

Chudinova N.V., Grycyuk Yu.I. Forming of informatively educational environment of studies in the Lviv state university of vital activity safety

On the example of Lviv SU VAS principal reasons of the use of modern informatively-educational technologies of teaching at preparation of students and students are resulted for the necessities of Ministry of emergency measures of Ukraine. It is set that the traditional chart of education in the first half of life is morally outdated and needs substituting by continuous education and teaching during all of life. For new forms studies are characteristic interactiveness of intercourse and collaboration with teachers-tutors in the process of acquisition of knowledges.

Keywords: information technologies of teaching, informatively-educational environment, genesial studies, system of creative education.

Література

1. Богданова Д.А. Проблемы дистанционного образования в России / Д.А. Богданова, А.А. Федосеев // Информатика и образование : научно-метод. журнал. – 1996. – № 3. – С. 94-97.
2. Виб Я. Дистанционное образование: современное состояние и перспективы / Я. Виб // Образование и информатика : матер. докл. на Втором Междунар. конгр. ЮНЕСКО. – М., 1998. – Кн. 2, т. IV. – С. 124-127.
3. Грицюк Ю.І. Підготовка фахівців з інформаційної безпеки для потреб Міністерства надзвичайних ситуацій України / Ю.І. Грицюк, Т.С. Рак // Шоста Міжнародна конференція "Нові інформаційні технології в освіті для всіх: навчальні середовища" : матер. наук.-практ. конф. ПТЕА-2011, 22-23 листопада 2011 р., м. Київ. – К. : Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем. – 2011. – С. 123-129.
4. Зарубежные системы образования (Австралия, Австрия, Великобритания, Германия, Греция, Испания, Италия, Канада, Нидерланды, Новая Зеландия, США, Финляндия, Франция, Швейцария, Япония). [Электронный ресурс]. – Доступный з <http://www.edu.glavprav.ru/abroad/other/spravki/foreign/9/>
5. Иголина И. Система центров новых информационных технологий: состояние и перспективы / И. Иголина, Ю. Ижванов, В. Кулагин // Международное сотрудничество. – 1997. – № 4. – С. 4-7.
6. Кононець Н.В. Аспекти педагогічної майстерності викладача: розроблення електронних підручників / Н.В. Кононець // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. – 2009. – № 6. – С. 202-210. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vpm/2009_6/konones.pdf.
7. Круглов Ю.Г. О некоторых итогах и проблемах высшего заочного педагогического образования в России / Ю.Г. Круглов, В.И. Лазарев, В.И. Овсянников // Педагогика и общество : сб. науч. тр. МГОПУ. – М. : Изд-во МГОПУ, 1996. – С. 3-20.
8. Кечиев Л.Н. Информационно-образовательная среда технического вуза / Л.Н. Кечиев, Г.П. Путилов, С.Р. Тумковский. [Электронный ресурс]. – Доступный з http://www.cnews.ru/reviews/free/edu/it_russia/institute.shtml.
9. Лаврівська О.З. Використання інформаційних технологій у навчальному процесі Львівського державного університету безпеки життєдіяльності / О.З. Лаврівська, Ю.І. Грицюк // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.13. – С. 212-221.
10. Лаврівська О.З. Значення інформаційно-комунікаційних технологій у професійній підготовці курсантів і студентів з інформаційної безпеки / О.З. Лаврівська, Ю.І. Грицюк // Проблеми застосування інформаційних технологій, спеціальних технічних засобів у діяльності ОВС, навчальному процесі, взаємодії з іншими службами : матер. наук.-практ. семінару, м. Львів, 24 грудня 2010 р. – Львів : Львівський ДУВС. – 2010. – С. 155-159.
11. Морська Л.І. Теоретико-методологічні засади підготовки вчителя іноземних мов до використання інформаційних технологій : монографія / Л.І. Морська. – Тернопіль : Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2007. – 243 с.
12. Образование и 21 век. Информационные и коммуникационные технологии. – М., 1999. – С. 21-25.
13. Федорова Е.Ф. Системное представление дистанционного образования / Е.Ф. Федорова // Педагогические и информационные технологии в образовании. – 2002. – № 5. – С. 123-128.
14. Тихонов А.Н. Информатизация российского образования и общества в целом / А.Н. Тихонов, А.Д. Иванников // Международное сотрудничество. – 1997. – № 4. – С. 1-3.

15. Чудінова Н.В. Інформаційна безпека України та види джерел загроз і небезпек / Н.В. Чудінова, Ю.І. Грицюк // Проблеми застосування інформаційних технологій, спеціальних технічних засобів у діяльності ОВС, навчальному процесі, взаємодії з іншими службами : матер. наук.-практ. конф., м. Львів, 14 грудня 2011 р. – Львів : Львівський ДУВС. – 2011. – С. 248-257.
16. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование / С.А. Щенников. – М. : Изд-во "Наука", 2002. – 527 с.
17. Хен Д. Педагогика и технология – применение телекоммуникации в образовании // Информатика и образование. – Спец. вып.: Технологическое образование. – 1996. – С. 11-20.
18. Яковлев Д.Л. Применение современных телекоммуникационных технологий в дистанционном образовании / Д.Л. Яковлев // Дистанционное образование. – 1997. – № 4. – С. 32-34.
19. Mason, R. Globalising Education: Trends and Applications / R. Mason. – London : Routledge, 1998. – Pp. 37-40.
20. Burbules, Nicholas C. Globalization and Education: An Introduction / Nicholas C. Burbules and Carlos Alberto Torres, eds. // Globalization and Education. Critical Perspectives. – New York : Routledge, 2000. – Pp. 348-349.
21. UNESCO. World Education 2000: The Right to Education: Towards Education for All Throughout Life. Paris: UNESCO, 2000. – Pp. 12-18.

УДК 330.341.1

*Доц. Г.М. Захарчин, д-р екон. наук;
студ. С.Я. Андрусів – НУ "Львівська політехніка"*

РОЛЬ МОТИВАТОРІВ У ПРОЦЕСІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність розгляду адаптаційного потенціалу підприємства через призму мотиваційної системи. Висвітлено роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства. Охарактеризовано домінуючі види мотиваторів залежно від віку і категорії персоналу.

Ключові слова: адаптація, мотиватори, мотивація, види мотиваторів, поведінка персоналу, цінності, зовнішнє середовище, зміни.

Постановка проблеми. Серед багатьох проблем вітчизняного менеджменту особливого значення набуває проблематика адаптації персоналу до викликів зовнішнього середовища та внутрішнього укладу господарської життєдіяльності підприємства, його організаційної культури. Беручи до уваги стрімкі зміни в усіх сферах суспільства під впливом глобалізації, інформатизації, інтелектуалізації та інтенсифікації процесів трансформації економіки, важливим є застосування нових механізмів адаптації персоналу на основі мотиваційних факторів, які обумовлюють поведінку персоналу в різних умовах. Оскільки у мотиваційних аспектах поведінки людини закладений величезний потенціал адаптації та розвитку персоналу, то основним завданням менеджменту сьогодення є вивчення адаптивної реакції людини, виходячи з її внутрішніх спонукальних сил – мотиваторів.

Мета дослідження полягає у висвітленні ролі мотиваторів у процесі адаптації персоналу до викликів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує про доволі значний інтерес науковців до адаптаційної проблематики. Істотний внесок у дослідження адаптації зробили праці відомих вітчизняних науковців, які розвинули певні теоретичні та прикладні аспекти. Зокрема, адаптацію персоналу до змін організаційної культури досліджено у монографіях А.Е. Воронкової [1] і Г.М. Захарчин [5]; широкий погляд на адаптацію в системі управління

людськими ресурсами взагалі та забезпечення ефективності менеджменту персоналу запропонували вітчизняні науковці [2, 3]; питання адаптивної реакції підприємства (стратегічної та тактичної) ґрунтовно висвітлено у наукових працях Г.В Козаченко [6]. Не залишені поза увагою вчених і питання мотивації персоналу [4, 6]. Проте у більшості перелічених праць адаптаційну проблематику розглядають відокремлено від системи мотивації персоналу. Недостатньо дослідженими залишаються такі проблеми, як систематизація мотиваторів, які формують поведінку людини залежно від віку та статусу, який вона займає на підприємстві, і безпосередньо впливають на адаптацію персоналу.

З огляду на це, існує потреба проведення ґрунтовних досліджень адаптації через призму її взаємозв'язку із системою мотиваторів.

Виклад основного матеріалу. Адаптація персоналу є природною реакцією на зміни, що відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах підприємства, і вона значною мірою визначає результативність його діяльності. Адаптацію можна розглядати як випереджувальний захід підприємства в системі менеджменту, спрямований на активну реакцію щодо будь-яких змін. Сьогодні популярними стають нові HR-практики, які стрімко поширюються в діловому світі. Зокрема, в практичній діяльності менеджери з управління персоналу особливу увагу звертають на адаптацію персоналу і не тільки до зовнішніх викликів, але насамперед до залучення нових працівників до колективу організації та формування ефективної мотиваційної політики, здатної полегшити адаптаційні процеси.

Об'єктивна необхідність розгляду мотивації персоналу в процесі його адаптації починається із розуміння мотивації персоналу як відповідної компенсації за витрати часу, енергії, інтелекту, спрямовані на досягнення цілей підприємства у нових умовах. Як справедливо зауважують науковці, "механізмом адаптації поведінки персоналу до змін підприємства є система управління персоналом, що полягає у забезпеченні необхідних підприємству навичок, умінь і мотивації співробітників використовувати їх" [1, с. 312].

Адаптація є процесом пристосування працівника до змісту та умов трудової діяльності та середовища, в якому ця діяльність відбувається. Адаптація може бути професійною, психофізіологічною та соціально-організаційною, соціально-психологічною). Перелічені види адаптації відображають професійну діяльність людини, її психологічно-фізіологічну структуру та рольову участь, зокрема в суспільстві, тобто всі способи буття і функціонування людини в колективі та суспільстві, які, своєю чергою, є наслідком потреб людини. Потреби людини обумовлюють її певну зацікавленість і мотив поведінки для реалізації потреб. Отже, потреби працівників є підґрунтям для формування мотивів і їх дії, тобто появи мотиваторів. Під впливом зовнішніх факторів потреби змінюються, зрештою це відбувається залежно від ступеня їх задоволення чи життєвого циклу людини, відповідно змінюються мотиватори діяльності та адаптаційна реакція людини на ці зміни.

Поняття "мотиватор" найчастіше трактують як чинник, що спонукає людину до трудової діяльності, як внутрішню спонукальну силу" [7, с. 17]. Мотиватор є багатоаспектним поняттям, яке поєднує в собі одночасно чин-

ник, позицію, стимул та здатність приносити задоволення від трудової діяльності. Зазвичай у наукових джерелах пропонують виокремлювати такі види мотиваторів: економічні, адміністративні, соціальні, особистісно-психологічні, бізнесові (ділові) мотиватори.

До економічних мотиваторів традиційно відносять: 1) одержання прибутку (а не заробітної плати); 2) можливість швидко заробити гроші; 3) можливість самостійного отримання "заробітної плати" і розпорядження коштами; 4) прагнення стабільно отримувати великі прибутки; 5) можливість стати інвестором; 6) лояльне ставлення з боку банківських та кредитних установ (низькі ставки кредитування); 7) прагнення стати заможним; 8) прагнення бути фінансово незалежним; 9) бажання отримати за свою діяльність необхідні для життя речі та нерухомість, предмети розкоші; 10) можливість забезпечити собі цікавий відпочинок.

Економічні мотиватори найкраще стимулюють до ефективної діяльності й адаптаційних викликів. Це, зокрема, пояснюють політико-економічною нестабільністю у державі; високим рівнем безробіття, тенденцією до тотального зубожіння населення; бажанням молодих людей бути фінансово незалежними, бажанням стати власниками бізнесу, нерухомості та інших активів і отримувати великі прибутки від обраного виду чи видів економічної діяльності.

Адміністративні мотиватори охоплюють такі складові: 1) наявність державної підтримки, зменшення податкового тиску; 2) реалізація державних програм та проектів, спрямованих на розвиток молодіжного підприємництва в Україні; 3) вільний вибір виду діяльності; 4) юридичні можливості зареєструватись як фізична особа-підприємець (на загальних підставах чи на спрощеній системі оподаткування) та зареєструвати юридичну особу; 5) гнучкий графік роботи; 6) самостійна зміна режиму праці.

До соціальних мотиваторів належать: 1) набуття певного соціального статусу в суспільстві, колективі; 2) набуття соціального статусу представника економічної еліти України; 3) можливість позитивно вплинути на розвиток національної економіки; 4) прагнення принести користь суспільству завдяки своїй діяльності; 5) благодійні цілі, участь у соціально орієнтованих проектах; 6) отримання задоволення від здійснення суспільно корисної діяльності; 7) прагнення до постійної роботи з людьми, прагнення перебувати в соціумі.

Особистісно-психологічні мотиватори охоплюють такі категорії, як: 1) лідерство; 2) прагнення стати успішним; 3) самореалізація; 4) прагнення підвищити рівень власного інтелекту; 5) прагнення змінити життя на краще; 6) бажання випробувати себе в новій ролі; 7) прагнення стати топ-менеджером; 8) прагнення самостійності, незалежності; 9) бажання вивчати щось нове і постійно вдосконалюватись; 10) можливість самореалізації та самоактуалізації; 11) досягнення поставлених цілей; 12) прагнення кинути виклик, позмагатись із конкурентами; 13) активність, ініціативність, енергійність; 14) бажання розкрити свій потенціал; 15) набуття навичок для нових видів діяльності; 16) впевненість у собі або самовпевненість. Особистісно-психологічні мотиватори є різними для кожної людини, і тому їхня роль в процесі адаптації людини є неоднозначною.

Бізнесові (ділові) мотиватори: 1) прагнення стати власником бізнесу; 2) втілення власних ідей, бізнес-проектів та їх реалізація; 3) бажання ризикувати; 4) пошук можливостей для бізнес-кар'єри; 5) нові знайомства, здобуття нових контактів; 6) впровадження інновацій; 7) недостатня наповненість певного сегмента ринку; 8) можливість самостійного прийняття рішень (без контролю директора); 9) наявність зв'язків в тій чи іншій сферах бізнесу.

Бізнесові (ділові) мотиватори створюють зацікавленість у людей до того чи іншого виду бізнесу, захоплюють можливістю ризикувати, самостійно приймати управлінські рішення, працювати над формуванням власної кар'єри, налагоджувати нові знайомства, вносити власні новинки, "ноу-хау" та різні інновації у бізнес, тобто вони створюють оптимістичні сценарії адаптації до будь-яких змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вплив різних видів мотиваторів на людину часто приводить до того, що вона вдало використовує власні життєві можливості та легко адаптується до викликів зовнішнього середовища. Пропонуємо розглянути домінуючі мотиватори залежно від вікової категорії та рівня менеджера (табл.).

Табл. Домінуючі мотиватори відповідно до категорії персоналу і віку

Категорії персоналу	Види мотиваторів залежно від віку			
	до 30 років	31-40 років	41- 50 років	50 і більше років
Топ-менеджер	особистісно-психологічні	адміністративні	бізнесові (ділові)	соціальні
Менеджер середнього рівня	економічні	особистісно-психологічні та бізнесові	адміністративні	соціальні
Менеджер низького рівня	економічні	адміністративні	особистісно-психологічні	економічні
Робітники	економічні	економічні	економічні	економічні

Джерело: авторська розробка.

Як бачимо з таблиці, домінуючі мотиватори залежать від статусу людини на підприємстві та вікового цензу. Для топ-менеджерів основними мотиваторами є особистісно-психологічні, адміністративні, інтелектуальні, соціальні. Однак перелічені мотиватори цієї категорії менеджменту змінюються у віковому розрізі. Як підтверджує практика, менеджери віком до 30 років надають перевагу особистісно-психологічним мотиваторам, віком від 31 до 40 років – адміністративним та інтелектуальним мотиваторам, у період від 41 до 50 років менеджери обирають ділові (бізнесові) мотиватори, а після 50 років домінуючими стають соціальні мотиватори.

Для менеджерів середнього рівня домінуючими є економічні, особистісно-психологічні, адміністративні та соціальні мотиватори, які також по-різному займають основні позиції залежно від віку людини та її розуміння своєї ролі в соціумі. Людей до 30 років здебільшого цікавлять економічні мотиватори, які відповідають їхнім матеріальним потребам, у віці 31-40 років менеджери вже переорієнтовуються на особистісно-психологічні мотиватори, які відображають прагнення людини проявити себе в колективі, реалізувати себе в професійній сфері; інтелектуальні мотиватори домінуватимуть у віці 41-50 років, а потім настають соціальні мотиватори як визнання своєї соціальної ролі.

Щодо менеджерів низького рівня, то економічні мотиватори переважають як у молодому віці (30 років), так і в старшому віці – після 50 років. Менеджери вікової категорії 31-40 років надають перевагу адміністративним мотиваторам, а у віці від 41 до 50 років здебільшого орієнтуються на особистісно-психологічні мотиватори. Для робітників основними мотиваторами, незалежно від віку, є економічні.

Завданням керівників у цьому контексті є вміння інтегрувати інтелект людей, їхні ціннісні орієнтації і очікування залежно від життєвого циклу людини, щоби на кожному етапі трудової діяльності правильно підбирати пріоритетний тип мотиватора і нейтралізувати ризики викликів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Для полегшення і спрощення адаптації до нової організації та колективу, службі управління персоналом доцільно розробляти Кодекс з адаптації (назва може бути іншою), в якому відобразатимуться ціннісні орієнтири поведінки персоналу підприємства, досвід підприємства у роботі з персоналом, а також нормативні параметри, тобто методики відбору кандидатів на посади, методики оцінювання та проведення атестації персоналу, опис мотиваційного механізму, технології навчання персоналу, стандарти ділових документів, візрі анкетування із проблемних питань, які хвилюють персонал, тощо. Кодекс з адаптації є доповнювальним документом до Кодексу корпоративної культури, в якому цінності, система взаємовідносин і правил поведінки, ритуали, традиції описуються відповідно до філософії, яку сповідує підприємство, і завдяки цьому буде забезпечено системний підхід до адаптації персоналу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Адаптація поведінки персоналу здійснюється через реалізацію функцій управління, серед яких виділяють мотивацію. Основне завдання мотиваційної функції полягає в тому, щоб завдяки системі мотиваторів стимулювати адекватну поведінку колективу підприємства в умовах змін і спрямовувати її на реалізацію цілей підприємства. Дослідження впливу різних видів мотиваторів на людину має важливе прикладне значення, оскільки дає змогу використовувати мотиватори як інструментарій впливу залежно від життєвих можливостей людини, її потреб, ціннісних орієнтацій, статусних позицій та віку. Підвищити адаптаційний потенціал підприємство може завдяки створенню внутрішніх нормативних документів: Кодексу з адаптації та Кодексу корпоративної культури, в яких системно поєднуються нормативні параметри організації трудової діяльності з мотиваційним механізмом.

Подальші дослідження необхідно спрямовувати на розроблення методики оцінювання ефективності впливу мотиваторів на адаптаційну здатність підприємства, а також на розроблення і змістове наповнення основних положень Кодексу з адаптації.

Література

1. Воронкова А.Е. Корпоративна культура та управління : монографія / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е.Н. Коренев, І.В. Мажура / за заг. ред. А.Е. Воронкової. – Дрогобич : Вид-во "Вимір", 2006. – 367 с.

2. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібн. / В.Г. Воронкова та інші / за заг. ред. В.Г. Воронкової. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.
3. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н.Л. Гавкалова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 400 с.
4. Жуковська Т.О. Мотивування під час формування корпоративного духу кадрів на акціонерних підприємствах машинобудування України / Т.О. Жуковська, Я.В. Кудря // Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал. – 2008. – № 12(90). – С. 77-83.
5. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2011. – 348 с.
6. Козаченко Г.В. Адаптивна реакція підприємства: сутність, види та показники // Економіка, менеджмент, підприємництво : зб. наук. праць. – 2007. – № 17(1). – С. 135-141.
7. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во ХНЕУ, 2002. – 337 с.

Захарчин Г.М., Андрусів С.Я. Роль мотиваторів в процесі адаптації персоналу підприємства

Обоснована необхідність розгляду адаптаційного потенціалу підприємства крізь призму мотиваційної системи. Освітлено роль мотиваторів в процесі адаптації персоналу підприємства. Охарактеризовано домінуючі види мотиваторів в залежності від віку та категорії персоналу.

Ключові слова: адаптація, мотиватори, мотивація, види мотиваторів, поведінка персоналу, цінності, зовнішня середовище, зміни.

Zaharchin G.M., Andrusiv S.Ya. Role in the process of adaptation motivators enterprise staff

The necessity to consider adaptive capacity of the enterprise through the prism of the motivational system. The role of motivators in the process of adaptation staff. Characterizes the dominant types of motivators, depending on age and category of personnel.

Keywords: adaptation, motivators, motivation, types of motivators, behavior of staff, values, external environment changes.

УДК 327.39

Доц. Л.М. Садула, канд. екон. наук –
Львівська філія Європейського університету

ЖАН МОННЕ – ІДЕОЛОГ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Досліджено діяльність Ж. Монне у творенні європейської інтеграції, його ідеї Сполучених Штатів Європи та шляхи їх реалізації. Розглянуто вплив Ж. Монне на формування основних засад, принципів та інституцій ЄС через призму його діяльності в "Комітеті за створення Сполучених Штатів Європи". Значну увагу приділено федералістським поглядам Ж. Монне на майбутнє об'єднаної Європи та її місце у світовій політиці.

Ключові слова: Ж. Монне, економіка, політика, інтеграція, федералізм, ЄС.

Жана Монне називають "батьком Європи", "першим європейським громадянином", "імператором Європи". Такі гучні титули він здобув завдяки своїм ідеям європейської інтеграції та невтомній праці з їх втілення в життя у вигляді сучасного Європейського Союзу. Дослідження спадщини Ж. Монне, його теоретичних принципів побудови об'єднаної Європи ("методу Монне") є актуальною проблемою сучасної української науки в контексті євроінтеграційних устремлень України.

Життя та діяльність Ж. Монне досліджують українські вчені С. Віднянський, А. Мартинов [1]. Також вони та О. Врадій [2], В. Копійки, Т. Шин-

каренко [3] розглядають ідеї європейської інтеграції Ж. Монне. Особливості поглядів на побудову об'єднаної Європи розглянуто у працях зарубіжних учених А. Вілкенса [7], В. Грунера [5], Г. Трауша [6] та ін.

Метою публікації є дослідження основних теоретичних ідей концепції європейської інтеграції Ж. Монне, визначення його ролі у побудові Європейського Союзу. Жан Монне народився 9 листопада 1888 р. в м. Коньяк (Франція) у сім'ї виробника коньяку. З молодих років Ж. Монне розпочав активно займатися сімейним бізнесом: відвідував клієнтів у Європі, Америці, Азії, завдяки чому добре пізнав світ. Він не отримав ґрунтовної фахової освіти, проте досвід ведення сімейного бізнесу та спілкування з клієнтами дали змогу йому здобути практичні навички переговорного процесу.

Під час Першої світової війни (1914-1918 рр.) Ж. Монне висунув та реалізував ідею спільної системи постачання озброєння та продовольства для армій Антанти. Таким чином вдалося усунути конкуренцію між постачальниками та зменшити ціни на необхідні воєнні ресурси. У 1916 р. Ж. Монне очолював англо-французьку службу з координації військового постачання у Лондоні. Там він поглибив свій досвід міжнародного посередника. Майстерність парламентаря стала третьою рисою, притаманною Ж. Монне, разом із фритредером і схильністю до адміністрування.

У міжвоєнний період (1919-1939 рр.) Ж. Монне займався як адміністративною роботою, так і бізнесом. У 1919-1923 рр. він був помічником генерального секретаря Ліги націй, що дозволило йому глибше ознайомитися з міжнародними проблемами тодішньої Європи, зрозуміти їх механізми виникнення та методи вирішення. У 1923 р. Ж. Монне повернувся в Коньяк, де перейняв від батька сімейний бізнес. Упродовж 1929-1934 рр. займався великим бізнесом, ставши віце-президентом крупної франко-американської фінансової компанії "Bancamerica-Blair". У 1934-1936 рр. Ж. Монне переїхав для ведення бізнесу до Шанхаю (Китай), а 1936 р. Ж. Монне знову повернувся у США.

У період Другої світової війни (1939-1945 рр.) Ж. Монне знову повернувся на адміністративну роботу, на якій займався проблемами військового співробітництва між союзниками (Великобританією, Францією та США). Згодом Ж. Монне призначили на посаду голови координаційного англо-французького комітету в Лондоні. 1943 р. в Алжирі Ж. Монне, увійшовши до складу Комітету національного звільнення Франції, сформованого Ш. де Голлем отримав міністерську посаду, до компетенції якої входили військове постачання та озброєння.

Після закінчення Другої світової війни в 1946 р. Ж. Монне очолював комісаріат планування в французькому уряді. Там він займався плануванням розвитку французької економіки. Рішення цього комісаріату та Ж. Монне, як його очільника, сприяло відновленню економіки Франції та її успішному розвитку у наступні десятиліття [1, с. 75]. Для Ж. Монне націоналізм був основною причиною минулих катастрофічних воєн у Європі. На його думку, націоналізм був найсерйознішим ворогом свободи, тоді як інтеграція могла забезпечити європейців мирним існуванням і колективним розвитком.