

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА РОЗВИТОК ВИРОБНИЧОЇ ДЕМОКРАТІЇ: ПОЄДНАННЯ ЛОГІК АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ І ПЕРЕХОДУ ДО ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

CORPORATE CULTURE AND THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL DEMOCRACY: A COMBINATION OF LOGICS OF ANTI-CRISIS MEASURES AND THE TRANSITION TO KNOWLEDGE ECONOMY

Володимир ШЕДЯКОВ,
доктор соціологічних наук,
кандидат економічних наук,
Київ



Volodymyr SHEDYAKOV,
Doctor of Sociology,
PhD in Economics,
Kyiv

Асоціація з Євросоюзом очевидним чином є суттєвим кроком у зміні на макро- та мікрорівнях конфігурації можливостей і загроз соціально-економічному розвитку країни. Зростання діапазону переваг як для сфери економіки, так і для соціально-політичного середовища безпосередньо пов'язане з поширенням кращих світових моделей корпоративної культури та соціального партнерства. Причому подолання кризово-рецесійних явищ та перехід до особливостей управлінсько-організаційних рішень рівня економіки знань та інноваційно-синергетичних виробничих циклів базуються на загальній передумові: ефективно забезпечення господарської стійкості передбачає ретельне врахування нових трансформацій.

Причому сам характер цього впливу є досить багатолитим, у ньому здатні превалювати різні аспекти. Транснаціональні корпорації можуть нести із собою не тільки екологічно суперечливі виробництва, а й свої навички внутрішньокорпоративного менеджменту, культуру спілкування тощо, а також нав'язати внутрісистемні погляди не тільки персоналу. У свою чергу, культивування ідеології, що базується виключно на раціональному виборі як нібито рисі нового середнього класу, зокрема – менеджерів та фахівців, спільно з конкретною моделлю офісної культури здатне вносити в ранг найвищої цінності людини егоїстичні трактування кар'єри та багатства, розвивати культ споживання.

При цьому ефективна організація промислових відносин, що дозволяє використовувати працю як чинник конкурентоспроможності продуктів національної економіки на світових і вітчизняних ринках, у нинішніх умовах може базуватися на системі соціального партнерства учасників промис-

районах, насамперед у містах, які дуже швидко ставали містами-мільйонерами. Етапною подією на шляху наукового освоєння сфери праці стало створення О.Гастевим у Харкові Центрального інституту праці (пізніше – всесвітньо відомого).

У подальшому його традиції були успішно розвинені на території сучасної України видатними науковими школами з вивчення економічних, соціологічних, психологічних та інших аспектів праці та її розвитку.

З позицій організації соціального партнерства та розгортання громадянського діалогу закони управління у сфері праці були опрацьовані як на мікро-, так і на макрорівнях.

Рядом наукових шкіл закладено основи синергетичних підходів, досліджено особливості категорій з концептуального кореляту управління (зокрема, суб'єкт-об'єктних, процесуальних, системних, ситуативних рис, характеристик етапів та варіантів), розроблено конкретні рекомендації щодо розв'язання управлінських проблем, підготовки та здійснення управлінських рішень, запропоновано засоби оптимізації послідовності їхнього застосування. При цьому одна група дослідників успішно сконцентрувалася на вивченні базових елементів управління, а друга – на їхній адаптації до конкретних умов.

Характеристика важливих рис корпорацій не тільки як економічної, а й соціально-політичної інституції, певного суб'єкту соціальної інженерії є у П.Друкера, який створив теоретичне обґрунтування слогану «все, що добре для General Motors, добре для Америки». Дж.Кейн, голова Лондонського центру вивчення демократії як фахівець із залучення до громадського суспільства довів: соціально-трудові внутрішньокорпоративні відноси-

ни інтегруються в суспільство та суттєво впливають на стан суспільно-політичного клімату.

Відповідно вкрай важливим став аналіз соціологічного, психологічного, економічного, політологічного, організаційного аспектів прийняття управлінських рішень та впровадження управлінських інновацій, зокрема за допомогою математичних методів, кібернетичних моделей.

На Заході та Сході продовжують публікувати багатотомні дослідження й широкі серії підручників з різноманітних аспектів управління й управлінської діяльності. Багато дослідників успішно здійснюють подальшу розробку та прикладну популяризацію закономірностей і рис стратегічного планування. Ці напрацювання фахівців здатні підвищити ефективність використання ресурсної бази.

Отже, мета статті – викладення результатів виокремлення продуктивних для умов України форм корпоративної

У статті досліджується взаємозв'язок корпоративної культури та виробничої демократії під впливом трансформації умов, що складаються внаслідок поєднання логік антикризових заходів і тенденції переходу до економіки знань у глобальному масштабі. Посилення вимог до системи управлінських та організаційних відносин пов'язується як з підвищенням рівня конкуренції у світі, так і з асоціацією України з ЄС. На тлі складних господарських процесів аналізуються ймовірні шляхи адаптації до тенденцій загальносвітових змін. Формуються висновки щодо ефективних шляхів з осучаснення систем управління. Із цих позицій на макро- та мікрорівнях досліджуються передумови створення продуктивної системи прийому капіталу.

In the article the relationship of corporate culture and industrial democracy influenced by conditions prevailing in consequence of a combination of logic of anti-crisis measures and the transition to knowledge economy is investigated. Requirements for the system management and organizational relationships associated with increased competition in the world, and with the EU-Ukraine Association are increased. In the difficult economic processes the ways to adapt to global trends are analysed. From this perspective, background of productive system receiving capital is investigated on macro- and micro-levels.

культури та розвитку виробничої демократії на тлі поєднання логіки антикризових заходів і переходу до економіки знань.

На сьогодні світова практика й теорія пройшли тривалий шлях створення норм соціально відповідального бізнесу, його продуктивного використання країною. Вже «Німеччина Бісмарка, Великобританія Дізраелі, Італія Джолітті не просто потребували невідкладних соціальних покращень; правильніше буде сказати, що на карту було поставлено питання будівництва націй» [1, с. 7].

Нарешті, **на сьогодні налагодження виробничої демократії – не тільки додатковий організаційний ресурс, а й безальтернативний засіб досягнення продуктивної злагоди суспільства, формування ефективного політичного середовища.** «Зв'язок між конкурентоспроможністю, керівністю та громадянством стає все більш важливим; причому центральним зі всіх стратегічних завдань стає проблема довіри» [2, р. 28].

У балансі можливостей і небезпек, які актуалізуються асоціацією з Євросоюзом, одна з найважливіших переваг пов'язана з інтеграцією досвіду та використанням передових форм **виробничої демократії**, переформатуванням управлінсько-організаційних відносин у трудовій сфері [3-8]. Взагалі економічна демократія – необхідна умова демократії політичної, а вдосконалення трудових відносин – суттєвий, навіть системостворюючий елемент економічної демократії.

У відповідь на запит практики доцільно виділяти:

□ за рівнем участі – демократію промислову (на одному підприємстві) та економічну (у галузі та всій економіці);

□ за ступенем участі – співучасть (меншина в органах управління при дорадчому характері повноважень), співуправління (рівне представництво і право вето), самоврядування (всі учасники виробництва управляють підприємством, як правило, за принципом «один працівник – один голос»);

□ за формою участі – демократію пряму або непряму, опосередковану.

Доцільно також розрізняти самоврядування у сфері власності, виробництва та при вирішенні соціально-побутових питань:

□ в управлінні власністю виробничої демократія виявляється у визначенні профілю, асортименту та масштабів виробництва, співвідношення прибутку й собівартості, у формуванні фондів, кадрових переміщеннях, контролі за адміністрацією;

□ в управлінні виробництвом – через вирішення питань технології контролю, забезпечення ритмічності, впорядкування внутрішньовиробничих матеріальних потоків зберігання цінностей, досягнення трудової дисципліни;

□ в управлінні соціальною сферою – через корекцію постійної та змінної частин заробітку, форм стимулювання, умов праці, екологічних вимог; в соціально-побутовій сфері – через житло, відпочинок, охорону здоров'я, освіту, дитячі установи, розподіл дефіцитних речей і послуг.

У нашій ситуації перехід від пріоритетного розгляду абстракції «управління» до вивчення конкретних випадків управлінського вибору ставить у залежність оптимізацію рішень від, наприклад, параметрів праці, її характеру, особливостей підприємства тощо.

In the balance of opportunities and risks that are updated for the Ukrainian business community of the country's association with the EU, one of the major benefits associated with the integration of experience and using advanced forms of industrial democracy.

Economic democracy is a necessary condition for political democracy, so development of labour relations is essential, even base, fundamental element of stable economic democracy in Ukraine. So now, establishing industrial democracy – not only additional organizational resource, but no alternative means of achieving productive harmony society, forming an effective political environment.

So the purpose of material – presentation of results of author's version of the separation of productive conditions of the combination of logic of anti-crisis measures and the transition to knowledge economy forms of corporate culture and the development of industrial democracy for the Ukrainian national economy.

Accordingly, in the article the relationship of corporate culture and industrial democracy influenced by conditions of complex non-clear logics is examined. Requirements for the system management and organizational relationships associated with increased competition in the world, and with the EU-Ukraine Association are increased. In the difficult economic processes the ways to adapt to global trends are analysed. From this perspective, background of productive system receiving capital is investigated on macro- and micro-levels.

In response to the inquiry practices should highlight: the level of participation – industrial democracy (one company) and economic (in the industry and throughout the economy), the degree of participation – participation (minority in government with advisory powers), mutual management (equal representation and veto power), management (all members of control now, usually the principle of «one person – one vote»), in the form of participation – direct or indirect democracy.

It is advisable to distinguish between self and in the ownership of production and in settling social issues. In the management of the property is industrial democracy in defined the profile, the range and scale of production, the ratio of income and costs, fund formation, personnel movements, control of the administration, in the management of production – due to issues of control technologies, providing rhythm, streamlining of internal material flow deposit box, achieve labour discipline, in managing of the social sphere – after correction constant and a variable part of income, forms promotion, working conditions, environmental requirements, in social sphere – in housing, leisure, health, education, child care, allocation of scarce items and services and so on.

However, the effectiveness of group work organization most noticeable impact on the growth of coherence, based on specifics of individual characteristics and capabilities, reducing the total time to interoperable breaks of interchange ability, operative correction value of the basic functions and service production, reducing shortages and so on. Often the benefit of management innovation is here thanks effectiveness of innovations working groups within the organization, regulation and improvement process.

For activation of staff in the process of solutions sets of questions by the industrial democracy it's necessary to provide:

- Necessary information availability;
- Opportunity Effect on Adoption important decisions;
- Identify and using of human potential.

One of the most effective lines of their mutual influence, balancing the current model of economic risk, is the corporate citizenship, when the corporation waiting duties full website and responsible public relations. Implementation of sustainable social innovation and cost-effective development without rationalizing place of business in society and the economic mechanism is impossible by creating a productive environment state and public institutions involves adaptation and global and domestic (including the Soviet period) experience.

Corporate social responsibility is precisely what characterizes the diversity of forms, methods and areas of obligations voluntarily to achieve common benefits are taken over directly to the corporation as part of the business society and beyond - at different (from the municipal and regional with national and international) level of the activity. Accordingly, corporate citizenship is analysed in a range of effective tools for social engineering. Clearly, the development of corporate social responsibility (both domestic and international) on a global scale as we move forward on the axis of oscillation part of the corporation in society (the model for which the main and almost sole purpose of the corporation is to provide as large profits for shareholders the model of active participation in society) and strike off a number of steps of less successful versions.

Accordingly, also in Ukraine is formed if the growth of “social demand” for effective corporate culture and industrial democracy to promote anything, that might strengthen strategic competitive advantage of Ukraine.

Adaptation for an active multicultural influence of capital needs, primarily for development of systems:

- Public-private partnership in the regulation of the economy,
- Social partnership at work,
- Socio-cultural environment of business and investment climate in the country.

However, deregulation of social relations is an effective one in strictly delineated limits and does not imply a total compilation of state with responsibility for social and political organization of industrial relations. In contrast, the role of the state in establishing of institutional interaction partner of entrepreneurs and staff of civil society organizations (ecologists, human rights activists, consumers, etc.) to promote useful from behaviour (so, at the level of political guarantees, additional investment, the expansion of the resource base, benefits and privileges (both the national level and regional, for example related to land acquisition, construction permits), establishing public procurement information system supporting forms of socially responsible conduct business community (including multinationals) in the country.



Невідкладною необхідністю вирішення завдань мінімізації політичних ризиків системних економічних капіталовкладень є не тільки визначення переліку, обмежень та спеціального режиму функціонування стратегічних підприємств, галузей та територій, а й подальше вдосконалення загальних умов діяльності підприємств іноземних корпорацій.

Причому, якщо корпорації, що працюють у країнах з тривалими традиціями демократичних відносин, звикли гнучко реагувати на запити країни прийняття капіталу та розміщення виробництва, то поза подібними інституціями та без вироблення стандартів взаємодії фінансово-промислового проникнення стає каналом здійснення комплексу своїх цілей. І нині соціально відповідальна перед країною своєї діяльності поведінка транснаціональної корпорації зовсім не локалізується в акти разової філантропії. Таким чином, потрібна організація соціального простору, адекватна цим тенденціям. Зокрема, така, що дозволяє підсилити та використовувати їхні переваги і разом з тим локалізувати можливі ризики і мінімізувати недоліки. На наш погляд, у конкретних умовах України, що склалися, це може бути здійснено в кількох взаємопов'язаних (взаєморезонуючих) напрямках.

Організаційні інновації отримують завершення у формі проектного управління як моделі:

1) функціональної координації (керівник проекту та його підлеглі відіграють допоміжну щодо лінійно-функціональних відділів роль);

2) чисто проектного управління (створюється досить відокремлений підрозділ);

3) матричного управління при здійсненні децентралізації і (часто) наявності тимчасових проектних груп [9–22].

Ефективність групової організації праці найпомітніше відбивається на зростанні узгодженості діяльності, врахуванні індивідуальних особливостей і можливостей, скороченні загального часу міжопераційних перерв, розвитку взаємозамінюваності, оперативній корекції співвідношення функцій основної роботи й обслуговування виробництва, зниженні браку тощо. Часто перевага управлінської інновації виявляється завдяки ефективності впровадження раціоналізаторських пропозицій робочих груп в організації, контролі, регулюванні й удосконаленні технологічного процесу. У Японії, наприклад, зафіксовано, що коли група сама обговорює нагальні проблеми, вносить пропозиції щодо їх вирішення, а потім бере участь у цьому, то різко підвищується оперативність взаємодії, поліпшуються комунікації, знижується опір інноваціям, зокрема управлінським. Ця практика поширена в багатьох країнах. Так, у США вона трансформувалася в розгалужену систему підбору й оформлення спеціальних статистичних матеріалів, аналітичних прийомів і процедур, розвиток спеціальних форм підготовки персоналу.

Аналіз минулого свідчить: програвши в економічному змаганні як макро-, так і мікрорівня стає хронічним з втратою системою господарювання мобільності, оперативності в переналадці та зміни пропорційно змінам у навколишньому світі, технологіях, що тісно пов'язано з організацією відносин праці, власності та управління. Отже, проблема підвищення мобільності економіки має два підрівні. Перший пов'язаний зі створенням умов для саморозгортання імунної системи економіки, стихійного відторгнення нею нежиттєздатних, відсталих виробництв. При цьому провідними важелями стають природна активність новаторів, підприємливість організаторів, виробників і споживачів. Другий підрівень пояснюється необхідністю зовнішньої регуляції економіки як економіко-організаційними (система господарювання), так і позаекономічними засобами (традиції, мораль, звичаї, соціальні інститути тощо). У кризові періоди роль другого підрівня дещо зростає, відкриваючи перспективи для подальшого домінування першого й підпорядковуючись загальним правилам циклічності. Свідоме використання двох класів регуляторів відповідно до двох виділених підрівнів економічних авторегуляторів і зовнішніх регуляторів передбачає аналіз об'єктивної основи їх застосування – взаємозв'язку інвестиційних циклів та зайнятості.

Мобільність економіки обертається гнучкістю трансформації та швидкістю прогресивних змін у міру розгортання промислового циклу об'єктивного й суб'єктивного факторів, а також якістю їх поєднання, створенням нових механізмів виробництва й обміну. Таким чином, двома сторонами забезпечення мобільності сучасної економіки є регульовані ринки інвестицій та праці, а також характер їх взаємозв'язку і регуляторів.

Гнучка робоча сила є складовою гнучкого ринку праці, який включає ряд елементів:

□ гнучку зайнятість (маневреність і еластичність організаційних форм трудової діяльності та найму);

□ функціональну гнучкість (взаємозамінність працівників, які володіють широким набором кваліфікацій та професійних навичок);

□ гнучкі системи оплати праці;

□ дистанційну гнучкість (децентралізація виробництва, розосередження його по філіях і дрібних фірмах на основі субконтрактної системи);

□ мобільність робочої сили (територіальна, галузева тощо).

Укрупнений розгляд ринку праці дозволяє виділити в ньому конкурентні відносини покупців і продавців робочої сили (і всередині кожної із цих груп), регулятивні механізми впливу держави та місцевого самоврядування, комплекс заходів соціального захисту. На Заході подібні проблеми вирішуються на основі програми **ESOP** (Employee's Stock Ownership Plan), яка може передбачати, наприклад, що:

1) фірма засновує траст-фонд, залучаючи зовнішні позики для викупу акцій у власників або випуску нових і поширення серед персоналу;

2) прибуток йде на погашення зовнішнього боргу й дивіденди;

3) власники внутрішніх акцій мають право голосу на зборах акціонерів;

4) право володіння обмежене: акції не продаються до виходу на пенсію, а при звільненні за акції дають компенсацію 50-70% від вартості;

5) учасниками програми можуть бути всі особи наймані праці, які досягли 21 року і працюють у фірмі не менше року. Середній дохід найманого працівника від участі в такій програмі може становити близько 10% щорічного заробітку. За 20 років накопичення від володіння внутрішніми акціями може сягати 120 тис. дол.

Подальша активізація персоналу в процесі вирішення сукупності питань виробничої демократії передбачає забезпечення:

□ доступності необхідної інформації;

□ можливості впливу на прийняття важливих рішень;

□ виявлення й використання потенціалу людини, перш за все творчих обдарувань.

Для здійснення завдань культивування творчої атмосфери на підприємстві перевіреними ресурсами є підвищення рівня змагальності, турбота про умови побуту, підвищення виробничої дисципліни, розвиток техніко-технологічної, організаційної, психологічної, моральної та ідейно-виховної складових тощо. Це означає необхідність кардинального підвищення рівня праці персоналу від відділу кадрів до одного з провідних виробничих напрямів. Формування гуманістичних основ економічного розвитку стає найважливішим чинником активізації людського потенціалу.

Концепція людського капіталу теж суттєво трансформувалася, перетворюючись у підхід «поширення людських можливостей», відповідно до якого мета розвитку зовсім не зводиться до зростання виробництва й споживання. Головне – дати людині «можливість вибору», яка реалізується насамперед у здоровому житті та його тривалості, у вільному розвитку інтелектуальних та всіх інших творчих здібностей. Крім поняття людського капіталу, в основі переходу від вимог «економічного зростання» до усвідомлення на рівні «людського розвитку» також лежить ідея «базових потреб» (в її адаптації Міжнародною організацією праці підкреслюється, що соціально-економічна політика повинна будуватися на імперативі задоволення базових потреб сім'ї та необхідності підтримки певного стану сфери суспільних послуг, у тому числі житла, громадського транспорту, охорони здоров'я, освіти), а також пропозиції Світового банку щодо перерозподілу отриманих у межах економічного зростання прибутків на користь бідних. Таким чином, кінцева мета розвитку суспільства – не рівень прибутку, а поширення людських можливостей вибору у сфері освіти, охорони здоров'я, економічної та суспільної активності.

Причому в системі стратегічного управління визначну роль відіграє саме чинник «людського капіталу», стан та ступінь реалізації якого багато в чому задає тон усьому комплексу громадського життя та обумовлює специфіку подальшого соціально-економічного розвитку країни. Стара мрія про автоматизовані (чи «безлюдні») заводи без робітників знову виявилася необґрунтованою. По-перше, неможливо повністю відмовитися від втручання людини у виробничі процеси. По-друге, проблеми, що викликані технологічною жорсткістю, є гострішими, ніж ті, що породила

зовнішня нестабільність. Нарешті, по-третє, нові технології часто сприяли (а іноді просто потребували) формування менш фрагментарних і більш комплексних кваліфікованих навичок. Ось чому зміна балансу між «живою» та «колишньою» працею не призвела до такого масового феномену витіснення надлишкової робочої сили, який очікувався. Крім того, оновлення технологічного устаткування будь-якої фірми закінчується зростанням ролі та значення моделі трудових відносин, що використовується й базується на врахуванні рис «людського фактору», а зовсім не навпаки. Відповідно не якісь формальні конструкції, а якість життя та можливості творчості мають визначати показники прогресу країни; нові горизонти розвитку відкриваються тим державам, в яких суспільний лад максимально сприяє реалізації творчого потенціалу населення. Новий тип економічного розвитку висунув на перший план творчу постать, таланти й здібності якої є основними двигунами науково-технічного прогресу. Водночас сам розвиток техніки здебільшого орієнтується на якість особистості. Звідси випливає актуалізація проблеми мотивації праці, створення умов для розвитку особистості працівника, реалізації його талантів і здібностей у процесі виробництва. В умовах же інверсії розвитку (коли не громадянське суспільство створює державність, а держава забезпечує доформування та функціонування громадянського суспільства) розвинена громадянська (включно корпоративна) передбачає досягнення певного економічного рівня. Подолання монополії «позаморальної» моделі діяльності, зростання антропоцентристських тенденцій збагачує творчий потенціал: людина вміє і знає більше, ніж усвідомлює. У свою чергу поширення багатоскладової праці «кидає виклик» людині, а необхідність покладатися в рішеннях на себе, самокритичність взагалі не локалізуються лише у виробничій сфері. Причому, незважаючи на багатолітню історію існування різних систем «участі», нинішнє покоління їх має характерну особливість. На відміну від минулого, їх вводять не стільки на вимогу робітників, скільки безпосередньо за ініціативою підприємців, які відкинули деякі мотиви «гуманізації праці» та надали згаданим системам більш прагматичного характеру. Від стратегії підкорення та контролю організація праці рухається до стратегії «залучення» та партнерства. Отже, здійснюється кардинальна зміна в теорії та методах Human Resources Management.

Водночас історія розвитку управлінсько-організаційних структур довела: ідея особистого збагачення «за будь-яку ціну» не здатна бути єдиною опорою сильної держави як механізму панування загальних цілей над приватними інтересами. Навпаки, народи, що мають міцний інстинкт державотворення, під час трансформаційних процесів отримують додатковий бонус. Фактично без створення повноцінного промислового середовища, що сприяє тенденціям політико-економічного розвитку, та його інституційного закріплення є загроза залучення до України саме «недобросовісних» інвестицій, трансформування капіталовкладень у різного роду зовнішні маніпуляції. Отже, зростання конкуренції за капітал не означає байдужості до його якості. Перегрів економіки також є симптомом і чинником економічного й соціально-політичного нездоров'я, тим більше у випадку залучення «гарячих грошей», кримінальних капіталів тощо. Відповідно використання концепції корпоративного громадянства, підвищення на її основі соціальної відповідальності бізнес-спільноти – вкрай важливе питання мінімізації можливих соціально-політичних ризиків економічної діяльності, формування нової економіки та врешті-решт якості розвитку країни.

Нині політична культура суспільства принципово відкрита, кожна особистість може вибирати в ній близьке собі й відповідним чином добудовувати, а стан суспільства (принципово неорганічний та різнорідний) – особливо сприяє використанню техніки стимулювання бажаних трансформацій. Отже, своєрідний характер співвідношення макро- і мікрофакторів розвитку соціальних відносин в умовах «стабільної нестабільності» підвищує вимоги до свободи та відповідальності людей, посилює вплив народних традицій, вітчизняного досвіду й соціальної спадщини. У цих умовах стимулювання бажаних трансформацій стає загальним, часто – єдиною можливою та найбільш ефективною формою управлінських рішень з використання діапазону можливостей інформаційної сфери. Саме специфіка постсучасних змін суттєво впливає на можливості любювання інтересів, а отже, інформаційних внутрішніх та міжсистемних регуляцій дійсності для

трансформації як соціальних відносин, так і важливих процесів. Саме таким чином складаються умови збільшення ефективності прийомів гнучкого управління в межах стратегії використання технологій непрямих дій та smart power («розумна сила») в єдності варіантів жорсткої та м'якої влади для вирішення складних багатоаспектних завдань.

При цьому важливо враховувати роль населення як носія інтелектуального потенціалу суспільства, яке віддзеркалює і розвиток людського капіталу (відповідно до зростання вимог суспільного виробництва до учасників праці, їхніх здоров'я, освіти, знань, культури та свободи), і зміну орієнтацій виробництва на задоволення зростаючих потреб людини, що здатне до активної міграції відповідно до можливостей, які надає глобалізація. Відповідно втрати на рівні людського капіталу виявляються у вигляді посилення конкретних проблем і на мікро- (окремої корпорації), і на макрорівнях (аж до трансформації можливостей рішення питань геополітики). Фактично в кінці ХХ століття виявилася тенденція до найбільш тісного наближення нових моделей праці із загальноорганізаційним розвитком корпорації.

Водночас кадри високої кваліфікації схильні (які будь-які) до мобільності в напрямі поліпшення свого становища та зростання «поля можливостей». Вони емігрують, переходять до більш прибуткових сфер (у державні інституції влади, у торгівлю, фінансові приватні установи та комерційні банки), вмирають у більш молодому віці, ніж раніше. Серйозним питанням є стан морального здоров'я населення, особливо в межах тенденцій маргіналізації. Недостатня вмотивованість персоналу теж може обернутися суттєвими втратами та мати такі характерні прояви, як «зацикленість» співробітників на формальних сторонах посадових обов'язків та небажання розширення меж своєї відповідальності, відсутність ініціативи та інертність. Відповідно будь-які завдання не є ілюзорними, тільки якщо вони спираються на ретельно відібрані та добре мотивовані кадри, співробітників, які повсякденно турбуються не лише про збереження, а й про підвищення свого професіоналізму, власної кваліфікації тощо.

Тому на сьогодні у будь-якій корпорації величезного значення набувають різні складові організаційно-управлінської діяльності, в тому числі забезпечення підбору співробітників, зростання їхньої кваліфікації, поліпшення організаційних схем та умов роботи, тобто й формування, і використання, і підвищення якості людського чинника. Так, по-перше, **комплектування штату та переміщення персоналу корпорації** не може відбуватися стихійно, необхідно шукати обдаровану молодь цілеспрямовано (часто й під конкретну ділянку праці), займатися її освітою у належному напрямі. Відомою є формула Роберта Макнамари: «По суті, є лише два способи управління: призначати людей і складати бюджети». По-друге, вже після приходу співробітника до корпорації необхідно і займатися професійним становленням кожного, і відслідковувати службовий шлях конкретної людини. Однак визначне місце має все ж таки спрямованість на нові проекти розвитку корпорації та кожного співробітника, індивідуальності, таланту та уміння керівництва його розкрити та мотивувати.

При цьому досвід країн економічного авангарду демонструє, що найбільш важливими напрямками політики інтелектуалізації праці є: збільшення народного господарства та передових корпорацій від некваліфікованої робочої сили, підвищення загальної робочої освіти до рівня молодшого коледжу (технікуму), забезпечення різноманітних форм індивідуального розвитку особистості у системі освіти та підготовки кадрів, затвердження першочергової ролі людського креативного потенціалу, а в соціальних відносинах – принципу консенсусу, поширення в суспільстві та економіці перспективних методів і форм організації та стимулювання творчості.

Одним з ефективних напрямів їх взаємовпливу, моделлю балансування існуючих господарських ризиків є **корпоративне громадянство**, коли від корпорації чекають виконання обов'язків повноправного та відповідального учасника суспільних відносин. Взаємне просування суспільних інтересів, взаємне посилення ресурсної бази, вирішення питання про гарантії участі в підтримці середовища розвитку може допомогти форсувати досягнення цілей модернізації економічного і соціально-політичного клімату. П. Друкер якраз і довів правомірність розгляду великої корпорації з позицій не тільки економічного, а й соціально-політичного інституту. Причому одночасне формування в 60-70-х роках ХХ століття та взаємне посилення концепцій соціальної відповідальності корпорацій і людського капіталу абсолютно



не випадкове: воно відображає тісне переплетіння економічної, соціальної та політичної складової в існуючих умовах.

Відбір оптимального для корпорації варіанту вдосконалення кваліфікації кожного передбачає і копійке зрощування та ефективне використання рис **корпоративної культури**, і володіння **необхідною інформацією** про можливості та завдання професійного росту. Для адекватної роботи в корпорації та відповідно до вимог нашої епохи кожний співробітник повинен творчо підходити до змісту своєї праці. Але цього недостатньо. Слід володіти більш **широким контекстом своєї діяльності**, бути здатним оцінювати його динаміку, останні зміни та тенденції трансформації. Загальному підвищенню ефективності роботи корпорації, забезпеченню можливості диверсифікації її діяльності сприяє й певна універсальність підготовки та ротацийний метод знайомства з виробничим циклом (праця на різноманітних робочих місцях).

Здійснення соціально стійкого й економічно ефективного інноваційного розвитку країни без раціоналізації місця бізнесу в суспільному житті та господарському механізмі неможливе. Створення продуктивного середовища державою й суспільними інститутами передбачає адаптацію і світового, і вітчизняного (включаючи радянський період) досвіду.

Корпоративна соціальна відповідальність якраз і характеризує те різноманіття форм, методів і напрямів реалізації зобов'язань, які добровільно для досягнення загальної вигоди беруться на себе корпорацією як безпосередньо в рамках бізнес-суспільства, так і поза його межами на різних (від муніципального і регіонального до національного й міжнародного) рівнях своєї діяльності. Відповідно, корпоративне громадянство опиняється в діапазоні ефективного інструментарію соціальної інженерії.

Зрозуміло, що розвиток **соціальної відповідальності бізнесу** (як вітчизняного, так і міжнародного) в глобальному масштабі в міру просувань уперед і коливань на осі участі корпорації в житті суспільства (від моделі, за якою головною й мало не єдиною метою корпорації є забезпечення максимально великого прибутку для акціонерів до моделі активної участі в житті суспільства) пройшов ряд ступенів і вибрав менш вдалий варіанти. При цьому взаєморостання та взаємовплив виробничої демократії та громадянського суспільства видозмінює соціально-політичний простір. Дії трансформацій промислових відносин зовсім не обмежуються економічною сферою, формуючи більш гнучкі шари господарювання.

Відповідно стрімкий стрибок ролі якості соціально-політичної складової комунікацій для довготривалого успіху корпорації відбився і в передачі координації подібних функцій від локальних PR-підрозділів до вищого керівництва корпорацій, а також у формуванні відділів щодо взаємодії з місцевою громадою, реалізації ширших суспільних цілей, місій та ініціатив, тобто в переході від роз'яснювального обслуговування господарського процесу до складової стратегічної лінії корпорації. Ядро зацікавленості корпорації полягає в збільшенні людського капіталу; воно пов'язане насамперед із творчим, інноваційним потенціалом людини як усередині бізнес-спільноти, так і ззовні. Серед інших пріоритетних напрямів соціальної відповідальності бізнесу – захист навколишнього середовища, підвищення безпеки та якості споживчих товарів, охорона здоров'я, культура, покращення етнопонаціональних стосунків, допомога непрацездатним категоріям населення, підтримка прав людини у сфері соціально-трудових відносин, забезпечення умов праці, включаючи охорону здоров'я й дотримання техніки безпеки, припинення недобросовісних прийомів ведення бізнесу, якісне управління, залучення мешканців місцевих громад до вирішення проблем соціального плану, питання соціального розвитку усередині корпорації та в місці її розташування. Фактично вся ця діяльність або безпосередньо (медичне обслуговування персоналу, створення комфортного середовища на робочому місці), або побічно (підвищення якості екології та споживчих товарів, формування сприятливого соціокультурного середовища тощо) допомагає збільшенню соціального капіталу та зближенню із суспільством як окремих компаній, так і бізнесу в цілому. При цьому зростання продуктивності соціально-економічної системи потребує формування нового соціального стандарту та підвищення рівня соціального управління всіма складовими соціальної (і не тільки) сфери та гармонізації їх діяльності, регламентацію надмірно високих бонусів для топ-менеджерів, стандартизацію міжнародної фінансової звітності, забезпечення координації дій регулюючих структур різних країн, подо-

лання на цій основі елементів соціального безладу. До найбільш наочного втілення конкретики корпоративних відносин та їх зв'язку із соціальним капіталом належить добровільність, або волонтерство, тобто діяльність працівників корпорації в плані допомоги місцевим громадам. Внесок корпорацій у зростання людського та соціального капіталу, який виявляється у фінансуванні та налагодженні процесу загальної, професійної та вищої освіти, а також в наданні інших видів допомоги, передбачає, зокрема, тісну взаємодію з місцевими громадами, розвиток партнерських відносин з некомерційними організаціями.

Отже, налагодження **державно-приватного партнерства** (Public-Private Partnership, PPP) та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу допомагають вирішувати у суспільстві соціальні, екологічні, економічні, управлінські питання. Соціальна відповідальність, зокрема, включає дії бізнесу у сфері доброчесності, збереження моральності, підтримки екологічної безпеки, забезпечення якості продукції, соціального захисту працівників, створення робочих місць і підтримки гідного рівня заробітної плати, взаємодії з місцевим співтовариством і владою тощо. Крім того, в межах інструментарію державно-приватного партнерства держава перекладає на бізнес частину витрат, відмовляється від не-ефективних важелів і елементів (наприклад, у муніципальних утвореннях), пом'якшує гостроту соціально-економічних проблем. Водночас бізнес отримує в довготривалі володіння державні активи, часто – на пільгових умовах, а при тривалому стійкому партнерстві – можливість гарантованого ринку збуту.

Для суспільства в цілому та кожного його члена при цьому за рахунок підвищення ступеня конкурентності зростає ймовірність якісного задоволення своїх потреб. При цьому, з одного боку, система державно-приватного партнерства тісно пов'язана з державним регулюванням економіки, однак, з другого – зовсім не тотожна становленню «змішаної економіки» (не будь-яка взаємодія бізнесу та держави в змішаній економіці може характеризуватися як елемент системи державно-приватного партнерства). Цей взаємовплив найбільш помітний як за лінією організації та інститутів громадянського суспільства, що мають помітне політичне вимірювання (підприємницьких об'єднань, профспілок), так і в напрямках дифузії самої корпоративної культури всередині та ззовні бізнес-спільноти.

Величезне значення для пошуку й культивування на українському ґрунті ефективних форм інтеграції вітчизняних традицій та передового зарубіжного досвіду відіграє вивчення нашої історії у сфері соціальної відповідальності поведінки купецтва, прецедентів масштабного меценатства, багатьох прикладів високого служіння суспільству та допомоги країні. Застосовуючи цей важливий чинник, можна забезпечити більш справедливий розподіл доходів у країні, формування системи соціального партнерства та якісні трудові відносини, а також надійні соціально-економічні підвалини. А головне – не допустити руйнування можливих точок подальшого розвитку країни, в тому числі пов'язаних з бюджетом- та містоутворюючими виробництвами – «великими батальйонами» економіки, що можуть стати, скажімо, за південнокорейським досвідом, вітчизняними «чеболями» як багатогалузевими конгломератами, так і інтегрованими бізнес-групами під державним патронатом. Відповідальність усіх національних акторів перед суспільством насамперед стосується балансу обов'язків та прав, з одного боку, держави, а з другого – приватних підприємців.

Інституціоналізація форм узгодження інтересів основних акторів виробничого процесу покликана шляхом збалансованості вимог і врахування інтересів партнерів (перш за все персоналу, працедавців, держави та її регіонів) зміцнювати суспільне середовище господарювання. Розвиток добросовісної конкуренції, культивування середовища існування малого й середнього бізнесу – це водночас є і вищезазначеним виробничим середовищем національної економіки, і вирішенням комплексу соціально-політичних проблем, подоланням антисоціальних форм монополізму, тобто становлення перспективних рис національного економічного комплексу, зміцнення його «імунітету». Для становлення такого середовища держава має не лише провести приватизацію підприємств, багато з яких було монополіями, а й запровадити систему організаційно-правових заходів, які забезпечили б рівні й чесні умови діяльності суб'єктів господарювання на вітчизняному ринку. Крім того, безумовно, варто послідовно вибирати загальнодержавні та регіональні пріоритети, жорстко концентруючи

на них матеріальні, людські та фінансові ресурси. Слід посилити контроль за ціноутворенням у монопольному секторі та за використанням державного майна.

Однак деякі нові корпоративні економічні та суспільно-політичні інституції («атрибути громадського суспільства») здатні нести потенціал ще більшого, ніж у держави, утвердження людини. Отже, держава не має права знімати із себе відповідальність за економічні процеси та соціальний сектор. Тому «повернення» держави в економіку – це не відкочування в організації назрілих змін у суспільстві та в економіці, а розвиток реформ, що відбуваються, наповнення реальним змістом раніше створених ринкових інституцій. Саме слабкість держави нині стає чинником, який стримує розвиток «громадського суспільства». Нині споруджено каркас держави, який тепер належить зміцнити й облаштувати в усіх сферах суспільного життя, насамперед економічно. На цьому етапі трансформації особливо важливим є посилення інноваційної складової економічної політики. У цьому (як і в забезпеченні населення якісними продуктами) основна роль належить малому й середньому бізнесу – основі конкурентного середовища в країні.

Перехід до сталого розвитку та мінімізація соціальних ризиків країни безпосередньо пов'язані зі створенням продуктивного соціального, ідеологічного, матеріального середовища, унормуванням взаємин соціальних груп та прошарків. Серед державних пріоритетів особливе значення має подолання бідності та відриву найбагатших від усіх інших прошарків населення країни. Водночас основи та можливості звичних форм модернізації (насамперед індустріального зразка) для України в багатьох елементах вичерпані. Крім того, перспективні світові ніші для забезпечення конкурентоспроможності продукції українських товаровиробників та ефективного розвитку нашої країни суттєво змінилися. Необхідно враховувати і закритість для нашої країни ряду цікавих інноваційних напрямів внаслідок їх високої витратності. Проте для України модернізація моделей управління щодо використання передових методів захисту власних інтересів у міжнародній взаємодії ускладнена не тільки поєднанням елементів постіндустріального та пострадянського суспільства, а й специфічними викликами світового масштабу. Світовий досвід вже наочно продемонстрував, що для нормального функціонування національне господарство вимагає створення адекватної інституційної бази у формі системи прав власності, юридичних інститутів, політичних механізмів прийняття рішень – усього, що прийнято називати «громадянським суспільством» і що формує необхідне середовище для прийому капіталу та подальшого функціонування ринкових агентів.

Специфіка пострадянської трансформації передбачає рух від патерналістської етатизованої структури промислових відносин до формування й підтримки господарського середовища, яке притягує добросовісні інвестиції та відштовхує кримінальний капітал, екологічно брудні виробництва, вкладення з метою здійснення подальших маніпулятивних дій і нав'язування політичних умов. При цьому технології стимулювання бажаних змін дозволяють ефективно створювати інвестиційні й управлінські мембрани, що зумовлюють вектор дії на соціально-політичний клімат країни як транснаціонального бізнесу, так і некомерційних організацій, як ієрархічних, так і мережевих структур.

І якраз саме в екстремальних умовах найбільш помітно, що «від успішного менеджера чекають якостей, які, здавалося б, є взаємовиключними:

- креативності й нестандартного мислення, що допомагає висувати «революційні» думки й ідеї;
- трудоголізму й наполегливості, які дозволяють своєчасно виконувати поставлені завдання;
- участі й готовності допомогти підлеглим» [23, с. 83].

Зокрема, додатково «в період глибокої рецесії експерти рекомендують:

1. Будьте готові прийти на допомогу, бути об'єктивними, справедливими й спокійними. Щоб у складних ситуаціях не посилювати в гравців стрес, успішні тренери прагнуть зберігати спокій.

2. Залучайте *всіх* співробітників до процесу ухвалення рішень, це додасть їм впевненості у своєму професійному майбутньому.

3. Спілкуйтеся якомога більше! Своєчасна підтримка допоможе підпорядкованим подолати страх, невпевненість і депресію. Будьте чесні: розмови зі співробітниками про «затягування поясів», оптиміза-

цію бюджету, «заморожування» заробітної плати, зниження продажів/доходів матимуть дію тільки в тому випадку, коли економія починається з керівництва» [23, с. 83].

Експерти також особливо наголошують на таких можливостях регуляції:

1. Управління чисельністю персоналу.
2. Управління компенсаціями й пільгами.
3. Інтеграція інтересів співробітника та організації.
4. Підвищення ефективності HR-функції [24, с. 72–73].

На думку певних фахівців, у кризовий період навіть традиційні мотиваційні заходи слід модифікувати:

1. У зв'язку зі складністю прогнозування розвитку ринкової ситуації компанії розпочати поквартальне планування обсягів діяльності. Умови мотивації співробітників тепер теж можна переглядати частіше, ніж у сприятливий для розвитку організаційної структури період.

2. Дуже важливо захистити від ринкових ризиків гарантований мінімум оплати праці. Забезпеченню розумного балансу інтересів працедавця і працівника сприятиме впровадження механізмів моніторингу зовнішньої ситуації та визначення мінімуму для різних категорій співробітників. Незважаючи на те, що організаційна структура вимушена скоротити витрати на найбільші соціальні проекти, персонал продовжує навчатися, розвиваються як основні, так і додаткові компетенції.

3. Можливе кредо зараз – відвертість комунікацій, прозорість і зрозумілість політики компанії для кожного її працівника [25, с. 37].

Отже, умови світової фінансової кризи ініціюють додаткові обмеження та вимоги до державного й корпоративного управління. Водночас вони посилюють значення промислових відносин як сфери соціалізації особи [26–28]. Людям необхідно поважати себе як особистість. Важливо усвідомлювати, що вони не просто виконують зовнішні вимоги, а втілюють власну волю. Для забезпечення передбаченої поведінки керованої системи внаслідок управлінського впливу під час його підготовки до здійснення необхідно ретельно враховувати особливості середовища та об'єкта впливу, наприклад: стан культури традиційної, модерної, постмодерної; досвід участі в державному секторі, бізнесовому або НПО; праці творчої, конвеєрної або дрібнотоварної; життя на різних фазах соціально-економічного розвитку потребує різних ефективних стимулів та варіантів управління. Оптимальна реакція корпорацій на виклик трансформації середовища має поєднувати в собі інтелектуальні зусилля, помножені на моральне напруження співробітників. Тому при здійсненні вибору оптимальних управлінських рішень, створенні їх композицій доцільно враховувати різноманіття типів особистості та її оточення, життєвих і робочих ситуацій. У процесі цього й формуються складні моделі управлінського впливу на людей, відносини та процеси в постсучасному світі. Це дозволяє створити умови поліпшення результату, насамперед щодо реального впливу на міжнародні процеси, придбання перспективних виробничих ніш, діапазону управлінсько-організаційних рішень з оптимізації внутрішньої організації тощо.

Відповідно **стимулювання бажаних трансформацій на рівні корпорації може здійснюватися, наприклад, шляхом забезпечення формування управлінських композицій:**

- 1) формування загального (сукупного) середовища потрібних змін;
- 2) створення «точок конденсації» (людських, регіональних, соціальних, етнонаціональних, професійних, вікових тощо) потрібних зсувів;
- 3) проведення відповідного маневра складовими ресурсної бази.

При цьому підвищення ефективності соціального управління через стимулювання потрібних змін потребує:

- розвитку гнучких режимів діяльності;
- відбору місць «точкового розвитку»;
- забезпечення законодавчого поля соціальних відносин;
- розширення демократії та самодіяльності;
- врахування регіональних традицій.

Міжсистемні впливи можуть результативно організовуватися за допомогою механізмів м'якої влади. Це дозволяє опанувати та використати постмодерні тенденції, обійти певні нормативно-правові перешкоди, подолати ресурсні обмеження формування «вікон уразливості». І тільки технологічних нововведень при застарілих соціальних відносинах недостатньо, це здатне породити додаткову невизначеність, хаос, ірраціоналізм, спонтанність, особливо на межі зіткнення модерної та традиційної культур.



ВИСНОВКИ

Для подальшого вдосконалення системи державно-приватного партнерства на основі розвитку корпоративної культури та промислової демократії на сьогодні в Україні, зокрема, доцільною є подальша раціоналізація ролі держави в таких напрямках, як:

□ налагодження механізму партнерської інституційної взаємодії підприємств і персоналу з організаціями громадянського суспільства (екологів, правозахисників, споживачів);

□ заохочення до корисної для країни поведінки (наприклад, на рівні надання політичних гарантій, додаткових інвестицій, розширення ресурсної бази, пільг і преференцій (як загальнонаціонального рівня, так і регіональних, у тому числі пов'язаних із землевідведеннями, дозволами на забудову);

□ встановлення державного замовлення;

□ інформаційна підтримка форм системної соціально-відповідальної поведінки корпорацій.

У реалізації тенденції до десуверенізації (позбавлення де-факто частини прерогатив) національної держави включені не тільки макро- і мікрорегіони, а й різноманітні транснаціональні корпорації, що несуть власні місії, уявлення, ієрархії цінностей, що впливають на вчинки як безпосередньо своїх співробітників, так і в рамках дифузії – загальної культури (включаючи політичну) приймаючої країни.

В умовах формування багато(без) полюсного (полярного) світу одна з найбільш серйозних небезпек для країни – не тільки не опинитися біля одного з полюсів, а й не бути потрібною жодному з них. Модернізація також заперечує автаркію як свідомо контрпродуктивну стратегію. Разом з тим, могутнє вторгнення зовнішнього капіталу формує своє оточення, зокрема шляхом створення багаторівневого ситуаційного впливу, що має риси набуття системного характеру. Водночас без створення повноцінного промислового середовища, що сприяє тенденціям політико-економічного розвитку, та його інституційного закріплення є загроза втягнення до України саме недоброросівних інвестицій, перетворення капіталовкладень на шлях зовнішніх маніпуляцій. При масових зовнішніх інвестиціях, вони – чинник не лише власне господарського, а й політичного клімату. Отже, зростання конкуренції за капітал не означає байдужості до його якості. Перегрів економіки також є симптомом і чинником економічного нездоров'я, тим більше у разі залучення гарячих грошей, кримінальних капіталів тощо.

При цьому процеси глобалізації надають додаткові можливості перенесення токсичних, екологічно брудних виробництв, а також створення дешевих неякісних товарів у країні з менш жорсткими виробничими вимогами. Взагалі глобалізація фінансової, виробничої та торговельної сфер суттєво ослабила можливості втручання національних державних інститутів у таку діяльність. З'являються також наддержавні надбудови, яким інколи делегується країнами частина державного суверенітету. В результаті вже нині лунають голоси експертів з ідеями щодо застарівання звиклих рис поняття національного суверенітету на користь інтервенціонізму.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність не тільки внутрішня, перед співробітниками, а й зовнішня – перед споживачами, усім суспільством, що стосується його діяльності, а також продукція. На сьогодні зацікавленість корпорації в залученні, відборі й розвитку своїх співробітників, а також у формуванні сприятливого соціального середовища безпосередньо вимагає від довготривалого бізнесу активного впливу на ситуацію на територіях інвестування. Підвищення якості праці та рівня віддачі персоналу досягається поширенням корпоративної культури, місії, підходів. Виникнення через дифузю норм, правил, принципів і цінностей транснаціонального політичного й культурного простору підсилює саме цей канал зовнішнього впливу. Зокрема, фіксується множинність культивування ситуацій, діяти в яких людина може певним чином (або її вибір на користь цього напрямку стає набагато вірогіднішим). Відповідно і в Україні об'єктивно формуються умови зростання «соціального попиту» на ефективну корпоративну культуру та виробничу демократію для зміцнення всього, що може посилити стратегічні конкурентні переваги України.

Отже, нині постановка проблеми використання підвищення соціальної відповідальності бізнесу перед країною свого розміщення в контексті забезпечення сталого розвитку країни та підвищення безпеки суспільства набуває додаткової актуальності.

Адаптація до умов активних мультикультурних впливів і переплетеності капіталу потребує невідкладного розвитку в країні власних систем:

□ державно-приватного партнерства в регулюванні економіки;

□ соціального партнерства на виробництві;

□ соціокультурного середовища підприємництва й інвестиційного клімату в країні.

Дерегулювання та деєтатизація суспільних відносин ефективні лише в суворо окреслених межах і не припускають тотального складання державою із себе відповідальності за соціально-політичну організацію промислових відносин. Навпаки, посилення ролі держави полягає в налагодженні партнерської інституційної взаємодії підприємств і персоналу з організаціями громадянського суспільства, заохоченні до корисної для країни поведінки, встановленні державного замовлення, а також в інформаційній підтримці форм системної соціально-відповідальної поведінки бізнес-спільноти (зокрема, транснаціональних корпорацій) у країні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Еспінг-Андерсен Г. Знову на шляху до хорошого суспільства? / Г. Еспінг-Андерсен // SPERO. – 2006. – № 5. – С. 7.
2. Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship. – Geneva: World Economic Forum. – 2003. – P. 28.
3. Акоф П. Планирование будущего корпорации / П. Акоф. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
4. Жебит Г. А. Организационно-управленческая деятельность: Проблемы и перспективы развития / Г. А. Жебит. – Минск: Наука и техника, 1983. – 198 с.
5. Шедяков В. Є. Виробнич демократія і трудові відносини / В. Є. Шедяков // Вісник Київського ун-ту ім. Т. Шевченка. Сер. Соціологія. Психологія. Педагогіка. – 1996. – Вип. 2. – С. 36–42.
6. Шедяков В. Є. Производственная демократия: полноценный труд и достаток / В. Е. Шедяков // Вибір. – 1997. – № 3-4. – С. 105–115.
7. Шедяков В. Є. Производственное самоуправление: отделяя от плевел / В. Е. Шедяков // Солидарность. – 1994. – № 4. – 22 янв. – С. 4.
8. Шедяков В. Є. Самоуправление и народолюбие: хозяйственные механизмы возрождения / В. Е. Шедяков // Экономика, общество, рынок: научные записки / под ред. Сердюка А. Д., Васильевой И. Н., Шедякова В. Е. и др. – Харьков: Изд-во ХИУ, 1998. – Вып. 4. – С. 123–155.
9. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
10. Костусев О. О. Корпоративне управління та захист економічної конкуренції / О. О. Костусев // Теорія і практика формування і розвитку корпоративного сектора економіки. Матеріали Першої Міжнародної науково-практичної конференції. – К., 2003. – С. 9–11.
11. Голян В. А. Институционально-экономичные механизмы регулирования природоресурсов / В. А. Голян // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 2. – С. 24–30.
12. Хижняк Л. М. Становление корпоративного сотрудничества как фактор повышения роли организаций предпринимателей в трансформирующемся обществе / Л. М. Хижняк // Харьковские социологические чтения. – 97. – Часть П. – X., 1997. – С. 161–166.
13. Горлач Н. Ю. «Экономка участі» як один з напрямів вдосконалення корпоративних відносин / Н. Ю. Горлач // Теорія і практика розвитку корпоративного сектора економіки України в контексті цілей тисячоліття та світової глобалізації. Матеріали Міжнародного форуму у 2-х частинах. Частина перша. – К., 2004. – С. 298–307.
14. Шедяков В. Є. Системні основи розвитку трудових відносин / В. Є. Шедяков // Вісник Київського національного ун-ту ім. Т. Шевченка. Сер. Філософія. Політологія. – 2012. – № 107. – С. 43–46.
15. Шедяков В. Є. Промислові відносини та трудова поведінка людини: тенденції змін і можливості соціального управління / В. Є. Шедяков // Політологічний вісник. – 2012. – Вип. 61. – С. 132–143.
16. Шедяков В. Є. Трансформації промислових відносин та якість управлінських впливів в системах соціального управління / В. Є. Шедяков // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – 2011. – Вип. 23. – С. 385–393.
17. Шедяков В. Є. Корпоративні моделі організації та можливості ефективного використання людського потенціалу у країнах з транзитивною економікою / В. Є. Шедяков // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. – 2007. – № 3 (70). – С. 168–175.
18. Лесняк С. Корпоративна культура в Японії як елемент менеджменту / С. Лесняк // Бюлетень з корпоративного управління. – 2001. – № 3. – С. 22–25.
19. Ложачевська О. М. Генезис розвитку транснаціональних компаній та їх особливості функціонування в сучасних умовах / О. М. Ложачевська, М. В. Новикова // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. – 2006. – № 10. – С. 65–70.
20. Новальська Н. І. Механізм формування корпоративної культури / Н. І. Новальська // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. – 2003. – № 7-8. – С. 12–15.
21. Грачева Н. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации / Н. В. Грачева. – М.: Дело, 1993. – 208 с.
22. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – 336 с.
23. Как стать хорошим менеджером во время рецессии // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 10. – С. 83–99.
24. Горбановская О. Изменение HR-политик и процедур в условиях кризиса / О. Горбановская // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 9. – С. 64–73.
25. Ефимова В. А. Комплексная система мотивации в компании «Атлант-М» / В. А. Ефимова // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 9. – С. 32–38.
26. Гуринов В. А. Задачи инновационного социального менеджмента на предприятии / В. А. Гуринов // Власть. – 2007. – № 7. – С. 41–45.
27. Шедяков В. Є. Місце трудових відносин у відтворенні відчуження як форми економічної соціалізації особистості / В. Є. Шедяков // Економічна теорія. – 2013. – 2. – С. 46–56.
28. Третьяков М. Конвергенция моделей корпоративного управления / М. Третьяков // Вопросы экономики. – 2004. – № 1. – С. 129–140.