

УДК 316.468

## РЕВАНШ «НОВОЇ ТЕОРІЇ «Х» У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

*Д. В. Тимошенко*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
e-mail: reg@nung.edu.ua*

Поставлені цілі в процесі імплементації каналізуються через стилі керівництва — авторитарний, демократичний і ліберальний. Відповідно до обраного стилю складається спеціальний набір технік для формування поведінки працівників. Кожен з даних стилів має багато переваг та недоліків. Що ж до виявлення останніх то сьогодні у бізнес-літературі існує думка стосовно засилля як авторитарного, так і ліберального стилів керівництва у той час як демократичний стиль часто розглядається в якості «неіснуючої золотой середини», яка є складовою частини «організаційної гідравліки», що включає «... механізми, які використовуються керівниками для переведення корпоративних цілей в дії окремо взятого працівника в рамках організації.» [1, с. 14]. Оскільки побудова такої філософії управління соціально-економічною системою передбачає встановлення високих стандартів етики у внутрішніх і зовнішніх стандартах взаємодії виконавчих елементів — людей, певна маса українських управлінців через брак згаданих стандартів продовжують практику авторитарного стилю керівництва. Сьогодні це стосується *поверненням моди* на «жорсткий менеджмент» (англ. *harsh-management*; поход. від англ. *harsh* — твердий; шорсткуватий; жорсткий; суворий тощо) як спроби управлінців хоч якось втримати Систему. І хоча ідейним натхненником жорсткого стилю управління по праву слід вважати Макіявеллі Н. [2], наскрізний історичний аналіз дозволив автору даної публікації виділити і більш рані практики у римлян [3] та китайців [4]. Сьогоднішня практика «жорсткого менеджменту» базується на працях Боссіді Л., Кеннеді Д., Макгрегора Д., Марке Д., Фрідмана Л., Чарана Р., а також Задірова Г., Наврузова Ю., Тарасова В. чії праці представлено в українському сегменті управління.

Так, з одного боку — з точки зору етики жорсткого менеджменту для керівника, його цінностей, цілісної картини світу і психологічної рівноваги краще бути жорстким і час від часу проявляти доброту, ніж бути добрим, і в наступних спробах з історичною жорсткістю повернути статус-кво. З іншого боку, неухильний перехід української держави до європейської спільноти також має на увазі часткову відмову від «азіатчини» з подальшим дотриманням європейських та американських правил ведення бізнесу, де у пріоритетних галузях підтримки інфраструктурного розвитку, підтримки регуляторних реформ і підвищення ефективності адміністративного сектору підтримка демократичного розвитку високих стандартів управління по праву займає

провідне місце. Синтез нових управлінських технологій у відкритому бізнес-середовищі сьогодні є неможливим через відсутність української системи національного менеджменту як такої. Остання знаходиться у процесі становлення являючись на сьогодні сумнівно ефективною комбінацією звичок старого ринку з розумінням важливості навичок і управлінського досвіду тих, хто працює у відкритій системі. Та й така система є скоріше інтуїтивним набором певних формалізованих правил і технік, які завжди успішно «вистрілювали» за певних умов, однак за своєю природою покликані працювати у статичних системах. Тому невирішеною частиною загальної проблеми управління в секторі українського менеджменту як економічного центру майбутнього є подолання протистояння між директорами старого стилю, які володіють лише необхідними для щоденного виживання арсеналом управлінських технологій за принципом «сигнал — реакція» (досить часто ними являються бувші чиновники з необхідними зв'язками, що контролюють великі грошові суми), і відкритими підприємливими людьми, які вбирають будь-яку інформацію з метою збільшення кількості своїх нейронних зв'язків (асоціацій) задля синтезу нових управлінських технологій (маркетинг, нові прийоми лідерства тощо) у відкритому бізнес-середовищі. Оскільки в практиці управління людина вважається найслабшою ланкою то остання вимагає загартування як через створення сприятливих умов для продуктивної праці, так і через використання механізмів самопримусу, контролю виконання, дисципліни, формуючи при цьому прийнятний рівень старанності. Зрозуміло, що практика «теорії «Х» в Україні частково відіграє роль «соціального клею» і компенсує поки що неактивовані в українському менеджменті опції «цивілізованої системи» відкритого ринку: системи абсолютно прозорого бухгалтерського обліку; деякі технології нематеріальної мотивації вкупі з системою розподілу прибутку; мобільність персоналу в межах ієрархії соціально-економічної системи; соціальні ліфти тощо. Це пов'язано з тим, що первинні потреби персоналу такі як техніка безпеки, гарантія збереження роботи, заробітна плата часто не задовольняються внаслідок чого мотиваційні стимули більш високого порядку не спрацьовують (що означає часткову відсутність позитивної психологічної мотивації). То ж актуальність даного напрямку дослідження вкотре обумовлюється поки що незайнятою нішою — відсутністю в українській практиці управління хоча б елементарних лекал нового типу управління у пірамідальних системах без скочування керівника до таких ручних методів управління як «тейлоризм» з подальшим перетворенням працівника на «живий автомат».

Аналіз великої кількості літературних джерел дозволив дійти висновку, що «жорсткий менеджмент» — це нечистокровний нащадок адміністративного стилю управління, якому в XXI ст. відводиться усе менше місця. В українському сегменті теорія «жорсткого менеджменту» представлена працею

«Виконання: Система досягнення цілей» Боссіді Л. [5], яка часто згадується на різного роду семінарах та тренінгах з «жорсткого менеджменту». Суть цього підходу пояснює Наврузов Ю. [6], мотивуючи це тим, що «... Погано, коли топ-менеджери займаються тим, що надихають, спонукають, бесідують по душам ... Хто ж буде виконувати прості, примітивні, брудні бізнес-процеси? Хто буде займатись текучкою?» [6] (мета подальших наукових публікацій даного напрямку має полягати у поясненні того факту, що текучкою будуть займатися інтелектуальні системи в управлінні використовуючи набір класичних альтернатив на кшталт контролінгу, управління за цілями, системи збалансованих показників тощо без спуску робочої одиниці — працівника на емоційний рівень стресу, або ж на рівень інстинктів).

Таким чином, вступаючи у конфлікт з новими умовами в першу чергу технологічної, соціально-економічної і культурної еволюції в новій «цивілізації грибниць», «цивілізації ризоми» (фр. *rhizome* — корневище), яка протиставляється незмінним лінійним структурам буття і мислення, що також є типовими для класичної європейської культури [7, с. 656–660] та є відповіддю на нереалізований у ХХ ст. проект Надлюдини Ф. Ніцше, класичний адміністративний стиль управління, який здебільшого практикується у пірамідальних системах бажає максимально адаптуватися до епохи соціальних мереж (мурашника або «людяшника») та протиставити свою концепцію «анти-ліберального управління». З одного боку, із переходом до постіндустріальної економіки стало зрозуміло, що персонал необхідно мотивувати і стимулювати на абсолютно інших, ніж до останнього часу, засадах, які повинні привносити у простір організаційного середовища ринкові умови, згідно з якими працівники перебувають в стані конкурентних змагань між собою, використовуючи такі особисті ресурси як знання, вміння, досвід, володіння інформацією і т. п. [8]. З іншого ж боку, засилля ліберального менеджменту з невмінням нових управлінців — покоління «Y» і «Z», а також частково «суспільства «цифрових аборигенів», яке відоме під поколінням «С» [9] забезпечити потрібну швидкість управлінського імпульсу особливо в організаційних структурах старого типу та небажання займатись «нецікавими» процесами, реалізуючи, при цьому, функцію контролю у потрібній мірі [10], призвело до того, що прихильники жорсткого управління міцно закріпились в сегментах управлінського і виконавчого корпусів. Відтак сучасний менеджмент потребує відповідей на питання якого типу керівник потрібен організації та як знайти баланс між батогом і пряником, щоб зробити роботу виконавчих елементів — людей творчою та осмисленою. Ці та багато інших тонких матерій не одне століття турбували як представлених рабовласниками і купцями примітивну модель «бізнес-середовища», так і державу — машину війни, яка у певних соціально-економічних питаннях велінням історичного прогресу перетворилася на няньку. Відповідно до цього популярними методами управління людськими ресурсами

в західних країнах виступають такі види лідерства, які мотивують працівників до досягнення як внутрішньої цілі організації (ступінь повернення на капітал, прибуток), так і зовнішньої (формування позитивного іміджу): еволюційне лідерство, або «Світова робота» М. Шупбаха; трансформаційне лідерство (нейроменеджмент); лідерство в силі «м'якої сили» Д. Ная; лідерство в стилі «джаз» тощо.

З позиції зазначеного вище, а також пам'ятаючи те, що знаходячись географічно у центрі Європи та на перетині багатьох культур у т.ч. управлінських, ми є свідками боротьби двох систем — традиційної, яка притаманна закритому ринку і нової, що характеризує відкритий ринок у якому працівникові потрібно не лише досягнути поставлених організацією цілей, але й реалізувати свій інтелектуально-ресурсний потенціал.

### Список використаних джерел:

1. Салл Д. Готовы ли вы к восстановлению? Семь вопросов руководителю [Текст] / Д. Салл // &.СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 4. — С. 10—18.
2. Мак'явеллі Н. Флорентійські хроніки; Державець [Текст] / Н. Мак'явеллі. Пер. з іт. А. Перепаді; Худож.-ілюстратор Яхін; Худож.-оформлювачі Б. П. Бублик, В. А. Мурликін. — Харків : Фоліо, 2007. — 511 с.
3. Тонер Дж., Как управлять рабами: пер. с англ. [Текст] / Джерри Тонер, Марк Сидоний Фалкс; [коммент., предисл. Дж. Тонер; предисл. Мэри Бирд]. — М. : Издательство «Олимп-Бизнес», 2015. — 240 с.
4. Li Zongwu. Thick Black Theory / Zongwu Li, Zhao An Xin, Marilyn Zhang / Translated by Zhao An Xin and Marilyn Zhang. — Seattle : Morrisville, N.C., 2009. — 54 p.
5. Боссиди Л. Исполнение: Система достижения целей [Текст] / Л. Боссиди, Р. Чаран ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишерз, 2011. — 325 с.
6. Христич А. ЛУЧШЕЕ ЗА 2014: Жесткая реальность [Електронний ресурс] / А. Христич // Комп&ньоН. — 2015. — Електрон. текст. дані. — Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=293561> , вільний (дата звернення: 09.09.2017). — Заголовок з екрана. — Мова рос.
7. Можейко М. А. Постмодернизм. Энциклопедия [Текст] / М. А. Можейко. Сост. и науч. ред. А. А. Грицанов, М. А. Можейко. — Мн. : Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. — 1040 с.
8. Тимошенко Д. В. Організація командної взаємодії як ключова компетенція вищого порядку [Текст] / Д. В. Тимошенко // Економічний вісник університету (Збірник наукових праць учених та аспірантів). Вип. 22 (2) / Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Редкол.: голов. ред. Т. М. Боголіб. — Переяслав-Хмельницький, 2014. — С. 153—157.

9. Алексеева, А. Правила нового покоління [Текст] / А. Алексеева, Д. Карпенко, Э. Кутепова // Комп&ньоН. — 2010. — № 49—50. — С. 56.

10. Тимошенко Д. В. Шляхи гармонізації вікового фактору в контексті тімблдіingu [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 5 (Ч. 3) / Херсонський державний університет. Редкол.: голов. ред. К. С. Шапошніков. — Херсон, 2014. — С. 72—79.

**УДК:339.54**

## **АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Т. Б. Топольницька*

*Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
e-mail: rtcb@ukr.net*

Досить недовгий період незалежності України і, відповідно, недостатнє накопичення досвіду понятійного обґрунтування регуляторної діяльності обумовлюють постійну еволюцію поняття зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), виділення в ньому різних аспектів. На сьогоднішній день єдиний підхід до його визначення не сформувався.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1]. Інше тлумачення ЗЕД подається в частині першій ст. 377 Господарського кодексу України. Згідно з ним зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою [2].

Перше, на що варто звернути увагу в аналізі обох визначень, це ототожнення ЗЕД лише із діяльністю суб'єктів господарювання. У контексті порівняння переліку суб'єктів, які номіновані в зазначених актах законодавства, варто зауважити, що з масиву діяльності з іноземними елементами випадає ціла низка видів операцій (ввезення фізичними особами, які не є підприємцями, товарів, предметів, рух робочої сили, надання послуг самозайнятими особами тощо).

Другий важливий аспект змісту ЗЕД, з якого у вітчизняному законодавстві існує колізія, це елемент «міжнародності». У науково-практичному коментарі до ГКУ зазначається, що «...обов'язковою умовою віднесення того чи іншого виду діяльності до зовнішньоекономічної є перетин митного кордону України майном чи робочою силою...» [3]. Приймавши ознаку перетину митного