю.

Можна передбачити, що досягнення такої рівноваги буде одним з головних завдань менеджменту завтрашнього дня – менеджерів-практиків, менеджерів-теоретиків і вчених. Але і сьогодні ми вже досить багато знаємо про те, як створювати таку рівновагу. Деякі установи вже сьогодні стали лідерами змін і намагаються вирішити цю задачу – правда, не можна сказати, що дуже успішно.

Один із способів – зробити *партнерство в змінах* фундаментом *стабільних, відносин*. Саме на це направлена японська система **кейрецу**, в основі якої лежить партнерство між постачальником і виробником; саме це сьогодні швидко впроваджується в американський бізнес через «бухоблік економічного ланцюжка». Розвивається партнерство в змінах як фундамент стабільних взаємин між виробником і розповсюджувачем, наприклад між *Procter & Gamble*, найбільшим в світі виробником побутових товарів і поширеними мережами роздрібних магазинів типу *Wal-Mart*.

Але і взаємини усередині організації теж все більше починають нагадувати партнерство – і з штатними співробітниками, і з представниками незалежних компаній, що працюють за договорами, і з повноправними членами колективу даної організації, і з незалежними запрошеними фахівцями. У цій сфері також посилюється необхідність перетворення трудових відносин в тривале партнерство в процесі (і з метою) змін.

Рівновага між змінами і стабільністю вимагає безперервної роботи в інформаційній сфері. Ніщо так не шкодить стабільності і не псує взаємин, як помилкова або ненадійна інформація (гірше за це може бути, мабуть, тільки навмисна дезінформація). У керівництва організації повинно увійти до звички питати при кожній зміні, навіть наймінімальнішій: «Кого слід інформувати про це?». Значення інформації зростатиме зі зменшенням необхідності всім співробітникам працювати в одній будівлі, в сусідніх кабінетах, і бачи-

ти один одного сто разів на день. Чим ширше підприємства почнуть вводити у себе систему трудових відносин, при яких працівники трудяться спільно, але не разом, – іншими словами, чим ширше в організації застосовуватимуться нові інформаційні технології, – тим гостріше стоятиме питання адекватного інформування всіх і кожного службовця.

Одночасно буде рости значення особистого контакту: у працівників зростатиме потреба збиратися, зустрічатися, бачити один одного і разом виконувати певні завдання в плановому порядку. Регулярне надходження інформації не замінить особистих контактів. Особисте спілкування набуває все більшого значення, тому що дозволяє людям зрозуміти, чого чекати один від одного. Спілкування дає можливість побачити, як поведуться інші. У людей сьогодні росте потреба в довірі один до одного. Все це означає, що зростає роль як інформування – особливо інформування про зміни, – так і організованого особистого спілкування, іншими словами, можливості краще дізнатися і зрозуміти один одного.

Інформування набуває особливої важливості в тих випадках, коли під змінами ми розуміємо не просто невеликі зміни і удосконалення, а щось справжнє нове. На будь-якому підприємстві, яке хоче досягти успіху як лідер змін, повинна стати правилом відмова від яких би то не було *сюрпризів*. Ніяких несподіванок! Перш за все, стабільними і незмінними повинні бути фундаментальні аспекти діяльності: місія підприємства, його система цінностей, визначення продуктивності і результатів. Фундамент повинен бути особливо міцним саме тому, що на підприємстві, яке виступає лідером змін, зміни відбуваються постійно.

Нарешті, рівновага між змінами і стабільністю повинна доповнюватися системою компенсацій, подяк і винагород. Вже давно відмічено, що організація не досягне успіху у впровадженні інновацій, якщо новатори певним чином не винагороджуються. Вже давно стало ясно, що бізнес, в яко-

му провідні новатори не включені в менеджмент середньої ланки (а ще краще – вищої), не може бути інноваційним. В майбутньому організації повинні будуть розробляти систему постійного заохочення своїх працівників-новаторів. Співробітники, які регулярно вносять раціоналізаторські пропозиції і удосконалюють виробництво, заслуговують визнання і нагороди нарівні з винахідниками.

## **8.8. ІТ-галузь в економіці України та світу**

Четверта промислова революція це все ж таки про промисловість, і саме тут маємо проблему поєднання ІТ-світу із промисловістю. Ось тут є зараз велика проблема, бо в Україні бізнес поки що не розуміє, навіщо йому впроваджувати інновації. Тому сьогодні перше питання пояснити бізнесу, навіщо йому впроваджувати новітні технології, скільки це коштує і який дає результат»

Ізраїль воює десятиліттями, але тільки за 2016 рік залучив 11,7 мільярдів доларів в інноваційний розвиток країни. З іншого боку, кожен іноземний інвестор, якого вдалося залучити, буде зацікавлений підтримувати в країні мир, адже захищатиме не стільки країну, скільки власні активи. Аби підприємці впевненіше інвестували у майбутнє, в інновації, потрібно створити стабільне правове поле, передбачувані правила гри хоча б на кілька років.

Є такий термін «технологічне безробіття». Щодо кожної нової технології можна порахувати, скільки робочих місць вона створить, а скількох людей навпаки залишить без роботи. І кількість безробітних, як правило, переважає. Це проблема розвинених країн. Але вже зараз і Україні варто про це замислитись. З іншого боку, четверта індустріальна революція означає, що будуть створені нові робочі місця у професіях, які поки ще взагалі не існують.

У нас ще не відбувається таких от речей, як в Америці, де на виробництвах, що у них ще лишилися, працюють роботи. Наприклад Дональд Трамп сказав, що він зберіг тисячу робочих місць компанії, яка хотіла будувати завод в Мексиці, вона залишить його в Америці. Але він не сказав, що насправді на тому заводі все одно в більшості будуть працювати не люди, а роботизована техніка. Він сказав «добре, я не віддав роботи мексиканцям», але хай він ще і у роботів забере роботу. Тому що робот дешевший за людину, йому не треба платити медичну страховку, різні соціальні речі. Його легко утримувати і це є модель економіки і прибутковості усіх цих кампаній.

Побудова «нової» промисловості є дуже капіталомісткою. В Євросоюзі підраховали, що потрібно інвестувати 90 мільярдів євро щороку, щоб створити «фабрики майбутнього». Цей обсяг коштів співмірний із річним державним бюджетом України.

Україні потрібно стати «інноваційним офшором» для міжнародних компаній. Можна створити провідним компаніям такі сприятливі податкові умови, щоб вони були зацікавлені базуватися саме в нашій державі.

Термін «четверта індустріальна революція» є логічним продовженням концепцій першої, другої та третьої індустріальних революцій, розглянутих у книзі відомого американського економіста і еколога Джеремі Ріфкіна. Він проводить ґрунтовний аналіз особливостей кожної з промислових революцій.

Перша революція – використання енергії вугілля та пари і промислова типографія, як основний комунікаційний інструмент. Друга революція – енергія нафти і виникнення двигуна внутрішнього згорання, електрифікація, виникнення телефонних мереж, радіо та телебачення, як основних комунікаційних інструментів. В основі третьої індустріальної революції, на думку Ріфкіна, лежить п'ять факторів:

1. Перехід на відновлювані джерела енергії;
2. Перетворення всіх будівель на міні-електростанції;
3. Використання водневої технології для акумулювання генерованої енергії;
4. Використання Інтернет-технологій для перетворення енергосистеми на інтелектуальну мережу;
5. Масовий перехід на електромобілі та авто на водневих елементах.

Термін «четверта індустріальна революція» виник завдяки відомому швейцарському економісту Клаусу Мартіну Швабу після його публікації в журналі *Foreign Affairs* (її ще називають сучасним «Капіталістичним маніфестом»). Четверту індустріальну революцію він пропонує називати цифровою, бо її особливою характеристикою є стирання відмінностей між фізичною, цифровою та біологічною сферами.

Хоча у світі ще не закінчилась третя індустріальна революція, розвинені країни світу вже однією ногою вступили у четверту фазу розвитку глобальної економіки, - зазначив Клаус Шwab у своїй промові на Всесвітньому економічному форумі в Давосі у 2016 році. Зараз не так країни, як провідні інноваційні світові корпорації будуть пришвидшувати стрімку ходу реформ промисловості. Список найбільш інноваційних компаній світу очолюють Apple, Google, Tesla та Microsoft. А до найінноваційніших країн можна віднести, крім США, Швейцарію, Німеччину, Японію, Швецію, Нідерланди, Південну Корею.

Основними елементами четвертої промислової революції будуть суцільні інновації, які повністю змінять спосіб життя людей, а також впливатимуть на свідомість (тобто поступово змінюватимуть саму природу людини). Практично всі виробничі процеси будуть автоматизовані, ми не тільки перейдемо на електромобілі й автомобілі на водневих двигунах, але й самі машини перевозитимуть нас без водіїв.

У людей вивільниться маса часу не тільки через роботизацію, але й через спосіб купівлі та доставки товарів. Можна буде замовляти індивідуальний дизайн та комплектацію продуктів та послуг, вони будуть миттєво оплачуватись, а дрони доставлятимуть товар прямо до вашого місцезнаходження.

Багато ринків будуть працювати напряду, оминаючи різні посередницькі структури: брокерів та дилерів. Поступово відіме необхідність у дешевій робочій силі, велика кількість некваліфікованих працівників опиниться без роботи. Люди стануть жити довше завдяки повній автоматизації процесів лікування і слідкування за здоров'ям людей. Тотальне старіння населення спричинить глобальні реформи державного управління, а також призведе до значних реформ у світовій фінансовій системі.

З розвитком нових технологій виграє найбільш інноваційна, інтелектуальна частина населення земної кулі, а низько кваліфікованим працівникам буде важко. У них виникне потреба шукати менш розвинені країни, куди ще не прийшли інновації. Масове зростання безробіття може спричинити нові соціальні вибухи, бо майнова нерівність у світі тільки зростатиме.

У майбутньому речі самі «спілкуватимуться» з центрами для їх виготовлення і доставки. Якщо ресурс мобільного пристрою чи комп'ютера вичерпується або суттєво застаріває для виконання функціональних завдань користувача, то пристрій подаватиме сигнал виробнику. Через деякий час споживач отримає новий продукт з індивідуальними налаштуваннями. Причому це буде відбуватись з нашими улюбленими шампунями, зубною пастою, продуктами харчування, одягом тощо. Усі наші комунікаційні пристрої спілкуватимуться і узгоджуватимуть свої дії між собою. Глобальна база даних, що включатиме персоналізовані медичні показники і всі наші попередні дії, допомагатиме нам ефективніше проводити дозвілля, піклуватись про своє здоров'я тощо.

Українські ІТ-спеціалісти на різного рівня міжнародних змаганнях показують найвищого рівня майстерність та займають призові місця, випереджаючи такі провідні в ІТ-технологіях країни, як Росія, Індія, Румунія та ін.

Щороку Україна витрачає близько 900 мільйонів доларів на підготовку близько 15 тис. програмістів, але біля 5 тис. із них виїжджає працювати за кордон. В той же час 10 тис., які залишаються, примудряються заробити для української економіки мільярди доларів США. Зокрема, тільки у 2016 році українські ІТ-шники продали світу «кодів» на два мільярди доларів США. Але можуть ще більше: якщо держава «не заважатиме», то вже 2020 року вони обіцяють збільшити експорт до 10 мільярдів доларів, а якщо ще й допоможе – то до 20-ти і більше...

## **8.9. Боротьба за робочі місця між людьми та роботами**

Зараз у Європі майже 232 мільйони працюючих людей, ще ніколи їх не було так багато. Рівень їх кваліфікації коливається в широкому діапазоні. Перехід до четвертого рівня науко-технічної революції суттєво змінить попит на працю. Прогнозують, що 90% робочих місць, які є сьогодні й існуюватимуть завтра, вимагатимуть певного рівня володіння ІТ-технологіями. Тоді як зараз понад 40% європейської робочої сили не мають у цьому достатніх навичок. В Україні ця цифра ще вища і це повинно стати предметом підвищеної уваги та роздумів управлінців різних рівнів, бо прогнозується суттєвий наступ роботів, які мають перейняти на себе значну кількість професій.

За таких обставин навіть з урахуванням того, що автоматизація зробить виробництво продукції значно дешевшим, постає головне питання – чи виконуватимуть роботи за людину усю роботу і яка роль залишиться людям, як активним членам суспільства та економіки?

Від початку першої промислової революції у XVIII столітті способи роботи постійно вдосконалювалися. Кожна промислова революція актуалізувала побоювання про втрату роботи людьми, попит на професії яких спадав, або й зовсім зникав, завдяки інноваціям. Але кожний революційний підйом пропонував все нові і нові професії, даруючи людям нові можливості для реалізації їх потенціалу та створюючи нові робочі місця. В наслідок цих перетворень з'явився та розвинувся середній клас, який є основою демократичних перетворень в усіх розвинутих країнах світу. Слід зазначити, що український середній клас поки не посів належного міста в сучасній Україні.

Зараз людство знаходиться на четвертому етапі промислової революції, яка на авансцену висуває штучний інтелект та роботів. І саме нашим сучасникам належить вирішити, як подолати побоювання про наступ роботів і куди прямувати далі.

Вже зараз 4 з 10 компаній не можуть знайти кваліфікованих працівників на нові посади, що з'являються. Отримання нових навичок є вирішальним для чотирьох мільйонів молодих безробітних європейців та тих, хто працює неповний робочий день, бо вони мають менше шансів на підвищення рівня освіти, ніж ті, хто працює на повну ставку. А ті, хто взагалі не має цифрових навичок, заробляють за годину в середньому на 8% менше.

У кожній революції є переможці та переможені, і, звичайно ж, втрати робочих місць середньої і низької кваліфікації будуть. Але для багатьох людей це – шанс перекваліфікуватися для отримання вищих посад.

Недержавні організації ЄС, США, Китаю, Японії та низки успішних країн Південно-східної Азії вже зараз шукають шляхи вирішення цих проблем. В першу чергу, вони сконцентрували увагу на визначенні професій та галузей, які відчують найбільший вплив новітніх технологій, та як бути з працівниками літнього віку. Їх розробки стають основою

для документів, що їх приймають державні інституції та розробляють «дорожні карти» по адаптації населення до життя в умовах зміни характеру праці. Усе це нагадує ескалатор, ступивши на який країни будуть здатні до перетворень, а їх громадяни, отримають можливість жити в суспільстві майже повного задоволення своїх потреб.

А от найвищий ризик втратити роботу через новітні технології існує у тих країнах, які в минулому не інвестували у підвищення кваліфікації своїх працівників. Світ новітніх технологій задовольняє потреби в підвищенні продуктивності праці та зниженні собівартості їх продукції лише в країнах здатних до впровадження інноваційних перетворень. Для більшості країн світу подібні перетворення не здійснені. Вони майже приречені залишитися на узбіччі науково-технічного прогресу, а це підсилить градус напруги у суспільстві та може спричинити до ще більших масштабів варварських злочинів проти населення успішних країн.

## **8.10. Як Україні знайти своє місце в азійському сторіччі**

Майбутня доля людства та умови, що забезпечать збереження сучасної цивілізації, знайшли відображення в працях наших співвітчизників Володимира Вернадського та Сергія Подолинського. Саме їх ідеї заклали основу концепції «сталого розвитку». Теоретичні основи сталого розвитку суспільства у своїх працях досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: Б. М. Данилишин, С. І. Дорогунцов, В. С. Міщенко, Л. Б. Шостак, В. Я. Шевчук, З. В. Герасимчук, В. П. Прадун, Л. Г. Мельник, М. К. Шапочка, А. Г. Тихонов та ін. На жаль в сучасній Україні на державному рівні не підтримані законопроекти переходу України до сталого розвитку. Відсутність стратегії розвитку країни з урахуванням історичної перспективи створює найбільші загрози майбутньому країни. Така ситуація не відповідає ін-

тересам розвитку країни та вимагає зміни підходів до розуміння сучасної епохи.

Міжнародна економічна політика поставила на порядок денний питання так званого «сталого розвитку». У багатьох він асоціюється з поняттям «росту, що самопідтримується». Тут слід акцентувати, що «сталий» в риториці чисельних міжнародних інституцій, які його популяризували, стосується зростаючого інноваційного інтенсивного (а не екстенсивного) економічного розвитку країн, в процесі якого одночасно позитивно вирішується низка проблем щодо збереження природи, ліквідації бідності, дискримінації та експлуатації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення, у тому числі за етнічними, расовими, статевими ознаками. В контексті реалізації стратегій сталого розвитку Європа сподівалась очолити нову зелену промислову революцію. Зрештою, саме вона висувала глобальне потепління на міжнародний порядок денний. Це, за прогнозами, мало б створити десятки тисяч робочих місць для виробництва передових систем отримання сонячної, вітрової і чистої вугільної енергії. За шість років сподівана історія успіху обернулась розчаруванням. Але пріоритети Європи на шляху сталого розвитку перехопили Китай, Південна Корея та Японія, які спромоглися перетворити нові технології на масштабний виробничий бум. Найбільші успіхи демонструють цифрові інформаційні технології та телекомунікаційні розробки для дому та офісу.

Нові виклики глобальному співіснуванню Європи та Азії першим почав піднімати професор міжнародної політики Вільного університету Брюсселя Йонатан Голслах відомий за книгою «Сила раю. Як Європа може бути попереду в азійському сторіччі». Ще раніше його остання праця «Напередодні війни Китаю з Азією» набула чималого ажіотажу, залучивши світову спільноту до обговорення проблематики їх співіснуванню. Втім, проблематика, що піднімається на

сторінках його книг, стосується не лише трансформації світового порядку.

Професор Йонатан Голслах показав, що до 2015 року європейський експорт чистих технологічних продуктів зросте до 36 млрд. дол. США, а азійський аж до 107 млрд. дол. США. Революція чистих технологій демонструє, як агресивна політика дає Азії змогу швидко перетворювати знання та вміння на виробництво і відсувати Європу вбік, навіть якщо вона була автором більшості технологій. А крім того, розкриває, що така політика дістається певною ціною. Спроможність завойовувати ринок напряму залежить від політичної волі здійснювати відповідну підтримку стратегічних галузей економіки.

Сподівання на силу ринку призвело до того, що переваги Європи скоротилися до трьох секторів: автомобілів, літаків і медицини. І нині їй дуже важливо зберегти свої позиції в цих трьох секторах. Це буде важко. Серед десятих найкращих автомобільних гібридів 2015 року був тільки один європейський поряд із шістьма азійськими і трьома американськими. В аерокосмічному секторі народжувані ринки все ближче підступають з малими літаками, постійно прогресують у космосі й витрачають величезні суми на нові покоління великих цивільних літаків і військової авіацію. Перерозподіл ресурсів до ринків, що зростають швидше, урядові стимули і кінець терміну дії патентів ставлять під тиск фармацевтичний сектор Європи.

Кон'юнктурні дослідження підтверджують, що обсяг виробництва сільськогосподарської продукції має зрости на 60%, щоб задовольнити численніше, більш зосереджене в містах і багатше населення. Це вимагатиме адекватного транспортування та зберігання харчів. Деякі країни ще досі мають можливість збільшувати експорт, натомість інші змушені покладатися на імпорт. Японія та Південна Корея вже імпортують від 60% до 70% своїх харчових продуктів. Китай

імпортує 3% своїх харчів проти 1% у 2001 році. В результаті Європа може бути одним із регіонів, який виграє від зростання попиту на продовольство в Азії. Експорт сільськогосподарських і лісових продуктів збільшився від 72 млрд. дол. США у 2000 року до 172 млрд. дол. США у 2015 року. І все б нічого, аби в той самий час, скажімо, експорт європейських автомобілів не становив би 2015 року 143 млрд. дол. США, тобто менше сільськогосподарського.

Під час фінансової кризи Греція, Іспанія та Португалія майже відчайдушно намагалися перетворити Азію на головний експортний ринок для оливкової олії та фруктів. Серед азійських дипломатів бельгійського прем'єр-міністра навіть прозвали Містер Кабанчик, бо він мав звичай докладно розповідати про якість цих бельгійських чотириногих, коли зустрічався з колегами з Китаю, Індії та Японії.

Ці приклади, на перший погляд, не більше, ніж такі собі кейси з міжнародного бізнесу. Мовляв, кон'юнктура ринків сама визначає переможців та боляче карає тих, хто втрачає здатність передбачити її мінливі тренди. Втім, зазначені Йонатаном Голслахом замальовки європейських реалій засвідчують сумну переорієнтацію Європи на задоволення потреб ринку, а не продукування інновацій, які ці самі потреби визначатимуть на роки наперед. Тобто, за бізнес-термінологією, Європа змінює лідерські позиції на реактивні. Як наслідок, структура європейських економік деформуватиметься у відповідь на запити зростаючих економік країн, що розвиваються, а це позначиться на зменшенні продуктивності її праці, відповідному переміщенні робочої сили в менш прибуткові сектори, скороченні доходів та нових викликах бюджетній консолідації.

Хоча не один Китай, на думку Голслаха, деформує європейський «організм». Після того як знайшли великі запаси сланцевого газу, США перейшли до енергетичного протекціонізму. Ці відкриття забезпечили велику цінову перевагу

для американських компаній. 2000 року ціни на газ у Європі були тільки незначно вищі, ніж у США, а от 2015 року європейські ціни були майже вчетверо вищі. Деякі німецькі галузі сповістили про передислокацію. Адже, як справедливо зазначав один представник найбільшої хімічної компанії Європи, якщо значна частка ваших витрат пов'язана з енергією, ви не маєте іншого вибору. І якщо Європа не дасть собі ради в цьому питанні, її покине ще більше виробництв.

У новій торговельній та інвестиційній стратегії ЄС від 14 жовтня 2015 року, зафіксованій в Комюніке Європейської Комісії ЄС під назвою «Trade for all», було визнано, що 90% глобального економічного зростання у найближчі 10-15 років відбуватиметься поза межами ЄС. Нові центри зростання – це даність дня сьогоднішнього, яка змушує європейців визнати програш в конкурентній боротьбі в традиційних секторах економіки. Макроекономічні важелі взаємовпливу (сальдо торгового балансу, баланс заощаджень та інвестицій, особливості фіскальної політики й політики курсоутворення) закладають підвалини структурних змін в глобальній економіці й формування нової географії глобальних потоків капіталу та полюсів зростання. Проявом незалежності стала поступова трансформація сприйняття зростання країн ще вчорашньої периферії: Китаю, Індії, Бразилії, ПАР. Це реакція на фундаментальні зрушення в розстановці сил і акценти на внутрішні джерела росту у цих країнах.

Чи варто за цих обставин Україні кинути всі сили на підлецування європейським урядовцям та остаточно зафіксувати свою історичну місію «аграрної житниці», або навіть «аграрної наддержави». Наддержава має в своєму арсеналі такий інструментарій, який дозволяє реалізовувати її експансійну функцію, формуючи порядок денний для себе і для інших. Чи можна, збільшуючи посівні площі ріпака чи сої, або соняшника та експортуючи ліс-кругляк, сподіватись на завоювання місця в Європі, що вже сьогодні втрачає

здатність забезпечувати конвергенцію (перетікання через вирівнювання) доходів між країнами-членами? Навряд чи зростання показників експорту волоських горіхів, що є безумовно прибутковішим від зернового бізнесу, спроможне забезпечити динамічний розвиток нашої економіки.

## 8.11. Система освіти в майбутньому

Реалізація принципово інших підходів до самого характеру праці неможлива без підготовки спеціалістів здатних впроваджувати ці перетворення. Наприклад, Uber придумав план ефективного управління мільйонами автомобілів, Airbnb побудував мережеву платформу управління величезною кількістю різноманітного житла, що здається в оренду. Не маючи жодного власного ресторану, компанія Subway має більше точок фаст-фуду, ніж мережа McDonalds, причому персоналу у неї у 500 разів менше. З появою компанії Lyft знання, яке було абсолютно необхідним для таксистів Лондона, щоб ефективно пересуватись його складною мережею вулиць, стало зовсім непотрібним. Нові моделі бізнесу ставлять зовсім нові вимоги до працівників, до їхньої освіти та навичок.

Людям залишиться лише творча праця, креативність стане основним інструментом розвитку і буде ключовою точкою диференціації людей. Відомий американський фізик, футуролог, основоположник теорії струн, Мічіо Каку таким бачить майбутнє освітньої сфери:

1. Навчання не буде базуватись на запам'ятовуванні. Наш мозок не потрібно завантажувати зайвою інформацією, а вивільнений ресурс можна використовувати для розвитку навичок аналізу, аргументації та прийняття рішень;

2. Навчання стане індивідуальним та автономним. Люди будуть самі нести відповідальність за свою освіту та обирати, що на даний момент їм потрібно засвоїти і з ким спілку-

ватись. Професія вчителя повністю зникне з нашого життя;

3. Дипломи навчальних закладів втраять будь-яке значення, популярності набудуть персональні навчальні та сертифікаційні портфоліо, що будуть визначати можливість кандидата займати відповідну посаду;

4. Підручники матимуть штучний інтелект, який сам визначатиме наповнення на кожну наступну сторінку в залежності від інтересів читача. І будуть в автоматичному режимі здійснювати апдейт всієї необхідної користувачу інформації;

5. Для досягнення успіху потрібно буде розвивати лише ті здібності, які недоступні роботам: уяву, креативність, ініціативність та лідерство, а суспільство перейде від товарної економіки до інтелектуально-креативної. Суспільства, які будуть орієнтуватись виключно на сировину, занепадатимуть і стрімко біднітимуть.

Цінуватись буде творення нового, а знання як такі не будуть нікому потрібні. Їх можна буде ще простіше знайти у вільному доступі. Людям необхідно буде розвивати навички перероблення знань. Всі матимуть змогу дивитись на одні й ті самі факти, але кожен зможе побачити у них закономірності відмінні від інших та висловити нові ідеї. Насправді вся наука рухається не до складності, а до спрощення. Істина лежить не десь на глибині, а на поверхні – про це кажуть багато нобелівських лауреатів. Проте досі мало хто може побачити простоту.

Важливим буде те, як люди зуміють оперувати новими висновками, які згенерували інші. Хтось просунувся в програмуванні, одна людина використала це в економіці, потім друга – у фізиці... Такою буде наука майбутнього.

Аби вивести людську креативність на новий рівень, мабуть, буде створена якась глобальна система. Вона об'єднає велику кількість людей, які працюватимуть у групах над вирішенням різноманітних проблем. Система буде моніторити цей процес у різних групах, а також враховуватиме внесок

кожного. Внаслідок цього виникне надзвичайно потужний генератор та реалізатор ідей, який буде підживлюватись самим середовищем, що самонавчається. Така система буде опрацьовувати згенеровані та вирішені освітньою креативною платформою ідеї та продукти і запускати їх у виробництво, забезпечуючи винагороду розробникам у вигляді патентних чи дивідендних платежів з прибутку від реалізації.

Наявність подібної платформи повністю змінить наші уявлення про ресурс людини і дасть можливість швидко нарощувати інтелектуальний потенціал людства. Адже насправді кожен є генієм, але не розкритим, так само як і кожна дитина – талановита. «Розумна» мережа допомагатиме розкривати потенціал людей: з нею буде простіше пробувати, обирати та змінювати те, чим займатись. Вона дозволить вирішувати будь-які задачі дуже швидко – і переходити до наступних.

Людство стоїть на порозі великих змін, які торкнуться навіть самої сутності людини, її права власності, її призначення у розвитку людства. А також концепції споживання як драйвера світового економічного розвитку. Відмовившись від надмірного споживання, людство отримає взамін відчуття задоволення від творчості і можливості ефективно працювати в середовищі, яке постійно вдосконалюється.

## **8.12. Міста майбутнього сьогодні та через 30 років**

Експерти ООН передбачають, що до 2050-го року населення Землі збільшиться з 6,5 до 9,2 млрд. До 2030 року понад 5 млрд. людей будуть жити в міських умовах. Але перш, ніж людство добереться до такої щільності населення, урбаністи оптимізують міста, роблячи їх інтелектуальнішими і кращими за допомогою інноваційних або «розумних» технологій. В результаті міста стають більш комфортними для мешканців та гостей, а також дуже привабливими для інвесторів. Настає доба так званих «розумних» міст.

Поява на планеті ще 3 млрд. мешканців призведе до граничного напруження можливостей існуючих мегаполісів, і людство буде змушене будувати щось абсолютно нове – повністю «інтелектуальні» міста, засновані на екологічних та енергозберігаючих технологіях, мегаполіси, здатні правильно реагувати на своїх мешканців та середовище поза і всередині себе. Одне з таких техногенних чудес майбутнього, яке можна побачити вже сьогодні, це – місто Сонгдо в Південній Кореї.

Розумне місто – це щось більше, ніж просто інфраструктура. Це якісно новий стан міського середовища, створеного екологічним і раціональним використанням систем життєзабезпечення. При цьому технологічні фірми, як наприклад, IBM, Cisco дивляться на розумні міста як на величезну бізнес-можливість, де вони можуть реалізувати весь свій потенціал. Саме таким містом і є Сонгдо.

Сонгдо побудоване на намівному острові приблизно в 50 км на захід від Сеула, його будівництво тривало 12 років – з 2003 до 2015 року. Сьогодні Сонгдо вважається найбільш передовим і «розумним» містом у світі, справжнім містом майбутнього, яке втілює всі найсміливіші мрії людства про життєздатні і комфортні міста. У ньому реалізовані інноваційні досягнення в галузі міського планування, архітектури, будівництва, автоматизації, зв'язку, екологічних та енергоефективних технологій, водозбереження та альтернативної енергетики.

Сонгдо знаходиться в 15 хвилинах від Міжнародного аеропорту Інчхон, найбільш завантаженого в Кореї, і входить до так званих аеротрополісів, кількість яких у всьому світі зростає. Це населені пункти, що розбудовуються від аеропорту, а не навпаки. У місті Сонгдо проживає близько 40 тисяч осіб і ще 55 тисяч щодня їздять сюди на роботу.

Сонгдо – наймасштабніший в історії людства інвестиційний проект приватних інвесторів у нерухомість. Інвестиції

склали близько 35 млрд. доларів, а велика частина з них надійшла від американської девелоперської компанії Gale International і американського інвестбанку Morgan Stanley. Реалізацію проекту вони довірили таким «монстрам» технологій, як Cisco, 3M, Posco E&C і United Technology, поставивши перед ними завдання створити місто «Інтернету речей», яке зв'яже між собою не тільки людей, але й об'єкти, наприклад, автомобілі та будинки, тому Согдо в прямому сенсі слова зіткане з технологій.

Cisco вирішила побудувати місто, яке буде «харчуватися інформацією», причому центральний вузол керування буде грати роль «спинного мозку». Тому Cisco підключила до мережі кожен квадратний дюйм, вбудувавши сенсори в міські дороги, вулиці та будівлі. Кожен датчик відправляє безперервний потік даних в центральний вузол керування. Він збирає і аналізує дані про стан будівель, доріг і ситуації на дорогах, температуру ззовні і всередині, потреби в енергії.

Наприклад, щоб знизити витрати на експлуатацію та освітлення вулиць, вуличні камери відслідковують кількість пішоходів на тротуарі. На вулицях без людей освітлення приглушують, а з їх появою – знову посилюють. Навіть світлофори у місті високотехнологічні – лампи розжарювання в них замінять світлодіоди, які мають в 100 разів меншу потужність, ніж лампи звичайних світлофорів. Датчики також допомагають відслідковувати потенційно аварійні ділянки дорожнього полотна та інженерних споруд, таким чином запобігаючи виникненню пробок через масштабні дорожні роботи.

Більш того, для запобігання складнощам з дорожнім трафіком до номерних знаків автомобілів прикріплять RFID-мітки радіочастотної ідентифікації – обладнані мініатюрними антенами, налаштованими на певну частоту. Вони здатні менше ніж за одну секунду передати інформацію про рух і швидкість авто, оперативно проаналізувати повну карти-

ну поточного стану дорожнього руху. Це дозволяє вузлу регулювати тривалість сигналів світлофорів, організовувати об'їзди і видавати ранні попередження про затори. Також у місті встановлені електронні дорожні знаки, що автоматично змінюються залежно від щільності автомобільного та пасажирського потоку. Більшу частину машин, що використовуються у місті, складають електрокари і машини з водневими двигунами.

Для Сонгдо була розроблена унікальна система утилізації відходів: в будинках встановлені пневматичні сміттєпроводи, що «висмоктують» побутове сміття і сортують його. В майбутньому планується, що відходи будуть доставлятися прямо на метановий завод, що виробляє паливо для двигунів. Проблеми постачання міста водою вирішили через спеціальні пристрої для збору дощової води, яка придатна для поливу і миття вулиць. Всі стічні води очищаються і придатні для вторинного використання.

Інфраструктура Сонгдо базується на мережевих технологіях, які об'єднують всі експлуатаційні системи в єдине ціле. Так, наприклад, жителі зможуть управляти всіма процесами у себе вдома, що пов'язані зі споживанням енергії – від освітлення до кондиціювання повітря, перебуваючи в будь-якій точці міста.

По суті кожна будівля в Сонгдо є шедевром щодо застосування сучасної інженерії, але з точки зору архітектури особливої уваги заслуговують будівля Tri-bowl і Дорога майбутнього Songdo-miraegil. Tri-bowl – це великий виставковий комплекс, сконструйований у вигляді тарілки, що немов висить над ставком з лотосами, де в 2009 році проходила Міжнародна виставка міст в Інчхоні. Назва Tri-bowl складена з двох слів «triple» – «потрійний» і «bowl» – «чаша». Весь комплекс символізує гармонійне поєднання трьох стихій – неба, моря і суші в місті Інчхоні, де є аеропорт, порт і розвинена наземна транспортна мережа. Дорога майбутньо-

го Songdo-miraegil – це головний туристичний пішохідний маршрут довжиною в 7 км. По ньому за 3 години прогулянки можна оглянути основні визначні пам'ятки міста Центральний парк, вежу Tomorrow city, Compact Smart City, Tribowl і побачити майбутнє Південної Кореї та її, мабуть, людства.

Серед найбільш обговорюваних проєктів розумних міст крім Сонгдо в Південній Кореї увагу привертає Масдар в Об'єднаних Арабських Еміратах. Масдар, що означає «джерело» на арабській мові, – це місто, яке стоїть в центрі пустелі Абу-Дабі.

Електропостачання міста повністю автономне. Масдар зпроектовано, як одне з найбільш життєздатних міст на планеті. В самому центрі міста створено сонячну електростанцію та вітряні електростанції. Масдар прагне повністю звільнитися від вуглецю в атмосфері.

Не дивно, що Масдар також є центром компаній чистих технологій. Все в місті, від води до сміття, вимірюється і перевіряється, стаючи джерелом інформації.

Масдар є дружнім по відношенню до пішоходів і повністю вільний від автомобілів. В місті проводяться експерименти з мережею електромобілів підземного переміщення без водіїв. Персональний швидкісний транспорт PRT буде працювати на шість метрів нижче рівня вулиць по всьому місту.

В кінцевому підсумку 40 тис. людей буде жити в центрі міста і до 50 тис. осіб будуть здійснювати щоденні поїздки на роботу.

Критики назвали його близькосхідним анклавом для багатих і сумніваються, що це можна повторити в інших країнах, враховуючи його вартість у кілька мільярдів фунтів.

Невелике «місто майбутнього» можна побачити і в Києві вже у вересні 2017 року, коли на Подолі відкриється діловий квартал і бізнес-центр ASTARTA, що першим в Україні пройшов міжнародний аудит за стандартом «зеленого» будівництва BREEAM і отримав відповідний сертифікат

на проект. При будівництві БЦ, а також в процесі його подальшої експлуатації використовуються тільки екологічно безпечні матеріали, енергозберігаючі технології та сучасна інженерія.

Концепт БЦ ASTARTA включає в себе турботу про стан довкілля, орендарів, яким належить проводити тут більшу частину свого часу, а також раціональну і розумну експлуатацію будівлі. Основним завданням зеленого будівництва є зниження рівня споживання енергетичних і матеріальних ресурсів протягом всього життєвого циклу будівлі.

БЦ ASTARTA оснащений системами інтелектуального управління, спрямованими на те, щоб орендарі офісів почувалися в БЦ ASTARTA легко і комфортно, стандартні експлуатаційні ризики були мінімізовані, а побутові незручності – невідчутні. Наприклад, завдяки датчикам руху і соленоїдним клапанам систем водопостачання, у випадку поломки змішувача або незакритого крана – відсутність руху заблокує подачу води й усуне можливість затоплення.

Системи кондиціонування не тільки використовують безпечний для довкілля фреон R410A, але й завдяки технології VRV-системи дозволяють встановлювати в офісному приміщенні індивідуальні кліматичні зони. Завдяки цій технології кожен із співробітників зможе перебувати в комфортному для себе температурному режимі й освітленні.

Для екологічно орієнтованих «мешканців» БЦ ASTARTA на парковці будуть розміщені станції зарядки для електромобілів, а до послуг тих, хто віддає перевагу велосипеду, буде облаштована окрема інфраструктура, яка включає велопаркінг на 122 паркомісця, а також розташовані в безпосередній близькості від нього вбиральні приміщення, де можна прийняти душ і переодягнутися для комфортного проведення нового робочого дня.

### 8.13. Деградація промислового потенціалу в Україні

Мрії про «розумні міста» в Україні віднесені у далеку перспективу, бо для їх втілення не вистачає ні можливостей, ні бажання влади проводити кардинальні зміни в суспільстві. Найбільший рахунок, який можна і слід висунути нинішній так званій політичній еліті країни – це повне розбазарювання економічного потенціалу, який мала Україна на момент розвалу СРСР. Тоді експерти визнавали Україну найбільш перспективною серед усіх пост соціалістичних країн. Сьогодні, коли весь просунутий світ переживає Четверту промислову революцію, Україна стрімкими темпами скочується до стану, коли не завадить наново провести Другу.

Нагадаємо, що Друга промислова революція – це, фактично, революція винаходу конвеєрного виробництва в США на початку ХХ-го століття. Тобто, масового виробництва товарів. Її також називають ще Технологічною революцією, й не даремно – адже від неї почалося масове використання електрики, телефону, електродвигунів, почалася ера нафти тощо.

Натомість, в Україні за останні 20 років стався відкат на багато десятиліть назад – це ні для кого не секрет. Але, здається, широкі суспільні кола не до кінця розуміють всю глибину прірви, в яку ми наразі скочуємося. Сухий висновок звучить так: грабіжницька політика «комсомольців 1980-х», що в союзі з відвертим криміналом захопили владу в середині 1990-х й тримають її по сьогодні, по швидкому заробила на розпилуванні та дерибанні виробничих підприємств, а тепер ще й на військових діях на Сході країни. Все це призвело до втрати Україною переважної частини своїх промислових потужностей.

З кожним роком Україна перетворюється все більше на сировинну державу, яка не здатна до виробництва високотехнологічної продукції. Й хай нікого не радують все

більш зростаючі з року в рік показники агрогалузі та навіть ІТ-сектору. Адже в першому випадку мова йде про продаж збіжжя, тобто, сировини, в другому – в основному, про аутсорс за кордон не готового продукту, а пазлів, які складатимуться в цей продукт в США чи ще десь. Тобто, все, на чому наразі реально заробляє країна – це вивіз сировини, природного чи виробничого характеру. І якщо ще кілька років тому ми вивозили хоча б металеві чушки та труби, то тепер валюта приходить за продаж жита чи соняшника з рапсом. Це вкрай небезпечна ситуація, яка загрожує національній безпеці нічим не менше російської агресії.

Не слід кепкувати з РФ з її сміховинним «імпортозаміщенням», бо там це зробити нереально через ті ж причини, що й в нас – правда, до всього цього вони ще й їжею самі себе не забезпечують. Однак у нас ситуація майже ідентична.

Найкращим прикладом цього є порівняння суспільного дискурсу 10 років тому й зараз. В середині 2000-них більшість списів в економічній площині ламалися навколо права власності великих заводів. Дивіться в Інтернеті знамениту історію з Нікопольським феросплавним заводом чи «Криворіжсталлю», а тепер вся країна обговорює нелегальне видобування бурштину. Й це не випадково й дуже симптоматично. Ні, бурштин добували й 10 років тому, але тоді це був абсолютно нелегальний й мало кому відомий вид кримінального заробітку. Зараз же, внаслідок деградації економіки, будь-яка сировина – бурштин, ліс, вугілля, збіжжя – перетворюється на головний рядок прибутку. Й володіння чи кришування його перетворюється на головний ресурс – на відміну від часів, коли показником була наявність заводу чи якогось працюючого виробництва. Ось це найкраща ілюстрація того шляху стрімкої деградації, який пройшла країна за останні роки.

Казати, що ми остаточно перетворилися на «бананову республіку», звичайно, не можна – на щастя, не все настіль-

ки безнадійно. Але абсолютно бездарна політика нинішньої влади в купі з військовим лихоліттям стрімко добиває все, що ще животіє й змушує тікати з країни тих, хто хоче щось реально виробляти, а не заробляти на присмоктуванні до все більш куцого державного бюджету чи державних компаній-напівбанкрутів.

З такими темпами досить скоро нам прийдеться наново вчитися виробляти готову продукцію, що цілком співставно з необхідністю проводити Другу промислову революцію. Тобто, вчитися не торгувати сировиною й красти, а самому виробляти товари масового вжитку. Бо, як показує світова історія економіки, жодна країна світу не приходила до процвітання, якщо не починала виробляти готові товари, які потім завойовували світові ринки. Так розпочинали свою експансію британці ще наприкінці XVII-го століття, так зробили «далекосхідні тигри» в другій половині XX-го століття, так зробив Китай, зараз робить Індія тощо.

Час, коли найбільш працюючої схемою набуття капіталу в країні було вкрасти гроші на банкрутстві заводу й вивести їх в офшори, остаточно закінчився – вже нема чого банкрутувати. Тож, якщо українське суспільство не зрозуміє, що ми маємо виробляти й це має стати нашої національною ідеєю – на нас очікує вже багато разів в історії відігране майбутнє сировинної постколоніальної держави з корумпованою владою та перманентними кризами/революціями. Хочемо дійти до Четвертої революції – давайте хоча б Другу до пуття доведемо.

## Список літератури та джерел до розділу 8

1. Бочан І. О., Михасюк І. Р. Глобальна економіка: Підручник. – К.: – Знання, 2007. – 403 с.
2. Вернадский В. И. Научная мысль как планетное явление. – М.: Наука, 1991. – 270 с.

3. Глобальные проблемы человечества Источник: <https://geographyofrussia.com/globalnye-problemy-chelovechestva-2/>
4. Голслах Йонатан. Сила раю. Як Європа може бути попереду в азійському сторіччі / переклад з англійської Петра Тарашука. – К: Темпора, 2016. – 341 с.
5. Друкер П. Бизнес и инновации. – М.: «Вильямс», 2007. – 432 с.
6. Друкер П. Эффективный руководитель. Пер. с англ. Ольга Л. Чернявская – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
7. Ерофеев Н. А. Промышленная революция в Англии. – М.: Гос. учебно-педагогическое изд-во Министерства Просвещения РСФСР, 1963. – 184 с.
8. Залюбинская Л. Н., Скорик Н. Л. Рефлексивный подход к «детенизации» экономики Украины // IV Международная научно-практическая конференция “Рефлексивные процессы и управление в экономике”, Партенит. – 14-17.10.2013. – С. 67-71.
9. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Середній клас – основа сталого розвитку суспільства. / Сталий розвиток – XXI століття: управління, технології, моделі. / за наук. ред. проф. Хлобистова Є. В. – Київ, 2017. – 546 с.
10. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Л. Н. Оголевой. – М.: ИНФРА, 2001. – 231 с.
11. Іглицька Е. А. Управління персоналом в умовах глобалізації. [Електрон, ресурс] / Іглицька Е. А. – Режим доступу: <http://viperson.ru/articles/upravlenie-personalom-v-usloviyah-globalizatsii>
12. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. [Електрон, ресурс] / Козинець А. О. – Режим доступу: <http://e-u.in.ua/journal/258.pdf>
13. Котова І. М. Інновації як чинник сталого розвитку /

- І. М. Котова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – Вип. 27. – С. 171-175.
14. Лукашевич В. М. Глобалістика: Уч. посіб. – Львов: «Новий світ – 2000», 2004. – 392 с.
  15. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 204с.
  16. Примост В. Муштрувати не можна навчати // Тиждень, № 35 (459) від 31 серпня 2016. – С. 16-19.
  17. М. И. Соколова, А. Г. Демен. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006 – 240 с.
  18. Новая история стран Европы и Америки. Первый период: Учеб. по спец. «История»/ В. Н. Виноградов, Н. М. Гусева, А. М. Зверев и др.; Под ред. Е. Е. Юровской и И. М. Кривогуза. – М.: Высш. шк., 1998. – 415 с.
  19. Палей Т. Ф. Инновационный менеджмент. Изд. 2-ое, перераб. доп. – Казань: Изд-во «Фолиантъ», 2011. – 162 с/
  20. Подолинський С. Вибрані твори / С. А. Подолинський / Упор. Л. Я. Корнійчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 384 с.
  21. Світова Організація Торівлі: <http://www.krugosvet.ru/articles/107/1010711/1010711a1.htm>
  22. Сильченкова Н. М. Особливості управління персоналом в умовах глобалізації. [Електрон, ресурс] / Сильченкова Н. М. – Режим доступу: [http://www.silchenkova.ru/osob\\_upr\\_person\\_globaliz/index.html](http://www.silchenkova.ru/osob_upr_person_globaliz/index.html)
  23. Скорик М. Л. Соціально-економічна модель сталого розвитку суспільства. /«Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі»: колективна монографія. – Черкаси:, 2014, С. 32-39.
  24. Скорик М. Л. Рефлексивний підхід до мінімізації обсягів «тіньової» економіки в Україні // Збірник наукових праць Хмельницького коопер. торгов. –економ. інсти-

- тута. Економічні науки – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2013. – № 5. – С. 312-319.
25. Скорик Н. Л. Рефлексивное управление как метод поиска решений в сфере теневой экономики / В монографии «Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты». Донецк. – 2013. – С. 89-107.
  26. Скорик М. Л. Соціально-економічна модель сталого розвитку суспільства. /«Сталий розвиток – ХХІ століття: управління, технології, моделі»: колективна монографія. – Черкаси., 2014, С. 32-39.
  27. Смит Ад. Исследование о природе и причинах богатства народов. – книга 4, Глава II. М.: Эксмо, 2007.
  28. У С ША представили надшвидкий транспорт – гіперлуп. [Електроний ресурс] – Режим доступу: [http://www.bbc.com/ukrainian/science/2013/08/130813\\_hyperloop\\_california\\_ag#orb-banner](http://www.bbc.com/ukrainian/science/2013/08/130813_hyperloop_california_ag#orb-banner).
  29. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Пер. с англ. Евгений Кочерин, Н. Рудницкая. – М.: Манн, 2013. – 374 с.
  30. Хобсбаум Э. Век Империи. 1875-1914 / Пер. с англ. Л. Д. Якуниной – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1999. – 512 с.
  31. Хобсбаум Э. Век революции. Европа 1789-1848 / Пер. с англ. Л. Д. Якуниной – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1999. – 480 с.
  32. Шпотов Б. М. Генри Форд: Жизнь и Бизнес., М.: КДУ, 2005. – 384 с.
  33. Шпотов Б. М. Генри Форд [Електроний ресурс] / Шпотов Б. М. – Режим доступу: <http://historystudies.org/2012/07/shpotov-b-m-genri-ford/>
  34. Ashlee Vance. Elon Musk, the 21st Century Industrialist [Електроний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-09-13/elon-musk-the-21st-century-industrialist#p5>
  35. Berners-Lee, Tim. Weaving the Web : the original design of

- the World Wide Web by its inventor / Tim Berners-Lee with Mark Fischetti. – «Harper», 1999. – 226 с.
36. Facts about W3C: History. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.w3.org/Consortium/facts#history>
  37. Jonathan Amos. Elon Musk to outline 'Hyperloop' idea. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bbc.com/news/science-environment-23666173>.
  38. Skoryk M.L. Socio-economic development in the integration of interstate /Anderson N. V., M. L.Skoryk // Problems of development modern science: theory and practice: Collection of scientific articles. – EDEX, Madrid, España, 2016. – P. 154-157.



*Навчальне видання*

**Залюбінська Людмила Миколаївна  
Скорик Микола Леонідович**

# **Управління персоналом**

**Частина II**

**ПІДРУЧНИК**

Ілюстрації художника – Анатолія Казанського

Верстка – О. І. Карлічук

Підп. до друку 18.08.2017. Формат 60x84/16.  
Ум.-друк. арк. 32,43. Тираж 300 пр. Зам. № 1625.

**Видавець і виготовлювач**  
**Одеський національний університет імені І. І. Мечникова**  
**Свідоцтво ДК № 4215 від 22.11.2011 р.**  
Україна, 65082, м. Одеса, вул. Єлісаветинська, 12  
Тел.: (048) 723 28 39. E-mail: druk@onu.edu.ua