

2. Білорус О., Павловський М. Прийде судний день на кримінальних олігархів // Голос України, 31 січня 2001 року. № 18 (2518). – с. 4.
3. Богословская И. План развития страны: Сокр. версия для индивид. и коллектив. осознания /И. Богословская, И. Дидковский, А. Чалый. – К.: Изд. компания «Воля», 2005. – 212 с.
4. Виступ Уповноваженої Верховної Ради України з прав людини Ніни Карпачової на представленні в парламенті Щорічної доповіді про стан дотримання та захисту прав і свобод людини в Україні (6 липня 2005 року) // Голос України, п'ятниця, 22 липня 2005 р., № 133 (3633), с. 6-8.
5. Воловик В. Ілюзії клонованого щастя // Віче. – 2004. - № 9. – с. 68-72.
6. Воловик В. Куда делись классы и классовая борьба? // Верже, № 03 (440), 17января 2002. – с. 13.
7. Гаман М. Часи стагнації чи все-таки поступу? Як привести в дію інноваційний механізм соціально-економічного розвитку // Голос України, 1 серпня 2003 року. № 142 (3142), с. 10.
8. Додонов А.Ф. Особенности политической модернизации в Украине // Нова парадигма: Альманах наукових праць. – Вип. 32. – Запоріжжя, 2003. – с. 6-13.
9. Дробноход Н. Государственный лабиринт для украинского народа. Найдем ли выход? //Зеркало недели, № 16 (441), 26 апреля 2003 г. – с. 20.
10. Литвин В. Перестати говорити неправду, відмовитися від підміни реальної політики масованою пропагандою // Голос України, № 167 (3667), 7 вересня 2005 року, с. 1-2.
11. Мунтіян В. Хто кому винен? // Голос України, № 201 (3701), вівторок, 25 жовтня 2005. - с. 3, 17.
12. Павловський М. Псевдореформи – це економічний тероризм проти українського народу // Голос України, 31 жовтня 2003 р., № 206 (3206), с. 8-9.
13. Павловський М. Стратегія розвитку суспільства: Україна і світ (економіка, політологія, соціологія). – К.: Техніка. – 312 с.
14. Політичні пастки: особиста думка. Інтерв'ю О. Маслова з українським економістом В. Черванем //Голос України, № 101 (3601), п'ятниця, 3 червня 2005 р. – с. 17.
15. Сіренко В. Питання визріло: Україна потребує націоналізації базових галузей господарства // Голос України, 25 жовтня 2002 р., № 197 (2948). – с. 4-5.
16. Скворець В.О. Історико-філософський аспект дослідження громадянського суспільства //Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя, ЗДІА. Випуск № 17. – 2004. – 243 с. – с. 157-171.
17. Скворець В.О. Проблема генези громадянського суспільства //Культурологічний вісник: Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпрянщини. – Запоріжжя: 2005, випуск 14. – с.
18. Скворець В.О. Проблема сутності громадянського суспільства // Методологія соціального пізнання: здобутки й проблеми. Матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної конференції 25 травня 2005 року. – Київ-Запоріжжя: Просвіта, 2005. – 332 с. – с. 225-226.
19. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров; редкол.: А.А. Гусев и др. – Изд. 4-е, М.: Сов. энциклопедия, 1987. – 1600 с.
20. Юхновський І. Процес пішов... Болонський. А гарантії якості вищої освіти? // Голос України, 30 листопада 2005 р., № 227 (3727). – с. 10-11.

І.Г. ШАВКУН

МЕНЕДЖЕРСЬКІ РІШЕННЯ: СОЦІО-КУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ

У сучасних умовах євроінтеграції і глобалізації світових ринків і бізнесу питання прийняття управлінських рішень мають велику важливість. Прийняття ефективних управлінських рішень є найбільш важливим видом діяльності, здійснюваної менеджерами будь-якого рангу, однією з найбільш важливих умов успішного розвитку організації, її виживання у конкурентній боротьбі, успішній адаптації до змін зовнішнього середовища [1].

Одним з найважливіших факторів зовнішнього середовища є культурні відмінності. Кожна культура формувалася і розвивалася по-своєму. Культура обновляє успадковані з минулого цінності і норми з урахуванням змін, що відбуваються у суспільстві, транслює їх поколінням, озброює людей визначеними стереотипами поведінки [2]. Ця соціальна пам'ять лежить в основі цінностей, поглядів і норм поведінки, що виявляються у діяльності людей, включаючи управлінську діяльність [3; 4; 5; 6; 7; 8]. Саме тому, особливу **актуальність** набуває проблема впливу національної культури на процес управління, зокрема на прийняття управлінських рішень. **Доробки** з даної проблеми **таких науковців** як Грейсон Дж., О'Делл К. [9], Друкер П. [10], Дієв В.С. [11], Оучи У.Г. [12], Хелд К. [13], Харісон Е. [14], Хофстед Дж. [4], Мартинсонз М. [15] та інших свідчать про неодноразові спроби пояснити вплив національної культури на етапах внесення, розробки, розвитку та ухвалення управлінських рішень. Але проблема специфіки менеджерських рішень щодо перетворення оточуючого світу в різноманітних цивілізаціях та культурах потребує подальшого уточнення. Тому **метою** цієї статті є виявлення особливостей і характерних рис процесу прийняття управлінських рішень в американській та японській моделях менеджменту. Вибір саме цих двох моделей зумовлений наступним. Американський менеджмент був і залишається найбільш могутньою „управлінською цивілізацією”, що дозволяє США посідати лідируюче положення у сучасному світі. Японія теж входить у число самих високо розвинутих країн світу. За своїм економічним потенціалом вона посідає друге місце у світі, а індекс розвитку людського потенціалу - один з найвищих [16]. Все це свідчить про ефективність моделей менеджменту у цих країнах, а відтак, про ефективність управлінських рішень.

Перш, ніж перейти безпосередньо до розгляду зазначеної проблеми, приведемо визначення поняття «управлінське рішення». Управлінське рішення (Managerial decision) - директивний акт цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, заснований на аналізі достовірних даних, що характеризують конкретну управлінську ситуацію, визначення мети дій, і який містить програму досягнення мети. Управлінські рішення розрізняються: за часом управління - на стратегічні, тактичні, оперативні; щодо ступеню участі фахівців - на індивідуальні, колективні, колегіальні; - за змістом управлінського процесу - на соціальні, економічні, організаційні, технічні [17; 18].

Американська модель менеджменту полягає у споконвічному переконанні, що успіх організації залежить насамперед від факторів, що лежать у її границях: раціональна організація виробництва продукції; зниження витрат за рахунок виявлення внутрівиробничих резервів, росту продуктивності праці тощо. Організація розглядається як замкнута система, мети і задачі вважаються заданими і стабільними [19, С. 195]. Головна особливість моделі управління США, – загострене почуття індивідуалізму. Його корені - у історії розвитку Америки. Під час активного засвоєння північноамериканського континенту основний контингент складала авантюристи, що прагнули самовираження у Новому Світі і використовували будь-які способи досягнення поставлених цілей, головною з яких було швидке збагачення. Під впливом цього формувалася американська модель управління, основою якої стала індивідуальна, підприємницька ініціатива, що базується на засадах психології індивідуалізму, конкуренції. Згідно до цієї моделі задача управління – не лише робота з персоналом, а, передусім, з особистостями. Американський менеджер – індивідуаліст, що релевантний позиціонує своє місце і роль в управлінському процесі не тільки завдяки професіоналізму і компетенції, але усвідомленню себе частиною ділової культури, традицій, а також досвіду, отриманому на внутрішньому і міжнародному ринках. Боротьба за прибутковість підприємства для нього не стільки процес служіння своїй справі і суспільству, скільки засіб досягнення особистого успіху, кар'єри і збагачення. Американський менеджер пояснює свою високу зайнятість питаннями управління організацією не стільки зобов'язаннями перед нею, суспільством і навіть не збільшенням потреб своєї родини, а прагненням до самовираження, задоволенню потреб свого “Я” [20].

Американський менеджер приймає управлінські рішення винятково індивідуально з урахуванням ступеня честолюбства підлеглих, їхніх можливостей і здібностей, з одного боку, і прагнення до збагачення, з іншого. Використовуючи цей стимул, менеджер може підвищити

продуктивність, якість продукції, її конкурентноздатність. Успішному функціонуванню організації, досягненню загальної мети також сприяє чітка регламентація дій, обов'язків і відповідальності кожного індивіда.

З метою координації діяльності і посилення централізації в управлінні у більшості американських організацій під час прийняття управлінських рішень використовується принцип ієрархії. Американські менеджери звичайно делегують свої повноваження щодо прийняття рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації конкретного рішення. При прийнятті рішень вони намагаються не вступати у безпосередні контакти з підлеглими, що знаходяться на відстані більшому, ніж один ієрархічний рівень.

Ще одною характерною рисою процесу прийняття управлінських рішень в американській моделі менеджменту є використання цільових міжфункціональних груп. Такі цільові групи створюються звичайно на тимчасових засадах. Їхні члени відбираються з різних підрозділів і рівнів управління. Метою створення таких груп є використання спеціальних знань і досвіду членів групи для прийняття конкретних і складних рішень. Цільові групи найчастіше займаються створенням нової продукції. Поряд з менеджерами, до їх складу входять інженери, фахівці з маркетингу, з виробництва, фінансисти, постачальники. Спочатку вони готують на професійно високому рівні інформацію, на основі якої топ-менеджмент компанії ухвалює рішення щодо виділення капіталовкладень, розробки і впровадження нової продукції. Керівником цільової міжфункціональної групи призначається один з її членів або вищестоящий менеджер, що може замінитися іншим фахівцем протягом виконання робіт. При цьому важливо відзначити, що в американських організаціях менеджер має більше повноважень організувати процес управління так, як він вважає за потрібне. Він може за своїм розсудом концентрувати на собі або делегувати у межах своєї компетенції право прийняття управлінських рішень, тому що він несе особисту, індивідуальну, відповідальність за досягнення цілей, поставлених перед його підрозділом. Іншими словами, вся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, виробленню чітких, кількісно виражених і, як правило, короткострокових цілей. Ідеальний американський управлінець є лідером, сильною особистістю, що замикає на себе весь процес управління і здатний змусити своїх підлеглих інтенсивно працювати виконувати поставлені перед ними конкретні цілі [21].

Японська модель менеджменту - система, що забезпечує найбільшу гармонійність і мобільність організації [19, С.198]. Вона заснована на колективізмі і використовує всі морально-психологічні важелі дії на особистість. Передусім, це почуття обов'язку перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожно почуттю сорому. Японська модель менеджменту відрізняється прагненням забезпечити ідеологічну згуртованість корпорації. Вважається, що компанія - це "одна сім'я", і всі її працівники повинні самовіддано трудитися заради спільного блага колективу.

На японський процес прийняття управлінських рішень впливають такі чинники як культура і процедура. Щодо специфіки впливу першого із зазначених, необхідно проаналізувати такі феномени як групізм і досягнення консенсусу [13].

Як вже було зазначено, за своєю суттю, порядок ухвалення рішень в японських фірмах відрізняється значною своєрідністю, пов'язаною із впливом традицій. Серед чинників, що зумовлюють ухвалення рішень в Японії, передусім, йдеться про групізм. Групи мають місце у будь-якій етнічній спільноті, але Японія відрізняється винятково високим ступенем групової згуртованості. Панування групізму вже саме по собі зумовлює характер ухвалюваних рішень. Очевидно, що це майже виключає прояв індивідуальності, а нейтральність щодо «приватних» інтересів в них слід поєднувати з максимально точним і повним втіленням колективних інтересів. Групізм забезпечує і «розосередження відповідальності» за ухвалене рішення. Ні особи, що готують проект рішення, ні ті, хто його затверджує, не виділяються як такі, що очікують лаври або покарань. Всю повноту відповідальності за ухвалене рішення несе група.

При ухваленні групового рішення створюються причетність і зобов'язання членів групи стосовно остаточного управлінського рішення. А це полегшує його реалізацію. Крім того,

прийняття рішень групою забезпечує вибір найкращих варіантів управлінського рішення, оскільки в результаті збільшення числа учасників розширюється й обсяг розглянутої інформації. Нарешті, прийняття групових рішень компенсує відсутність компетенції у деяких осіб, що у протилежному випадку були б змушені приймати таке рішення самі. Ця особливість узгоджується з японською системою старшинства, де начальник відділу одержує свою посаду по праву старшинства, а не компетентності. За допомогою колективних рішень можна уникнути пагубних індивідуальних рішень.

У Японії в умовах групової відповідальності за результати управлінської діяльності менеджер не може за своїм розсудом маніпулювати процесом делегування повноважень, а змушений постійно погоджувати дії і рішення з членами групи, у яку входять усі зацікавлені особи. Відтак, основною задачею управлінця-японця є не зосередження у своїх руках інформації і відповідальності, а навпаки, розподіл цієї відповідальності між членами групи і стимулювання творчої віддачі кожного через створення відповідної морально-психологічної атмосфери, що забезпечує максимальну групову віддачу.

Серед недоліків групових управлінських рішень треба відзначити те, що для їхнього прийняття потрібне тривалий час. Крім цього, групові рішення відкриті для ризиків, зв'язаних з негативними характеристиками динаміки поведінки колективу, такими, як групове мислення або пригноблення деяких членів групи з боку домінуючих.

Поряд із групізмом, на процедуру ухвалення рішень в Японії накладає відбиток ще один традиційний принцип – принцип досягнення загальної згоди (консенсусу). В Японії колективні завдання виконуються більш ефективно, оскільки згода досягається заздалегідь. Консенсус являє собою єдине й унікальне рішення групи. Цим він відрізняється від компромісу, що досягається шляхом переговорів. В японській фірмі конкурентний характер досягнення компромісу був би згубним для колективної роботи. Навпаки, при терплячому досягненні консенсусу, остаточне управлінське рішення включає (або принаймні враховує) точки зору всіх учасників. Це високо демократичний процес, але досягнення консенсусу зв'язано з низкою проблем. По-перше, консенсус віднімає багато часу. Початкові етапи формування консенсусу бувають самими важкими, оскільки члени групи не хочуть висловлювати свою думку, не знаючи думки колективу. Пряме висловлення думки вважається надто самовпевненим; консенсус створюється з натяків і непрямого обговорення інформації. У процесі досягнення консенсусу члени групи починають відчувати себе більш розкуто; міцніє підтримка рішення. Оскільки прямий виклад думки меншістю вважається неприйнятним, незгодні починають підтримувати консенсус, будучи упевнені, що їхня думка була врахована. По-друге, біхевіористські моделі сприяють виробленню групового мислення. Оскільки члени групи висловлюють свою думку іноді з небажанням, може з'явитися невірне рішення. При відсутності альтернативи група підтримує такий помилковий консенсус заради гармонії у групі. По-третє, консенсус може бути і не досягнуто, оскільки конкуренція при пошуку виходу з глухого кута зруйнувала би гармонію групових інтересів, що вважається неприпустимим. Відтак, у такій ситуації ніяких дій не відбувається.

Процес ухвалення управлінського рішення в японських фірмах не завжди можна підрозділити на чіткі етапи. Проте сам процес можна описати так: внесення пропозиції, розробка пропозиції, розвиток пропозиції і схвалення пропозиції. Щодо першого етапу – внесення пропозиції, японський процес прийняття управлінських рішень цілком правомірно характеризують як такий, що відбувається „знизу-вгору”. Однак з'явиться пропозиція може на будь-якому рівні організації. Потім вона спрямовується у відділ, де буде розглянута; і процес „знизу-вгору” розпочався. Щодо розробки пропозиції, то свою первісну форму вона набуває на рівні відділу. Обмін інформацією усередині відділу звичайно буває більш відкритим і вільним у порівнянні з наступним обговоренням на рівні управління всією організацією. Персонал у відділі добре знає один одного, і в результаті зміни робіт у межах відділу кожний знайомий з діяльністю усього відділу. Ці фактори полегшують досягнення консенсусу на первісній стадії. Якщо керівник відділу вважає пропозицію такою, що заслуговує на увагу, то вона надається на схвалення керівникові організації. Якщо пропозиція не схвалена, то вона повертається у відділ для доробки. Якщо пропозиція прийнята, то вона буде передана у

відповідні відділи для розгляду і вивчення. На стадії розвитку, пропозиція виходить за межі відділу і досягається консенсус між усіма відділами, причетними до її реалізації. Представники відповідних відділів проводять зустрічі для обговорення деталей її впровадження. У залежності від складності пропозиції може відбутися і велика кількість засідань для з'ясування всіх деталей. Відділ, у якому пропозиція з'явилася, несе відповідальність за надання необхідної інформації. Оскільки учасники цих зустрічей є представниками своїх відділів, то у випадку виникнення важкої або несподіваної проблеми кожний з них повинний повернутися у свої відділи для консультацій зі своєю групою.

У зв'язку з цим доречно згадати японський термін "немаваші" (немавасі). Точного перекладу терміну "немаваші" немає, його буквальний переклад - «обрубання коріння». Цей термін був запозичений з області японського садівництва, щоб описати процес, використовуваний при пересадженні дерева. За своєю суттю, – це «згладжування кутів», тобто залагоджування розбіжностей, ослаблення суперечностей, відсікання протилежних точок зору тощо. У японській моделі управління він має деяку подібність з лобюванням. Однак якщо лобювання зв'язане з підрахунком голосів і тактикою натиску, "немаваші" більше концентрується на створенні або закріпленні особистих контактів усередині організації для того, щоб заручатися підтримкою пропозиції [12]. Практика "немаваші" властива всім рівням організації, і в залежності від того, наскільки важливе питання, для неї може бути вироблена особлива стратегія. "Немаваші" - неформальна процедура. Можна просто заглянути до кабінету колеги з дріб'язковою справою або пообідати разом. Узагалі ж сама пропозиція може і не обговорюватися, однак встановлюються особисті контакти, що полегшать подальші обговорення. В інших випадках робляться натяки стосовно пропозиції, але й у тому чи іншому випадку обидві сторони прекрасно розуміють, про що йде мова. У процесі "немаваші" свою роль відіграють і послуги, і зобов'язання. Пряме нагадування колезі про наявний борг неприйнятно, хоча випадкова зустріч служить достатнім нагадуванням про неоплачену послугу.

Практика "немаваші" не завжди веде до успіху, а прохання про підтримку може бути відкинуто. У цьому відношенні "немаваші" виступає як засіб для "збереження обличчя". Якщо процес "немаваші" не закінчився успішно, та пропозиція ніколи не буде надана для офіційного схвалення. У такий спосіб можна уникнути приниження через відмовлення або натягнуті особисті стосунки. Якщо пропозиція досягає стадії схвалення, то вона майже напевно буде ухвалена, оскільки всі деталі - і формальні, і неформальні — уже з'ясовані, досягнуто загального консенсусу. Однак остаточному ухваленню передують так звана офіційна процедура "рингісеі". Цей термін складається з двох китайських ієрогліфів – «рин» («питати з підлеглого») і «гі» («радитися», «обговорювати», «обмірковувати»), а сама процедура має на меті отримання згоди на вирішення шляхом опитування без скликання засідання.

Процес "рингі" починається з прикріплення до пропозиції стандартного формуляра - "рингішо", і передачі його відповідним менеджерам на схвалення. Крок за кроком "рингішо" пересувається з найнижчого рівня організації до верхнього. В міру проходження "рингішо" через відділи менеджери ставлять свою печатку як згоду – доти, поки воно не потрапить до топ-менеджера компанії. Схвалення президента завершує процес, і пропозиція стає політикою.

Оскільки всі деталі пропозиції були пророблені в процесі "немаваші", "рингішо" буде схвалено майже обов'язково. Система "рингі" є відмінною рисою японської моделі менеджменту. А доля пропозиції визначається у ході менш формального процесу - "немаваші".

Вищезазначене свідчить про те, що японському процесу ухвалення рішень властива скоріше ефективність, чим продуктивність. І в цьому є своя логіка: процес прийняття управлінських рішень може бути більш-менш продуктивним, але знайдене рішення або спрацьовує, або ні. У відповідь на це можна заперечити, що і рішення можуть бути більш-менш ефективними, але тут таїться погроза того, що подібні рішення самі можуть породжувати непередбачені проблеми. Якщо прийняти цю точку зору, то різкого підвищення продуктивності, що передбачалося у процесі прийняття рішень, може і не відбутися.

На відміну від вироблення у японській моделі управління консенсусу і групових рішень, що передбачає детальне планування, в американській моделі менеджменту відсутній механізм, що дозволяв би неквапливо і методично вивчати всю інформацію на ранніх етапах процесу прийняття управлінських рішень. Це підвищує ризик провалу рішення через припущення і допущення, які, у свою чергу, є результатом відсутності необхідної інформації або браку часу на уточнення даних.

Структура японської моделі менеджменту будується на налагоджених горизонтальних зв'язках. Зміна ролей дає можливість ознайомитися з різними аспектами діяльності організації й налагодити особисті контакти, що полегшують горизонтальний обмін інформацією. В американській моделі менеджменту, як уже відзначалося, такий механізм відсутній. У зв'язку з цим зазначимо, що однієї з альтернатив рішення проблеми горизонтальних зв'язків є використання новітньої інформаційної технології [22; 3]. Усе більш складні інформаційні системи створюють такі горизонтальні зв'язки, що дозволяють менеджерам одержувати інформацію від усіх рівнів організації. Упровадження цих систем допомагає поліпшити обмін інформацією. Маючи доступ до інформації, менеджер може виявити перспективи дорученої справи.

Японський досвід ухвалення ефективних управлінських рішень свідчить про те, що необхідно переглянути традиційно бюрократичний західний підхід до управління: управлінці повинні покладатися на допомогу своїх колег у межах організації. Така допомога і співробітництво не входять ні в яку формальну структуру. Отже, взаєморозуміння повинне встановлюватися на основі особистих контактів.

Отже, стиль управління при прийнятті менеджерських рішень, що переважає в японських компаніях, орієнтований насамперед на групову діяльність. Наголос при здійсненні управлінських впливів робиться на включення кожного, у тому числі і керівника, у діяльність групи. При цьому створюються умови і приймаються спеціальні заходи для налагодження горизонтальних зв'язків і механізмів координації як усередині груп, так і між усіма групами в масштабах компанії, що значно зменшує можливість виникнення конфліктів. Тому ідеальний японський менеджер є людиною, здатною забезпечити ефективне функціонування очолюваного їм колективу однодумців, у якому індивідуальні успіхи кожного безпосередньо залежать і зв'язані з успішною спільною діяльністю.

На відміну від японської моделі менеджменту, заснованого на забезпеченні ефективної діяльності групи, для американської моделі менеджменту принципово важливим, визначальним є підхід до практики ухвалення управлінського рішення, згідно якого американські менеджери орієнтовані на індивідуальні цінності і результати.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом - №1 – 2003.
2. Картавый М.А., Нехамкин А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/02.shtml>
3. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. – 2001.-315 с.
4. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2 ed. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, - 2001. – 358 p.
5. Inglehart R., Baker W. E. Modernization Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values // American Sociological Review, – 2003 – p. 19-51.
6. Jackson T. Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study // Human Relations, - October 2001. – 1267p. -p.302.
7. Soderberg A. Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World // International Journal of Cross Cultural Management . - No. 1 – 2002 (April) - pp. 103-121.
8. Tang J., Ward A. The Changing Face of Chinese Management. New York: Routledge. – 2003. – 412 p.

9. Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. - Пер. с англ. / Под ред. Б. З. Мильнера. - М.: Экономика, - 2001 - 319 с.
10. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке М.: Издательский дом «Вильямс», - 2000. - 215 с.
11. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. Новосибирск: Изд-во Новосибирск. ун-та, - 2001. - 347 с.
12. Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы.- Сокр. Пер. с англ. ... М.: МАИК "Наука / Интерпериодика", - 2001. - 280 с.
13. Хелд К. Управленческие решения в Японии, - 2002 // http://www.i-u.ru/biblio/archive/held_upreshinjapan/
14. Harrison E. F. The Managerial Decision Making Process, 5th ed. Boston: Houghton Mifflin, - 1999. - pp.75-102.
15. Martinsons M. G. Comparing the Decision Styles of American and Asian Business Leaders // paper presented at the 61st annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC, - August - 2001.
16. Доповідь ООН щодо розвитку людини - 2005 // www.hdr.com
17. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. - 2-е изд., испр. М.: ИНФРА -М, - 1999. - 479 с.
18. Donald L. Caruth & Steven Austin Stovall. NTC's American Business Terms Dictionary. National Textbook Company. Lincolnwood, Illinois, USA, - 1994. - 330 p.
19. Francesco A.M, International organizational behaviour: text, cases, and skills/Anne Marie Francesco, Barry Allen Gold. - 2nd ed.NJ: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. - 2005. - 499 p.
20. Greer C. R., Stephens G. K. Escalation of Commitment: A Comparison of Differences Between Mexican and U. S. Decision-Makers // Journal of Management 27, - № 1 - 2001 - pp. 51-78.
21. Robbins S. P. Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life. NJ: Upper Daddle River, NJ: Financial Times/ Prentice Hall, - 2004. - p. 13
22. Шонбергер Р. Японские методы управления производством. - М.: Экономика, - 2001. - 319 с.

ЕЛЬ ГУЕССАБ К.

ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКОГО АНАЛІЗУ АРАБО-МУСУЛЬМАНСЬКОГО СВІТОГЛЯДУ

Актуальність досліджуваної проблеми обумовлена посиленням впливу близькосхідного регіону на характер і спрямованість глобалізаційних процесів сучасності. В країнах арабського Сходу проживає близько 310 млн. людей і знаходиться більш 70 відсотків світових запасів нафти і більш 15 % світових запасів газу, що суттєво впливає на світові процеси та соціально-економічний добробут інших країн. Актуалізація змісту, характеру і форм діалогу "Захід-Схід" взагалі зумовлюють необхідність соціально-філософського аналізу світоглядних орієнтацій особистості мусульманина арабського світу. Це дозволить дати пояснення багатьом аспектам поведінки та повсякденної життєдіяльності мусульманина, незрозумілих особливо з точки зору представника християнської цивілізації. Досліджувана тема має практичне значення у зв'язку з реалізацією інтересів України в країнах Близького Сходу і розгортанням в подальшому соціально-економічного та культурного співробітництва України з арабським світом.

Дотичними до зазначеної теми є *наукові розвідки* Єремеева Д.Є.[1], Саїдбаєва Т.[2], Нидел М (Nydell M.)[3]. Певний внесок у формування системи знань щодо арабо-мусульманського світогляду належить цілій низці досліджень з арабської культури, філософії, права і суспільства[4-7]. Дослідження феномену арабо-мусульманського світогляду особистості в рамках ісламських наук торкаються в основному таких питань як його зв'язок з ісламом, традиційність його складових, специфіка культового обрамлення тощо. В світській