

**СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
SOCIOLOGY OF MANAGEMENT AND SOCIAL TECHNOLOGIES**

УДК 316.324.8

DOI: 10.18413/2408-9338-2017-3-1-3-18

Зинченко В.В.

**ТРАНСФОРМАЦИИ ПЕРСПЕКТИВ ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА
В ПРАКТИКЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ,
ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ И СИСТЕМЕ
ОБЩЕСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

Институт высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины,
ул. Бастионная, 9, Киев, 01014, Украина, zinchenko@kiev.com.ua

Аннотация. Анализируются трансформации обществ и экономик в условиях глобализационных изменений. Исследуются институциональные процессы интеграции и регионализации в современных индустриальных системах. Исследована специфика стратегий постиндустриального развития и комплексных трансформаций общественно-экономических структур разного уровня и моделей управления в условиях глобализации в современных индустриальных системах. В статье анализируется динамика и перспективы развития процессов самоорганизации в системах общества, управления, структура и алгоритм функционирования моделей прямого гражданского народовластия и самоуправления. При планировании общественного будущего акцент необходимо делать равномерно и на анализ ценностей, и на анализ социальных институтов, который позволит осознать реальные механизмы практического построения нового общества. То, что иногда имеет проявление в качестве поверхностных феноменов, на самом деле характеризует решительные тенденции, которые подсказывают не только другие перспективы изменений, но и такой переворот, который по глубине и ширине выходит за рамки ожиданий традиционной общественной теории. С точки зрения исторического прогресса каждый новую ступень развития человеческого общества отличается от прошлого тем, что создает новые предпосылки для материальной и духовной интеграции человечества как выражения основной тенденции этого общественно-исторического развития.

Также исследуются мировоззренческие, общественные, экономические тенденции и концепции субсидиарности и делиберативности, перспективы и формы их последующего развития.

Ключевые слова: глобализация; теории менеджмента; гуманизация труда; демократия; общественная трансформация; социальные институты; делиберативный менеджмент; коммуникация; самоуправление; самоорганизация.

V. V. Zinchenko

**TRANSFORMATION OF THE PROSPECTS OF THE EVOLUTION
OF MANAGEMENT PRACTICE, ORGANIZATIONAL INNOVATION,
EFFECTIVE DEVELOPMENT AND THE SYSTEM OF SOCIAL-
ECONOMIC PROCESSES**

Department of Internationalization of Higher Education, Institute of Higher Education, National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 9 Bastionnaya St., Kyiv, 01014, Ukraine. zinchenko@kiev.com.ua

Abstract. The article analyzes the transformation of societies and economies in the conditions of globalizing changes. The author investigates the institutional processes of integration and regionalization in the modern industrial systems. Besides, the author investigates the specificity of post-industrial development strategies and comprehensive transformation of socio-economic structures of different levels and patterns of governance in the context of globalization in the modern industrial systems. The article analyzes the dynamics and prospects of the development of processes of self-organizing systems of society, governance, structure and functioning of the

algorithm model of direct democracy and civilian government. When planning the public future, the emphasis should be placed evenly on the analysis of the values, and on the analysis of social institutions that will realize the real mechanisms of the practical construction of a new society. The thing that is sometimes manifested as surface phenomena, actually characterizes a determined trend, that provide not only a different outlook of changes, but also a revolution whose depth and width are beyond expectations of traditional public theory. From the point of view of historical progress every new stage of development of human society differs from the past, that creates new conditions for the material and spiritual integration of humanity as an expression of the basic trends of social and historical development.

Besides, the author investigates the ideological, social, economic trends and the concept of subsidiarity and deliberativity, the prospects and forms of their subsequent development.

Keywords: globalization; management theory; humanization of labor; democracy; public transformation; social institutions; deliberative management; communication; self-government; self-organization.

Современное глобальное общество, прежде всего его западная составляющая, хотя это относится и ко многим другим социумам, более похоже на общество в изображении Г. Зиммеля: социальные институты – нации, хозяйства, не являются столь важными, насколько важны первичные социальные связи, сети и матрицы этих связей [1, с. 205]. Происходит колоссальная фрагментация социально-экономического субъекта. И выражается это в совершенно явных формах бегства от институтов. Это процесс глобальный и в пределах западного мира он не связан с качеством самих институтов, он связан с изменениями, происходящими в сугубо человеческой, личностной сфере общественной деятельности. Важнейшее измерение в этих глобальных изменениях – *социально-антропологическое*. Наиболее общая их характеристика – *индивидуализация*. Причем наряду с индивидуализацией, отделением индивида от социальных групп, происходит обеднение самих этих социальных групп, формирование их не по принципу заданности социальным статусом, происхождению, а по принципу добровольности, ассоциативности [8, с. 57].

Для современной западной экономической, обществоведческой и управленческой теории интеграция развитых обществ в современной «*неокапиталистической*» (или по другой терминологии, «*неоиндустриальной*»), фазе их развития является объектом серьезных исследований (в частности, в исследованиях П. Кругмана, Д. Стиглица, Д. Нейсбита, Ю. Хабермаса, Р. Курца, Т. Майера, К. Оффе, О. Лафонтена, А. Турена и др.). Современные изменения в природе развитого индустриального общества привели к тому, что узкоспециализированный анализ рыночного механизма не может уже предоставить реального представления о структуре общественной системы: государство стало неотъемлемым

элементом функционирования экономики, и в определенном смысле все общество преобразовано в экономический аппарат и наоборот, наблюдаем масштабное явление государственно-политического интервенционизма в экономическую систему [14, с. 52]. Разные элементы общества пронизаны экономической и политической рациональностью. На смену классической рыночной экономике пришел не просто монополистический и олигополистический рынок, но сложная структура управляемых и взаимозависимых процессов.

В *индустриальном обществе* производственные отношения окончательно сбрасывают с себя груз внеэкономических форм, приобретая относительную самостоятельность от политики и вместе с тем получают такой способ регуляции экономических процессов, как **анонимный ценорегулируемый рынок**. Экономика и политика в глобальной системе становятся одновременно и взаимно интегрированными, и автономными (но опосредованно взаимообуславливающими) сферами общественного развития, получают возможность не подменивать друг друга, а лишь взаимно ограничивать [11, с. 14]. Капитализм уже на ранних стадиях своего развития, создавая общенациональный рынок продуктов материального производства объединяет на базе этого рынка ранее разрозненные и самобытные гражданские образования, подчиняет их единственной централизованной власти, вводя общеобязательные стандарты регуляции человеческой жизни (в основном с помощью экономических рычагов).

В ситуации перехода к «*неокапитализму*» («*посткапитализму*», «*новому индустриальному*», «*постиндустриальному*» обществу) стремление к стабилизации системы обнаруживает недостаточность только экономических рычагов, возникает потребность в

непосредственном влиянии на сознание масс, в создании общественного рынка товаров духовного производства как интегрирующей, объединительной общественной силы. Научно-технический процесс, превращение науки в непосредственно производственную силу, революция в сфере средств массовой коммуникации облегчают осуществление этого задания. Это стало новым историческим управленческим шагом на пути создания реальных предпосылок как для материальной, так и для духовной интеграции социальных систем. В условиях «неокапитализма» происходят изменения в экономике, которые ведут к устранению обнищания наемных работников, к ликвидации прежней противоположности между работниками физического и умственного труда, к значительному повышению квалификации рабочего класса в целом. В современных условиях «противоречия глобализма и империализма» не могут быть подведены под общие формулы, такие, как «универсальные противоречия между трудом и капиталом», и тем более не могут быть решены ими [17, с. 14].

Для современного общества существенным является и рост количества людей, которые не ожидают помощи от государства, экономической системы и политики в преодолении страха и беспокойства ни там, где экономическая власть достаточно часто превращается в политическую, ни там, где угнетается свободное выражение мыслей – как в капиталистическом государстве «всеобщего благоденствия», так и в государственно-бюрократических «социалистических» системах творческая жизненная активность подменяется разными формами отвлечения от плодотворной социально-экономической деятельности [23, с. 52]. Это в конечном итоге приводит к *массовому бегству из общественных структур*, которое, в свою очередь, порождает новые трудности, зависимости, человеческую пассивность, девальвацию личности как ответственного субъекта социально-исторического творчества.

Множественность теорий социального и производственного менеджмента, управления персоналом, нестандартность путей развития фирм вызвали к жизни ряд концепций, на которых базируется системное управленческое, стратегическое и внутрифирменное развитие. Каждая из них в приоритетном плане опирается на развитие как комплексного подхода, охватывающего все уровни менеджмента, так и определенного элемента систем управления [2]. В

других работах автора это исследуется довольно обширно¹.

В условиях «неокапитализма» (или по другой терминологии, «постиндустриальной» системы) происходят изменения в экономике, которые ведут к устранению обнищания наемных работников, к ликвидации прежней противоположности между работниками физического и умственного труда, к значительному повышению квалификации рабочего класса в целом. В современных условиях «противоречия глобализма и империализма» не могут быть подведены под общие формулы, такие, как «универсальные противоречия между трудом и капиталом», и тем более не могут быть решены ими [11, с. 19].

Хаотичность и неэффективность трансформаций авторитарно-бюрократических систем макро- и микроуровней на постсоветском пространстве, их нестабильность, вызывают необходимость поиска методов оздоровления общественных и государственных отношений, экономики, поиска путей перехода к управленческому механизму нового типа, который отвечает условиям функционирования мировой экономики, обеспечения сбалансированности, преодоления негативных процессов (инфляции, монополизма, безработицы, качественной ненасыщенности потребительского рынка, дефицита бюджета и проч.). В связи с этим перед экономической наукой и управленческой практикой возникают проблемы принципиально нового характера. Такими проблемами являются: разработка концептуальной модели и механизмов, которые

¹ См. в частности: Зинченко В.В. Менеджмент. Системы управління в умовах інституційної глобалізації. К.: Люксар, 2012. 864 с.; Зинченко В.В. Корпоративное партнерство и институциональное общественно-экономическое развитие в контексте делиберативной модели менеджмента // Новые тенденции в развитии модели корпоративного управления: в 3 кн. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012. Кн.1. 190 с. С. 79-94; Zinchenko V. Global institutional transformation strategies of self-management systems // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie «Management». 2015. (4). P. 169-176; Zinchenko V. Institutional Aspects of Globalization and Regionalization in the Context of the Transformation of Society // Journal of Social Sciences and Humanities. Vol. 1. №4, 2015. P. 415-421; Зинченко В.В. Глобальные трансформации современности. Т.1. Системные глобальные трансформации. Saarbrücken: Palmarium Academic Publishing, 2017. 248 с.

обеспечивают гармоничное сочетание сотрудничества и взаимодействия в общественных отношениях, рационального планирования и рыночной регуляции, производства и потребления в рыночных отношениях, наполнение потребительского рынка товарами и услугами, устранение диспропорции между товарной массой и количеством денежных знаков, которые находятся в обращении, ускорение окупаемости капитальных вложений, ориентация на прогрессивные технологии. При этом особенное место занимает проблема обеспечения стабильного роста качества и надежности новых изделий и услуг при снижении цен на новые виды продукции и ориентации на весомое сокращение численности производственных и управленческих работников для достижения преимуществ в конкурентной борьбе, закрепления на уже завоеванных и новых рынках.

Решение этих проблем требует глубокого теоретического анализа конъюнктурных аспектов народного хозяйства и поиска в зарубежной и отечественной практике инструментов его интенсификации. Результатом такой стратегии должно стать создание управленческих систем нового поколения, которые будут работать в режиме т.н. *конвейера нововведений*. В сущности, ставится задание объединить в рамках организационных и хозяйственных комплексов нового типа гибкость и способность к адаптации мелкосерийного производства услуг и продукции с низкими расходами и высокой производительностью труда, характерными для массового производства. Не только качественное удовлетворение существующих потребностей, но и заблаговременное прогнозирование форм их возникновения, анализ возможных последствий и постоянный поиск новых методов взаимодействия – является главным стратегическим и повседневным заданием функционирования любого общества, предприятия, учреждения и организации. Реализацию этих заданий обеспечивает качественное внедрение методов управления, которые основываются на мировом опыте прикладной деятельности и теоретических обобщениях в сфере эффективного менеджмента, самоуправления и управления человеческими и материальными ресурсами, применяясь на микро- и макроуровнях всех без исключения качественно функционирующих сегментов экономической и общественной жизни.

Все это диктует необходимость формирования новых подходов к управлению человеческими и производственными ресурсами,

поскольку традиционные методы управления – с их ориентацией на валовые показатели массового производства, которые не обеспечивают эффективного взаимодействия участников по горизонтали и не уделяют достаточного внимания конечному потребителю, – себя не оправдывают. Поэтому в настоящее время идет беспрецедентный слом существующих стереотипов управленческого мышления.

В теориях управления происходит эволюция к **«менеджменту человеческих ресурсов»**. Предыдущие «рациональные», «тейлористские» управленческие модели, которые предусматривают жесткие методы административного командного управления и вертикальную иерархическую структуру являются эффективными на отдельном участке производства или социума в случаях экстремальной потребности по концентрации совместных усилий. Конечно, современный менеджмент не отбрасывает полностью модель рационализма. Она остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и проч. Элементы *жесткого командного управления* остаются подавляющими в определенных экстремальных условиях, которые требуют, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или при решении производственных заданий (например, выпуск массовой стандартной продукции). Однако по своей сути они стоят на пути налаживанию партнерских взаимоотношений, экспериментированию, сдерживая инициативность, что в конце концов приводит к снижению эффективности как производства, так и общественной мобильности. **Административность управления** служит консервированию антагонистических отношений, социально-политическим конфликтам вследствие обострения противоречий между взаимодействующими сторонами (работники, властная структура, управление). А там, где нужно экспериментировать, искать, в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами, административные рычаги становятся неэффективными – нужно новое, гибче и разнообразное или так называемое **органическое управление**.

Концепция «**организационного развития**», – получила распространение с 1970-х годов. Ее представители (В. Беннис, Г. Бекхард, В. Френч, Р. Лоуренс и проч.) в процесс организационного

развития включают совершенствование формальной структуры фирмы, улучшения координации в принятии решений, повышения знаний и опыта работников в межличных и межгрупповых отношениях, планирования их перемещений по служебной вертикали. Процесс внедрения организационных изменений проходит следующие этапы, характерные для большинства корпораций: диагностика системы управления, выявления проблем корпорации, выработки концепции реорганизации, разработка системы управления, которое принимается в результате реорганизации, планирования процесса реорганизации; реализация намеченных мероприятий, контроль. При осуществлении организационных изменений проводится уточнение разрешимой проблемы и диагноза, сбор дополнительной информации. При этом осуществляется последовательный переход в решении организационных задач от высших уровней управления к более низким.

Методы **организационных изменений** предусматривают прямое действие на поведение людей, групп, организаций в целом, охватывание как формальных, так и неформальных сторон организации.

Кроме **методов лабораторной подготовки** процесс организационного развития включает использование методов **«исследования действием»**, которые допускают определенную последовательность и периодичность в проведении исследований и налаживания обратной связи а системе управления как основного средства контроля и постоянной коррекции ситуации, которая сложилась. В результате установления обратной связи с подчиненными руководители получают информацию во-первых, о степени достижения цели реорганизации, которая проводится, соблюдения графика проведения отдельных мероприятий, о количестве потраченных ресурсов; во-вторых, о реальном использовании персоналом новых форм организации труда; в-третьих, о необходимости модификации внедренных новых форм и методов управления.

В сферу деятельности специалистов по организационному развитию включается осуществление технологических и структурных улучшений. *Организационно-управленческие изменения* могут быть направлены на разные объекты, то есть в зависимости от существа проблемы могут ориентироваться на методы работы с отдельными руководителями, группами руководителей или организацией в целом. Переподготовка и повышение квалификации

работников всех уровней также является обязательным элементом всех управленческих нововведений.

Успех организационных изменений во многом определяется степенью *участия всех сотрудников* в данном процессе. В связи с этим большое распространение в теории и практике совершенствования управления получила вторая концепция **«партисипативного управления»** или **«участия в управлении»**, которое основано на привлечении персонала к решению проблемы повышения эффективности функционирования системы, организации и фирмы. *Партисипативный подход* на практике реализуется в двух направлениях: во-первых, привлечение к принятию решений подчиненных в рамках отношений «начальник-подчиненный»; во-вторых, привлечение к принятию решений представителей разных групп работников корпораций. Формы привлечения персонала в управления весьма разнообразные (это – представительство трудящихся в совете директоров компании, создания кружков качества, автономных или самоуправленческих рабочих групп) и существенно различаются в зависимости от размера компании, вида производства, состояния деловой конъюнктуры, национальных особенностей [См.: 14; 20; 21; 31; 33].

В американских компаниях в основном получило развитие направление, связанное с совершенствованием межличных отношений между руководителем и подчиненным. Здесь разрабатываются и внедряются методы участия членов группы в принятии решений по руководству и организации труда данной группы. На основе таких подходов делаются попытки интеграции целей руководства и подчиненных, формальной и неформальной структур управления.

Одной из форм привлечения персонала до совершенствования организационно управленческой деятельности есть программы повышения **«качества трудовой жизни»**. Они осуществляются путем привлечения персонала в разработку долгосрочной стратегии компании, активизации их участия в процессе принятия решений в рабочих группах, в обсуждении вопросов рационализации производства, в предоставлении им большей свободы в организации своей собственной деятельности. Из практики американских фирм выходит, что

использование **партисипативного** подхода эффективно из тех случаях, когда не лимитировано время для проведения организационных перестроек, осуществляется обратная связь со всеми членами организации; необходимость изменений всеми признана и понятна; члены организации желают быть привлеченными в процесс изменений. Участие персонала всех уровней в решении внешних и внутренних проблем рассматривается как часть общей корпоративной стратегии по мобилизации ресурсов фирмы и как метод снижения сопротивления персонала организационным изменениям, которые происходят, что достигается активной учебной руководителей и сотрудников аппарата управления.

Расширение рамок процесса совершенствования управления в американских фирмах, включение у него методов рациональной организации труда привели к появлению концепции **«гуманизации труда»**, основанного на более полном использовании производительных резервов рабочей силы, особенно интеллектуальных и морально психологических. Доктрину характеризуют четыре основных принципа: **безопасность, справедливость, развитие лица, демократия** [25, с. 212].

Реорганизация труда в больших фирмах позволяет разнообразить используемые формы – обогащать индивидуальный труд путем предоставления большей самостоятельности индивиду, расширять круг трудовых операций, ротации работников, создавать небольшие самостоятельные группы (автономные, полуавтономные в зависимости от степени их самостоятельности) как на производстве, так и в управлении. Такие методы широко используются в таких американских корпорациях, как «АТТ», «Дженерал моторз», «ИБМ», «3М Ксерокс», «Техас инструментс» и проч. По результатам обследования 71 промышленной компании США из перечня журнала «Форчун» 46% фирм регулярно пользуются этими методами для внедрения организационно управленческих нововведений. Рассмотрим характерные черты американского внутрифирменного управления на примере корпорации – «Хьюлетт-паккард». Своя философия менеджмента сложилась в «Хьюлетт Паккард» (США), которая отметила в 2017 г. свой семидесятивосьмилетний юбилей. В списке «Форчун-500» в 2009 г. «Хьюлетт Паккард»

занимала 33-е место, объем продаж фирмы достигал 11,9 млрд. дол. Для сравнения: в 1980 г. корпорация находилась на 120-м месте с объемом продаж в 3,09 млрд. дол. По результатам проведенного в 2009 г. опроса менеджеров высшего уровня и финансовых аналитиков «Хьюлетт Паккард» входила в число 20 среди 305 ведущих компаний по сумме таких показателей, как: качественный уровень системы управления, качество продукции, способность к инновациям и оптимальному использованию ресурсов, финансовая гарантия охраны окружающего среды и поддержка общественной стабильности [3].

Стиль управления «Хьюлетт Паккард» характеризуется сочетанием умной централизации с широкой автономией подразделений, которая допускает их конкуренцию друг с другом, относительно небольшие размеры предприятий, максимальное использование локальных ресурсов. Такая система управления в течение значительного времени позволяет успешно выдерживать конкуренцию со стороны венчурных фирм. При этом руководство фирмы не придает очень большого значения потерям в результате конкуренции между подразделениями, и корпорация достаточно часто предлагала потребителям целый ряд взаимозаменяемых продуктов с разными условиями продажи (скидки и тому подобное). Однако в начале 1980-х годов корпорация столкнулась с необходимостью поиска новых форм специализации и соответствующей структурной реорганизации. Главным направлением реорганизации стала централизация производственной и сбытовой деятельности подразделений с целью усиления координации выпуска комплектующих узлов, совместимости отдельных компонентов. С 2002 г. на предприятиях «Хьюлетт Паккард» началось внедрение системы управления производством **«точно в срок»**, заимствованной у японских фирм. При использовании этой системы ускорения производственного процесса и снижения потерь достигается за счет выпуска изделий небольшими партиями и только при наличии гарантированного потребителя. И хотя эта система была разработана для крупномасштабного стандартизированного производства, опыт «Хьюлетт Паккард» может быть применен и для высокоспециализированного производства. Так, на предприятии по

сбору измерительной аппаратуры в Лейк-Стивенс (штат Вашингтон) из 7 тыс. компонентов собиралось вручную до 290 видов конечной продукции. При освоении системы «**точно в срок**» на предприятии было внедрено несколько сборочных линий, управляемых компьютерами, которые распределяют по производственным помещениям компоненты для сборника разных видов оборудования. Больше 80% компонентов собирается теперь автоматически (раньше соответствующий показатель составлял 45%). При этом производственный цикл сократился с 45 до 5 дней. На предприятии по производству мини-компьютеров в Купертино (Калифорния) норма нехватки снизилась на 90%, а производственные площади сократились наполовину, причем были ликвидированы складские помещения площадью в 75 тыс. кв. футов. На заводе в Форт-Коллинс (Колорадо), который выпускает автоматизированные рабочие места, отходы производства сократилась на 60%, площади – на 30% [2, с. 76].

Внедрение системы «**точно в срок**» привело и к существенным изменениям в отношениях с субпоставщиками. Так, компания «Туше менюфкчуринг», которая поставяет корпуса для компьютеров, вынуждена сократить число типов продукции, которая поставяется, с 100 до 25, и производственный цикл на предприятиях «Туше» уменьшился из 3 мес. до 4 недель. В «Мотороле», главном поставщике чипов, норма нехватки сократилась до 600 на 1 млн. кристаллов, поскольку менеджеры «Хьюлет-Паккард» усилили контроль качества. Корпорация «Хьюлет-Паккард» имеет ряд совместных предприятий с венчурными фирмами в США и 24 филиала в 13 европейских странах. В последние годы вместе с использованием технологии, разработанной в США, на европейских предприятиях активно ведутся собственные научные исследования. По мнению специалистов, готовность «Хьюлет-Паккард» к промышленному сотрудничеству принесет ей достаточно большие дивиденды в связи с образованием единственного рынка Европейского Союза. Если у самой «Хьюлет-Паккард» объемы продажи на американском и внешних рынках распределенные приблизительно в одинаковой пропорции, то у ее ведущих европейских конкурентов подавляющая часть продукции реализуется в Старом мире. Корпорация

«Хьюлет-Паккард» благодаря высокому уровню технологии и качества продукции, гибкой системе управления, разветвленной сбытовой сети, готовности к промышленному сотрудничеству являются весьма перспективным партнером для предприятий и организаций стран СНГ и на постсоветском пространстве в целом.

В классической традиционной системе управления выделялись следующие основные элементы прямых расходов: *материалы, труд и производственные накладные расходы*. При этом операции оценивались по прямым трудозатратам, которые составляли до 30% валовых расходов. В новой системе выделяются расходы на подготовку (расходы на покупку материалов, транспортировки, хранения, переработку, бухгалтерский учет) и ведение производства (расходы на сборочные и контрольные операции), а также дополнительные расходы (разработка технологии, управления производством, информационное обеспечение и проч.). Таким образом, при оценке производственных операций больший акцент был сделан на функционировании систем, не зависящих от деятельности отдельного индивида, который отображает увеличенное значение овеществленных факторов производства. Как следствие, частица прямых трудозатрат в расходах производства снизилась до 2%. Главным же преимуществом новой системы является унификация учета на всех стадиях производственного цикла. При этом новая классификация расходов в большей степени, чем прежняя, приближенная к технологическому процессу. Следовательно, основным направлением реорганизации системы управления стало определенное усиление централизации и унификация производственного режима подразделений. Что же касается принципов управления человеческими ресурсами, то демократизм стиля во многом облегчил восприятие сотрудниками новой системы управления производством, которое требует большего самоконтроля, улучшения квалификационных характеристик. Применение системы «точно в срок» требует от работников определенных знаний в математике и навыков работы на персональном компьютере.

Переход к компьютерной специализации, усиления внимания к стандартизированной продукции обусловили и определены изменения в

рыночной стратегии. Если раньше было характерным в основном специализировано производство, успех на рынке добивался главным образом за счет высокого научно-технического уровня и качества продукции, то с середины 1990-х годов руководство многих корпораций пришло к мысли о необходимости усиления внимания к рыночным факторам конкурентоспособности. Началось внедрение методики маркетинга, употребляемой в отраслях, для которых характерный пакетный метод продаж: создание «фокусных» групп, которые определяют основные тенденции развития спроса, пробное внедрение и количественные оценки перспектив сбыта новой продукции. Предприятие приступило к реализации программ переподготовки менеджеров (традиционно управленческий состав корпорации формировался в основном за счет технических специалистов, менее 40% менеджеров имеют экономическое образование). Было усилено внимание к функционированию сети сбыта: число дилеров выросло почти вдвое. Также были стандартизированы учебные программы для работников служб сбыта фирмы и из трех до шести дней увеличен срок, в течение которого они проходят курс повышения квалификации. За оценками специалистов, ключевым фактором поддержки конкурентоспособности продукции в будущем остается не столько активная рыночная стратегия, сколько технологические преимущества, которые в немалой степени реализовываются за счет промышленного сотрудничества с другими фирмами.

Повышенный интерес во всем мире вызывает японский опыт менеджмента. Его исследование требует принятия к сведению трех важнейших факторов, которые определяют и формируют методы управления фирмами.

Первый – **фундаментальные принципы управления.**

Второй – **механизмы, правила, с помощью которых эти принципы воплощаются в жизнь.**

Третий фактор – **социальная и культурная специфика страны, исторические традиции, состояние общественного сознания, национальный характер.**

Любой процесс реорганизации, преследуя даже полностью обоснованные цели, нарушает нормальное функционирование организации, утрудняет взаимодействие работников и

подразделений, делает статус многих лиц очень неопределенным и неустойчивым. Часто возникает ситуация, когда старые структуры, системы и методы уже не действуют, а новые еще не освоены. Для исключения возможности возникновения такой ситуации некоторые корпорации создают две **целевые группы** одна из которых занимается организацией работы по новому, а другая обеспечивает бесперебойное выполнение работ той, что в рамках действующей организации. Поскольку любые нововведения, и в большей степени организационно управленческие, неминуемо допускают неопределенность их результата, то они могут вызывать сопротивление персонала корпораций, если превращению организационных структур и методов управления не предшествует продуманная работа по подготовке кадров.

Американский специалист Том Липтон разработал ряд мероприятий по минимизации возможного сопротивления и предлагает решать эти проблемы в двух направлениях: во-первых, путем уменьшения потенциальных отклонений от заданной программы в период проведения изменений, во-вторых, путем ускоренного достижения стабильной ситуации для эффективного функционирования. Поэтому при планировании изменений необходимо:

- разработать ряд альтернативных направлений осуществления изменений и определить предполагаемый объем времени для этого;

- выделить все подразделы, категории персонала, рабочие группы, на которые повлияет хоть бы непрямым чином осуществляемое изменение;

- предусмотреть возможную реакцию разных групп на тех, которые проводятся изменение.

Для того, чтобы облегчить и ускорить процесс осуществления изменений, руководители компаний должны создавать благоприятные условия для их проведения, а не навязывать их в принудительной форме, которая усиливает напряженность обеих сторон, вызывает у сотрудников разочарование и нежелание принимать участие в проведении изменений [32, р. 83].

Анализ практики внедрения организационно-управленческих нововведений в американских корпорациях показал, что наиболее эффективной (100%-й успех в 20% случаев) оказалась практика «привлечения», которое допускает

непосредственное участие в работах по внедрению изменений руководителей соответствующего уровня. Приблизительно такую же эффективность (76% успеху) обеспечивали действия, основанные на убеждении исполнителей в рациональности предлагаемых изменений (в этих случаях чаще всего используются консультанты) и на привлечении к процессу внедрения изменений всех заинтересованных сторон путем создания специальных комиссий. Тактика «убеждения» использовалась в 42% случаев, а «привлечение» всех заинтересованных сторон – в 17% случаев, причем наиболее экономической из расчета удельных расходов на внедрение была тактика «привлечения». Наименее эффективной оказалась «директивная» тактика внедрения изменений, основанная преимущественно на административной власти руководителя фирмы. Она приводила к успеху всего в 47% случаев ее использования. Если сопротивление изменениям значительный, то рекомендуется внедрять их в ограниченных масштабах, то есть использовать так называемый «экспериментальный проект», где обуславливается, что организационные изменения вводятся в порядке эксперимента с осуществлением постоянного контроля и анализа результатов. На ранних стадиях внедрения создаются максимально благоприятные условия и осуществляется своевременная коррекция проекта. После определенного периода времени изменения оцениваются, и в случае неэффективности от них отказываются. Такой подход позволяет создавать благоприятную обстановку на наиболее тяжелых ранних этапах внедрения изменений.

Организационные изменения могут осуществляться:

1) внутрифирменными подразделениями или специалистами, которые ведут работу по совершенствованию организационно управленческой деятельности на постоянной основе;

2) внешними организациями или консультантами, которые привлекаются при возникновении сложных проблем, или так называемой «третьей партией». Срок «третья партия» в контексте организационных изменений допускает индивида или группу, которые помогают в процессе диагностирования проблемы и внедрения решений, но не являются частью

организационной системы, непосредственно привлеченной в изменения. «Третьей партией» могут быть внешние коммерческие консультанты, ученые, специалисты.

Внутренними подразделениями корпораций являются отделы *организационного планирования, систем управления, организационного развития, управленческого обслуживания*, корпоративного развития. Обычно указанные службы выполняют следующие функции: периодическое проведение анализа существующей системы управления для проверки соответствия действующей системы управления системе, установленной решениями высших органов компании; создание условий для своевременного внесения изменений, улучшающих организацию управления в условиях деятельности компаний, которые изменяются; определение потребности компании в новых формах и методах управления, необходимых для эффективного выполнения заданий, поставленных руководством компании; разработка и внедрение схем организации управления разными подразделениями компании; определение функций и взаимоотношений между всеми отделами и руководителями; выпуск справочников и инструкций, в которых разъясняется организационная структура фирмы, права и обязанности подразделений и исполнителей.

При внедрении изменений широко используются методы, ориентированные на повышение восприимчивости персонала к организационно управленческим нововведениям, способствуя снижению сопротивления изменениям и направленные в основном на повышение образовательного уровня, участие работников в управлении, поддержку нововведений, скрытое и видимое принуждение, методы лабораторной подготовки.

В настоящее время в работе фирм используются три группы **методов лабораторной подготовки**:

- 1) «тренировка чувствительности» (Т-группа),
- 2) формирование команд,
- 3) инструментальная учеба (группы без ведущего).

Создание «Т-групп» направлено на улучшение качеств управленца как руководителя и как члена разных экспериментальных групп по выработке линий поведения в ходе учебы. С

помощью специальных занятий повышается восприимчивость членов этих групп к мотивам поведения, ценностным ориентациям, потребностям других работников компании.

Основная цель **метода формирования команд** – предоставление инструментария, с помощью которого члены группы могут анализировать собственное поведение и выработку линии поведения для достижения поставленной цели. Большое значение при использовании этого метода имеет оценка консультантом причин появления проблем.

При создании «**групп инструментальной учебы**» инструктор не принимает участие в заседаниях групп, а обратная связь для всех членов группы обеспечивается благодаря использованию разных опросников. Ответы обрабатываются инструктором и приходятся до участников. Члены группы сами предлагают и испытывают разные модели поведения.

На практике *методы лабораторной подготовки* оказались малоэффективными. Их слабость заключалась в отрыве от реальных проблем управления, в трудностях перенесения «аудиторных» знаний в конкретные организации. В связи с этим в последнее время в использовании методов организационного развития акценты стали делаться на учете реальных проблем управления. Местом учеба все более частая становится не аудитория школы бизнеса, а конкретное предприятие.

Первый принцип – уважение к личности. То ли сотрудник компании, клиент или поставщик – он должен быть уважаем как личность.

Второй принцип – обеспечение наилучшее в мире обслуживания клиентов. Он заключается не только в том, чтобы продавать изделия компании или быстро их ремонтировать, когда это необходимо, но и постоянно изучать потребности клиентов, поставлять им те изделия и услуги, которые удовлетворяют их потребности.

И третий – стремление к совершенству. Каждый служащий компании должен выполнять свою работу самым наилучшим чином. Небольшие группы сотрудников корпорации занимаются функциональными дисциплинами, например, маркетингом, обслуживанием, производством, научно-техническими разработками, вопросами кадров, финансов, связи и др. Задание этих групп заключается в том,

чтобы политика, которая проводится компанией, проводилась однообразно в ее филиалах.

Четыре значительных оперативных подразделения несут ответственность за продажу, обслуживание и производство продукции, причем каждое отвечает за определенный географический район. Эффективность каждого из оперативных подразделов определяется с учетом дохода, роста прибыли и объема рынков сбыта. Компания подразделяется на шесть групп, каждая из которых занимается разработкой конкретного изделия, например, большими электронно-вычислительными машинами, системами-накопителями информации, компьютерами со средней мощностью, персональными компьютерами и проч. Есть и седьмая группа, которая занимается вопросами банковского обеспечения, производством, организацией больниц, торговлей (оптовой, розничной). Эта группа объединяет все элементы корпорации одно целое, чтобы обеспечить наилучшее обслуживание потребителей продукцией компании. Каждая из шести групп подразделяется на более мелкие группы или отделы.

Ключевой установкой функционирования компании, ее успеха на рынке в условиях конкуренции является необходимость развиваться теми же темпами, что и ее конкуренты, а это значит также и то, что доход, прибыль, которую она получает, должна обеспечить наличие в компании необходимого капитала. Важным элементом деятельности *комитета по менеджменту* является тщательное изучение рынка по сегментам, что позволяет определить финансовые расходы, рассчитать возможность получения прибыли от реализации новой продукции. При ее наличии начинается разработка новых видов продукции, набирается штат конструкторов, специалистов по производству, техобслуживанию и ремонту, готовятся специалисты в области продажи, обеспечивается необходимое количество независимых каналов по распространению продукции.

Особенное внимание необходимо уделять соотношению между персоналом, занятым в производстве, и административно-управленческим персоналом, потому что очень большой удельный вес управленческого персонала снижает уровень производительности труда. И еще одним фактором роста

производительности труда является создание условий для заинтересованности людей. Для определения размера вознаграждения за работу (**позитивная мотивация**) необходима система измерителей трудового вклада, причем не только количественных (производственные задания), но и качественных (*компетентность, инициативность*). При оценке эффективности труда управленцев, которые занимаются техобслуживанием и ремонтом или разработкой новых изделий, на за основу берется такой критерий, как **удовлетворенность потребителей**. Для получения объективной шкалы оценок часто пользуются услугами независимых компаний. Они вступают в контакты с потребителями и выясняют насколько те довольные изделиями и техобслуживанием компании. Основной упор при этом делается на получение прибыли в **долгосрочной перспективе при минимальных расходах**, что достигается лишь за счет высокого качества товаров и услуг. Крепкие позиции в быстро переменном технологическом мире рядом с упомянутыми факторами основываются на трех основных подходах.

Во-первых, – это *честность и добропорядочность*. Организации, которые врут друг другу, в конечном итоге оказываются в сложном положении, их обман раскрывается и расходы, какие они понесут, в результате того, что взорвали доверие к себе, будут отражаться в течение очень длинного периода времени. Этот период намного дольше, чем тот, в течение которого они добывали прибыль. Более того, организации, которые становятся на путь лжи и обману в конечном итоге обреченные на крах.

Во-вторых, необходимо направлять и контролировать изменения, связанные с самооценкой сотрудниками своего вклада, своего окружения. Эти изменения должны приносить реальные результаты. Например, при делегировании управленческих полномочий по вертикали необходимо сурово соблюдать принятый уровень решений с тем, чтобы лицо, которое получило новые функции, владело и большей свободой, и соответственно, большей ответственностью.

В-третьих, цель может быть достигнута лишь при наличии компетентного, творчески мыслящего руководства, которое беспокоится о потребностях и опасениях своих сотрудников. Это руководство должно иметь мужество

настаивать на своем, когда возникают сложности и препятствия, и в то же время владеть мудростью для того, чтобы изменить курс, когда внешние условия требуют того.

В теориях социального и производственного управления происходит эволюция к «менеджменту человеческих ресурсов». Предыдущие «рациональные» и «тейлористские» управленческие модели, которые предусматривают жесткие методы административного командного управления и вертикальную иерархическую структуру являются эффективными на отдельном участке производства или социума в случаях экстремальной потребности по концентрации совместных усилий. Конечно, современный менеджмент не отбрасывает полностью *модель рационализма*. Она остается методологической основой формирования организационных структур, планирования, проведения предпроектных исследований, экономических расчетов и проч. Элементы жесткого командного управления остаются подавляющими в определенных экстремальных условиях, которые требуют, например, быстрой концентрации усилий на каком-либо участке работ или при решении производственных заданий (например, выпуск массовой стандартной продукции). Однако по своей сути они стоят на пути налаживанию партнерских взаимоотношений, экспериментированию, сдерживая инициативность, что в конце концов приводит к снижению эффективности как производства, так и общественной мобильности. Административность управления служит консервированию антагонистических отношений, социально-политическим конфликтам вследствие обострения противоречий между взаимодействующими сторонами (работники, властная структура, управление) [13, с. 59]. А там, где нужно экспериментировать, искать, в условиях повышенного хозяйственного риска, налаживать разнообразные рабочие связи между партнерами, административные рычаги становятся неэффективными – нужно новое, гибче и разнообразное или так называемое *органическое управление*. Поэтому в концепциях управления является необходимым формирование новой стратегии, началом чего является слом традиционных стереотипов в управленческом мышлении.

Созданный тип индустриального общества разрушает межличностную коммуникацию ее первичную неформальную форму, бюрократизируется, изолируя человека, игнорируя мир человеческих эмоций. Создается разрыв между технологически-экономическим развитием общества и его морально-этическим уровнем. Негативным последствием этого является развитие *«социального невежества»* общества, которое подавляет потребности и стремления личности. Это приводит к вспышкам агрессии и невротизму [10]. На предприятии это ведет к его разрушению (забастовки, «текучка» кадров, производственная апатия и тому подобное); в обществе проявлением этого являются революции, межклассовые столкновения, войны, девальвация социально-этических ценностей.

Необходимо учитывать, что *«акционированные» экономико-социальные модели*, не позволяющие достичь преодоления отчуждения между участниками общественных и производственных отношений. «Акционированные» модели предусматривают наделение участника взаимоотношений возможностью получения частицы общественной или производственной прибыли. Однако, предоставляя возможность владения, они не предоставляют возможность участия в системе управления и контроля. В этом случае работник на производстве или гражданин в обществе в лучшем случае превращается в фиктивного «владельца-акционера», который подчиняется предписывающей власти управленцев. Построение *«общества потребления»* и установление формально-юридического равенства не способствует преодолению отчуждения от власти и не предоставляет реальные шансы на получение доступа к системе управления. Нерегулярное «участие» в формотворчестве решений в виде эпизодического участия в выборах или выполнении принятых управленческой верхушкой решений, при отсутствии навыков управления, оставляет человека пассивным участником социальных и производственных процессов, сформированных господствующей идеологией. Следствием этого является развитие у человека созерцательной и сугубо исполнительской позиции.

Антагонистично-эксплуатационные отношения между людьми и прежде всего, в сфере непосредственной коммуникации являются

основным отчуждающим фактором, поскольку в них человек проявляется не в качестве уникальной личности, а как определенный *фетишизированный эталон* господствующих экономических и политических идеологием [14, с. 27]. *«Менеджмент человеческих ресурсов»* способствует улучшению ситуации. Поскольку в нем человек, в частности работник, уже не является объектом-исполнителем, а от него требуется активная позиция, стимулируется творческий подход, формируется личная ответственность за результаты собственного труда и деятельности. И действует он ради общих целей (предприятия, социума). Развитие личной инициативы в данном случае стимулируется системой мотивационной поддержки (карьерное продвижение, финансовая стимуляция). «Теория У» Д. Мак-Грегора указывает, что система санкций и административного побуждения не является достаточно эффективной. Необходимо учитывать, что при определенных условиях человек не только является способным к ответственности, но и стремится к ней [24, с. 45]. Человек способен себя контролировать и действовать общественно-солидарно в случае стремления к целям, достижение которых будет способствовать удовлетворению его индивидуальных интересов.

Следующим шагом является современная модель *«делиберативного коммуникативного менеджмента»* (в частности, в исследованиях П. Кругмана, Д. Стиглица, Д. Нейсбита, Ю. Хабермаса, Р. Курца, Т. Майера, К. Оффе, О. Лафонтена, А. Турена и др.). Делиберативный менеджмент выступает за привлечение к повседневной управленческой экономико-политической деятельности большинства населения, охватывания его сферой экономического и политического просвещения. Идея делиберативного самоуправленческого уклада является противоположностью как командно-административному типу управления, так и тотально-дерегулированным системам [30, с. 71]. Демократическое самоуправление должно быть достаточно гибким, то есть массы и индивид должны иметь возможность свободно выбирать из числа разнообразных альтернативных проектов [21, с. 203]. Речь идет об *изменении сущности общества* – дополнении к имеющимся социальным завоеваниям расширенной системы отношений самоуправления (в общественной,

производственной и политико-государственной сферах), уменьшения пространства отношений администрирования, наемничества и эксплуатации [34, с. 419].

Значительное количество исследователей «*нового индустриального*», «*постиндустриального*», «*информационного*» общества (Д. Гелбрейт, Д. Нейсбит, Й. Масуда, В. Феркис и другие) обращают внимание на этапное уменьшение любых жестких социальных, образовательных, политических дифференциаций, как условия возникновения стабильного эволюционирующего гражданского общества нового типа – *полицентрированного и синергетического* [См.: 27; 28].

Унаследованная качественно определенная разноплановость и разнообразие хозяйственных структур медленно, но неуклонно отживается на более высоком уровне научно-технических производственных сил, который позволит ассоциируемым индивидам быть реально свободными управленческом, в общественно-политическом, экономическом, и в духовном отношениях. Это станет возможным тогда, когда абсолютно преобладающая часть общественной и производственной системы будет охвачена непосредственно общественным контролем. Это и будет означать реальную победу *делиберативного подхода* в базисе социума, так как разнообразные продукты коллективной деятельности ассоциируемых членов перестанут противостоять друг другу.

В перспективе – общество и производство в перспективе должны стать *самоуправляемыми* [26, с. 73]. На смену системе «*человек-вещь-человек*», должна прийти система «*человек-человек*», где отношения будут непосредственно межличностно-общественными, разумными. Но такие отношения требуют и определенных людей – всесторонне развитых, способных ориентироваться во всех общественно-экономических отношениях. *Самоуправление* осуществляется внутри общественных систем благодаря включению населения в управление и собственность, расширению прав и свобод, роста социальной защищенности, гуманизации общественной жизни. Новое общество, производство, таким образом – это сознательно регулируемая и самоуправляемая система.

Демократия во всех формах *делиберативной* демократии и *делиберативной*

коммуникативности прежде всего – это коммуникация, которая в процессе самого широкого обсуждения рационально формирует волю ее участников. То есть, необходимо исходить не из заранее определенных взглядов и решений, а из процессов их формирования в общественном коммуникативном дискурсе. Развитие нового общества должно осуществляться как свободное дело освобожденных индивидов.

Субсидиарная делиберативная концепция (термин т.н. «Субсидиарной школы», которая охватывает исследования таких экономистов, социологов, политологов, правоведов, как, в частности, Р. Шольц и Н. Тренкле, Э. Лохоф и А. Белгарт и Ф. Шандл, Р. Курц и Г. Райхельт, О. Лафонтен и Т. Майер, Г. Вайссер и С. Миллер и проч.), рассматривает нынешнее состояние общества как *временное, переходное и этапное*, нуждающееся в перманентных комплексных экономико-политических, общественно-управленческих и государственно-правовых изменениях. Завоевания экономической и политико-правовой демократии привели к закреплению в развитых государствах гражданско-политических свобод, формально-юридическому равенству всех граждан, широкой системы социальной защиты [32, с. 65]. Это состояние является удобной основой для постепенного формирования последующего, более эффективного общественного развития.

В общественной, политической и экономико-производственной сферах *субсидиарная* демократия и *делиберативная* модель, исходя из своих идейных принципов, практического опыта и поставленной цели тотального преодоления эксплуатации и отчуждения, не могут позволить себе концентрироваться исключительно на сугубо акционированных и парламентских формах экономико-политической деятельности. Целью становится достижение демократического консенсуса в принятии решений. На уровне общества и предприятия нормы и решения формируются в результате компромисса и согласия (консенсуса) между всеми заинтересованными участниками, которые имеют равные права в равном доступе к управленческой власти [18, с. 61]. В то же время исключается избыточное давление со стороны одной из сторон, не предоставляется никому привилегированного властно-управленческого положения. Консенсус достигается благодаря процедуре общего коммуникативного формирования решений, которые основываясь на

равных интересах каждого, находят обоснованное одобрение всех. Целью делиберативной модели управления является постоянное уменьшение наемническо-эксплуататорских отношений; расширение системы самоуправления (как общественного, так и на уровне предприятий). В таком случае субъект общественных и трудовых отношений является также субъектом (а не объектом) системы управления, распределения и контроля. Идея **делиберативного самоуправления** является противоположностью как командно-административному типу управления, так и тотально-дерегулированным системам. Демократическое самоуправление должно быть достаточно гибким, то есть массы и индивид должны иметь возможность свободно выбирать из числа разнообразных альтернативных проектов.

Для такой системы базовым является **принцип общественной ответственности**. Способность к ответственности означает подчинение ее требованиям: «*быть могущим*» связано с «*быть обязанным*». «Ответственность является составляющей свободы действующего субъекта: я отвечаю за свои действия, невзирая на то, существует ли объект ответственности, который – рано или поздно – привлечет меня к ней» [7, с. 32]. Этим обуславливается ответственность и зависимость состояния каждого за аналогичное состояние другого. Равный для всех уровень свободы и справедливости является возможным при наличии солидарности: каждый член сообщества должен отвечать за свои действия, заручаясь аналогичной ответственностью по отношению к себе со стороны других членов. *Происходит сочетание самой ответственности и совместной ответственности (соответственности)*. Вместе с принципом ответственности, каждый при такой системе также получает частицу общественного или предпринимательского дохода и управленческих возможностей пропорционально индивидуальному взносу в общее дело. Это становится стимулом и мотивацией к творческому, инициативному саморазвитию каждого участника общественных и производственных процессов.

В идеях Р. Курца, Г. Райхельта, Ю. Хабермаса, О. Лафонтена, М. Хаммера, А. Негри обращается внимание на взаимосвязь общественно-коллективных действий, интерперсонального взаимодействия творческих

лиц с типом экономико-политической идеологии социума. Представляется существенным и обоснованным утверждение, что эффективные гражданские ассоциации любого уровня и типа осуществляется не на основе решений большинства и даже не на основе консенсуса, а на почве «внутренней согласованности общественных ориентиров и ценностных стремлений» [19, с.122].

Структура, практика и логика современной глобальной экономики, основанной на новейших информационных и телекоммуникационных технологиях, привела к новому международному разделению труда, которое не только способствует изменению баланса экономической власти между ведущими промышленно развитыми странами, но и к развитию тенденции по созданию экономической многополярности [4; 8; 16].

Происходит изменение системы взглядов на научно-технический прогресс как разумно контролируемое средство достижения необходимых материальных предпосылок реализации морально-ценностных ориентиров. Прогресс науки и техники прежде понимался как улучшение условий человеческой жизни и тем самым он отождествлялся с общественным прогрессом, утверждением гражданского общества. «В конечном итоге люди должны были понять, что в ходе истории еще нигде план разума не был очевидным, наоборот все большим становилось явным преобладание неразумности. В связи с катастрофами нашего времени поставлен вопрос о несовпадении научно-технического прогресса с социальным» [9, с. 107]. Было допущено отождествление разумности человеческого бытия как культурно-исторического явления с материально-производственной рациональностью.

Понимание человека как существа незапрограммированного, свободного, но в то же время требующего в течение всей своей жизни обучающего развития требует отказа от статического понимания свободы и прогресса.

Список литературы

1. Зіммель Г. Філософія грошей. К.: ПРОМІНЬ, 2010. 504 с.
2. Ру Д., Сульє Д. Управління. К.: Основи, 2015. 442 с.
3. An anatomy of so-called «deglobalisation» // The Economist. Feb 19th 2009.

4. Bello W. The Virtues of Deglobalization. Washington, DC: Foreign Policy In Focus, September 3, 2009. Pp. 3-7.
5. Bello W. U.S. Foreign Policy? // Foreign Policy In Focus, January 6, 2016. URL: <http://fpif.org/ultimate-blowback-u-s-foreign-policy-donald-trump/> (дата обращения: 18.12.2017)
6. Christoph K. Solidarität. Baden-Baden: Nomos, 2009. 223 p.
7. Dannemann R. Das Prinzip Verdinglichung. Wiesbaden: Panorama, 2005. 166 p.
8. Exner A. Die Grenzen des Kapitalismus. Wien: Ueberreuter, 2008. 223 p.
9. Fuchs A. Solidarität der Sozialpolitik. – Bonn: Taschenbuch-Verlag, 2013. 227 p.
10. Gawel J.E. Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs // Practical Assessment, Research & Evaluation. 1997. 5(11). URL: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>. (дата обращения: 18.12.2017)
11. Habermas J. Legitimations probleme im Spätkapitalismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 2002. 195 p.
12. Habermas J. Vergangenheit als Zukunft. Zurich: Pendo Verlag, 1993. 158 p.
13. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. 46(1). 1968. Pp. 53-62.
14. Kockshott P.W., Kotrell A. Alternativen aus dem Rechner. Für sozialistische Planung und direkte Demokratie. Köln: PapyRossa Verlag, 2015. 267 p.
15. Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis. New York: W.W. Norton; First Edition, 2009. 224 p.
16. Kurz R. Kollaps der Modernisierung: vom Zusammenbruch des Kasernensozialismus zur Krise der Weltökonomie. Frankfurt am Main: Eichborn, 2009. 288 p.
17. Kurz R. Schwarzbuch Kapitalismus. München: Ullstein, 2011. 456 p.
18. Lafontaine O. Fortschritt und Solidarität. Bonn: Reinbek Verlag, 2008. 228 p.
19. Lafontaine O. Keine Angst vor der Globalisierung: Wohlstand und Arbeit für alle. Berlin/Bonn: J.H.W. Dietz Verlag, 2009. 352 p.
20. Mallet S. Die neue Arbeiterklasse. Neuwied/Berlin: Luchterhand, 2002. 267 p.
21. Mandel E. Arbeiterkontrolle, Arbeiterräte, Arbeiterselbstverwaltung. Eine Anthologie. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt, 2011. 466 p.
22. Marcuse H. Kritik der reinen Toleranz. Fr. a.M.: Suhrkamp Verlag, 1993. 127 p.
23. Marcuse H. Versuch über die Befreiung. Fr. a.M.: Suhrkamp, 1989. 133 p.
24. McGregor D. Human Side Of Enterprise // Management Review. 1957. №11. Pp. 41-49.
25. Meyer Th. Grundwerte und Wissenschaft im demokratischen Sozialismus. Berlin/Bonn: J.H.W.Dietz Verlag, 2008. 246 p.
26. Meyer Th. Grundwerte, Wissenschaft, konkrete Utopie. Hannover: Fackelträger Vlg., 2006. 287 p.
27. Naisbitt J. Global Paradox. Avon Books, 2006. 392 p.
28. Naisbitt J. Mind Set!: Eleven Ways to Change the Way You See – and Create – the Future. New York: Harper Paperbacks, 2008. 304 p.
29. Sintschenko V.V. Gesellschaft und Ethik im Kontext Wissenwirtschaft: über den Umgang mit ernsten Soziale Fragen // Soziale Wirtschaft. №3. 6 (H.112). Suhrkamp Publishers & Sozialforschung, 2016. Pp. 54-63.
30. Sintschenko V. Welches Wirtschaft Wissen? Welche Soziale Gesellschaft? // WISSENSGESELLSCHAFT. Textbeitrag «Gut zu Wissen». 2016. №11. Pp. 67-78.
31. Toffler A. The Adaptive Corporation. Aldershot: Gower, 1985. 194 p.
32. Touraine A. Thinking Differently. Cambridge, Malden: Polity, 2009. 236 p.
33. Zinchenko V. Global institutional transformation strategies of self-management systems // Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie «Management». 2015. (4). Pp. 169-176.
34. Zinchenko V. Institutional Aspects of Globalization and Regionalization in the Context of the Transformation of Society // Journal of Social Sciences and Humanities. Vol. 1, No. 4, 2015. Pp. 415-421.

References

1. Simmel G. Philosophy of Money. Kyiv: BEAM, 2010. 504 p. Ukrainian.
2. Ru D., Sulie D. Management. Kyiv: Osnovy, 2015. 442 p. Ukrainian.
3. An anatomy of so-called «deglobalisation». *The Economist*. Feb 19th 2009.
4. Bello W. The Virtues of Deglobalization. Washington, DC: Foreign Policy In Focus, September 3, 2009. Pp. 3-7.
5. Bello W. U.S. Foreign Policy? *Foreign Policy In Focus*, January 6, 2016. URL: <http://fpif.org/ultimate-blowback-u-s-foreign-policy-donald-trump/>. (date of access: 18.12.2017)
6. Christoph K. Solidarität. Baden-Baden: Nomos, 2009. 223 p.
7. Dannemann R. Das Prinzip Verdinglichung. Wiesbaden: Panorama, 2005. 166 p.
8. Exner A. Die Grenzen des Kapitalismus. Wien: Ueberreuter, 2008. 223 p.
9. Fuchs A. Solidarität der Sozialpolitik. Bonn: Taschenbuch-Verlag, 2013. 227 p.
10. Gawel J.E. Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 1997. 5(11). URL: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11> (date of access: 18.12.2017)
11. Habermas J. Legitimations probleme im Spätkapitalismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 2002. 195 p.

12. Habermas J. Vergangenheit als Zukunft. Zurich: Pendo Verlag, 1993. 158 p.
13. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. 1968. 46(1). Pp. 53-62.
14. Kockshott P.W., Kotrell A. Alternativen aus dem Rechner. Für sozialistische Planung und direkte Demokratie.-Köln:PapyRossa Verlag, 2015. 267 p.
15. Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis. New York: W.W. Norton; First Edition, 2009. 224 p.
16. Kurz R. Kollaps der Modernisierung: vom Zusammenbruch des Kasernensozialismus zur Krise der Weltökonomie. Frankfurt am Main: Eichborn, 2009. 288 p.
17. Kurz R. Schwarzbuch Kapitalismus. München: Ullstein, 2011. 456 p.
18. Lafontaine O. Fortschritt und Solidarität. Bonn: Reinbek Verlag, 2008. 228 p.
19. Lafontaine O. Keine Angst vor der Globalisierung: Wohlstand und Arbeit für alle. Berlin/Bonn: J.H.W. Dietz Verlag, 2009. 352 p.
20. Mallet S. Die neue Arbeiterklasse. Neuwied/Berlin: Luchterhand, 2002. 267 p.
21. Mandel E. Arbeiterkontrolle, Arbeiterräte, Arbeiterselbstverwaltung. Eine Anthologie. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt, 2011. 466 p.
22. Marcuse H. Kritik der reinen Toleranz. Fr. a.M.: Suhrkamp Verlag, 1993. 127 p.
23. Marcuse H. Versuch über die Befreiung. Fr. a.M.: Suhrkamp, 1989. 133 p.
24. McGregor D. Human Side of Enterprise. *Management Review*. 1957. №11. Pp. 41-49.
25. Meyer Th. Grundwerte und Wissenschaft im demokratischen Sozialismus. Berlin/Bonn: J.H.W.Dietz Verlag, 2008. 246 p.
26. Meyer Th. Grundwerte, Wissenschaft, konkrete Utopie. Hannover: Fackelträger Vlg., 2006. 287 p.
27. Naisbitt J. Global Paradox. Avon Books, 2006. 392 p.
28. Naisbitt J. Mind Set!: Eleven Ways to Change the Way You See – and Create – the Future. New York: Harper Paperbacks, 2008. 304 p.
29. Sintschenko V.V. Gesellschaft und Ethik im Kontext Wissenwirtschaft: über den Umgang mit ersten Soziale Fragen. *Soziale Wirtschaft*. №3. 6 (H.112). Suhrkamp Publishers & Sozialforschung, 2016. Pp. 54-63.
30. Sintschenko V. Welches Wirtschaft Wissen? Welche Soziale Gesellschaft? WISSENSGESELLSCHAFT. Textbeitrag «Gut zu Wissen». 2016. №11. Pp. 67-78.
31. Toffler A. The Adaptive Corporation. Aldershot: Gower, 1985. 194 p.
32. Touraine A. Thinking Differently. Cambridge, Malden: Polity, 2009. 236 p.
33. Zinchenko V. Global institutional transformation strategies of self-management systems. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie «Management»*. 2015. (4). Pp. 169-176.
34. Zinchenko V. Institutional Aspects of Globalization and Regionalization in the Context of the Transformation of Society. *Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol. 1, №4, 2015. Pp. 415-421.

Зинченко Виктор Викторович, доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины.

Zinchenko Viktor V., Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Head of the Department of Management of the Ukrainian Institute of Arts and Sciences, Principal Research Scientist of the Department of Internationalization of Higher Education of the Institute of Higher Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.