

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ШКУРАТ Марія Євгенівна**

УДК [069.63:334.726]+[005.44:304.2] (043.5)

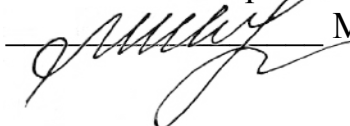
**ДИСЕРТАЦІЯ**


**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ  
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 М.Є. Шкурат

*Дисертація є ідентичною  
іншим примірникам дисертації  
Вчений секретар спеціалізованої  
вченої ради Д 11.051.03  
к.е.н.  Н. С. Якімова*

Науковий керівник:  
Хаджинов Ілля Васильович,  
доктор економічних наук, професор

Вінниця – 2019

## АНОТАЦІЯ

**Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2019.

Дисертаційну роботу присвячено вдосконаленню теоретико-методичних засад соціо-культурної глобалізації та розробці науково-практичних рекомендацій трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

У першому розділі «Теоретико-методологічні імперативи менеджменту персоналу в умовах соціо-культурної глобалізації» проаналізовано методологічні засади розвитку глобалізації світогосподарського розвитку з різних точок зору (гіперглобалісти, трансформісти, скептики та антиглобалісти), що дало змогу визначити багатоаспектність цього поняття та запропоновано розглядати його одночасно як цивілізаційне та економічне явище, що об'єднує людство в планетарну спільність та проявляється в економічному, політичному та соціо-культурному вимірах.

В процесі ґрунтовного дослідження соціо-культурного виміру глобалізації, було ідентифіковано економічний, технологічний та соціо-культурний виміри глобалізації та драйвери глобалізації (територіальна близькість та виробничі зв'язки; однаковий рівень економічного розвитку; історична єдність, близькість мови та культури) та наведено авторське визначення цього поняття. Аналіз теоретичних поглядів дав змогу визначити глобальну мегатенденцію взаємного проникнення та об'єднання західних і східних соціо-культурних цінностей, їх трансформацію в інтегральний соціо-культурний порядок, створений з елементів і цінностей Заходу і Сходу, Півдня і Півночі, який є теоретичною передумовою сучасної соціо-культурної глобалізації.

Визначено та систематизовано напрями впливу соціо-культурних проявів глобалізації на показники людського розвитку на етапі формування, апробації та поширення моделей менеджменту персоналу, адекватних викликам нової економіки та обґрунтовано перспективи їх масштабування на рівні міжнародних компаній.

Проведено дослідження теоретичного підґрунтя поняття «менеджмент персоналу» в умовах соціо-культурної глобалізації з детальним вивченням концепцій цього терміну: трудова теорія вартості; концепції «наукового управління», «наука адміністрування», «ідеальна бюрократія»; поведінкова парадигма управління (концепції людських відносин, людських ресурсів, біхевіоризму); сучасні наукові підходи (теорія управління за цілями, теорія інститутів і інституціональних змін, теорія людського капіталу, теорія інтелектуального капіталу) та інші. Доведено, що превалювання теорії людського та інтелектуального капіталу приводить до переорієнтації компанії-роботодавця не лише на професійні здібності працівника, але й на його особисті якості – рівень освіти, стан здоров'я, рівень культури, світогляд, творчі здібності, навички крос-культурного менеджменту – тобто елементи соціо-культурної сфери, які є основними складовими елементами соціо-культурної глобалізації.

Визначено місце менеджменту персоналу в просторово-часовому аспекті, що дозволило запропонувати еволюційну диспозицію теоретико-методологічного підґрунтя цього поняття в координатах науково-технічної парадигми з виокремленням ролі працівника як особистості в суспільному виробництві.

У другому розділі «Емпіричні дослідження трансформації систем менеджменту персоналу міжнародних компаній під впливом соціо-культурної глобалізації» визначено масштаби та ефекти розгортання соціо-культурної глобалізації завдяки аналізу позиціонування країн за індексом соціального розвитку, індексом людського розвитку, обсягами використання мережі Інтернет та соціальних мереж тощо. Обґрунтовано, що нова економічна парадигма призводить до акселерації соціальних та економічних процесів, а прояви соціо-культурної глобалізації вбачаються більшою мірою в розвинених країнах,

незважаючи на той факт, що країни, що розвиваються, в основному країни Азії, виходять на новий рівень не лише за ступенем соціального забезпечення та інтеграції у глобальне середовище, але й здатні формувати нову цивілізаційну парадигму, засновану на економічному, технологічному та соціальному лідерстві.

Проведено аналіз розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації за рахунок визначення сучасних тенденцій розвитку міжнародних компаній, оцінки глобальних інвестиційних потоків, аналізу позиціонування ТНК у глобальних рейтингах (за методологією ЮНКТАД, Forbes, PwC та Fortune), визначення компаній-лідерів за обсягами видатків на дослідження та розробки та на навчання та розвиток, що дало змогу визначити домінуючі тенденції та провідні тренди трансформаційних процесів в міжнародних компаніях, які свідчать про загальну переорієнтацію глобального бізнесу на діяльність в умовах нової цифрової економіки з урахуванням зростаючої ролі працівника в якості основного ресурсу компанії та формування людиноцентричного менеджменту.

Проведено оцінку впливу соціо-культурної глобалізації на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній та визначено їх тенденції трансформації. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу міжнародних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а також підвищенням значущості людського фактору для утримання позицій на світовій арені.

Обґрунтовано напрями трансформації системи менеджменту міжнародних компаній, серед яких головним є розбудова так званої «компанії майбутнього», яка передбачає зміну традиційного моделі менеджменту на нову – мережеву, для чого необхідним є новий тип лідерів, менеджерів та професіоналів з новим баченням виробничих та корпоративних процесів. Для цього міжнародним компаніям необхідно побудувати та підтримувати корпоративний бренд зайнятості щоб успішно конкурувати за кваліфіковані талановиті кадри, впроваджуючи вищезазначені заходи в рамках нової системи менеджменту персоналу.

В третьому розділі «Напрями розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації» з метою перевірки висунутої гіпотези щодо існування залежності між ступенем розвитку інноваційної сфери в країні та рівнем розвитку людського потенціалу, запропоновано та розраховано інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку та проведено факторний аналіз Індексу людського розвитку, в результаті чого зроблено висновок про часткову достовірність висунутої гіпотези (для країн, що розвиваються – Китай та Україна) та про взаємну близькість економіки цих країн (за характеристиками бюрократичної системи, типом розвитку інноваційної системи, ступенем розвитку людського ресурсу тощо).

Простежено наявність взаємозв'язку системи управління компаніями з економікою, в якій вони функціонують та визначено особистості менеджменту китайських конгломератів та їх відмінності від західного стилю менеджменту, що дозволило визначити наявність тенденцій до зближення східних та західних стилів менеджменту, особливо в системі менеджменту персоналу, що свідчить про формування глобальних управлінських тенденцій в умовах соціо-культурної глобалізації.

Ідентифіковано детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації. Зазначені трансформації стануть результатом комплексних, системних заходів, які включають в себе зміну напрямів фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії; трансформацію бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових: маркетингової, інвестиційної, корпоративної політики; визначення персоналу компанії ключовим джерелом новацій та прибутку в умовах переходу до нової, цифрової економіки.

*Ключові слова:* соціо-культурна глобалізація, менеджмент персоналу, міжнародна компанія, трансформація, нова економіка, компанія майбутнього, інтелектуальний капітал, людський капітал, людський розвиток.

## SUMMARY

**Shkurat M.E. Personnel management system transformation of international companies under conditions of the socio-cultural globalization - Qualification research work as a manuscript.**

Dissertation on the receipt of the scientific degree of candidate of economic sciences on speciality 08.00.02 – World economy and international economic relations. – Vasyly' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2019.

Thesis is dedicated to perfection of theoretical and methodological principles of the socio-cultural globalization and development of research and practice recommendations of personnel management system transformation of international companies under conditions of the socio-cultural globalization.

In the first chapter "Theoretical and methodological imperatives of personnel management under conditions of the socio-cultural globalization" the methodological principles of the globalization of world economic development from different points of view (hyperglobalists, transformists, skeptics and antiglobalists) were analyzed, that allowed to determine the multidimensionality of this concept. It was proposed to consider it simultaneously as a civilizational and economic phenomenon that unites humanity into a planetary community and manifests itself in the economic, political and socio-cultural dimensions.

It was identified economic, technological and socio-cultural measuring of globalization and drivers of globalization (territorial closeness and productive copulas; identical level of economic development; historical unity, closeness of language and culture) and authorial determination over of this concept is brought. The analysis of theoretical approaches gave an opportunity to define the global megatrend of mutual penetration and association of Western and Eastern socio-cultural values, their transformation in the integral socio-cultural order created from elements and values of West and East, South and North, that is theoretical pre-condition of modern socio-cultural globalization.

Defined directions of influence of socio-cultural displays of globalization are systematized on the indexes of human development on the stage of forming, approbation and distribution of personnel management models, adequate to the calls of new economy and the prospects of their down-scaling are reasonable at the level of international companies.

A study of theoretical basis of the concept "personnel management" is undertaken under conditions of socio-cultural globalization with the detailed study of conceptions of this term: labour theory of cost; conceptions of "scientific management", "science of administration", "ideal bureaucracy"; behavioral paradigm of management (conceptions of human relations, human capitals, behaviourism); modern scientific approaches (management theory after aims, theory of institutes and institutional changes, theory of human capital, theory of intellectual capital) etc. It is well-proven that predominating of theory of human and intellectual capital results in reorientation of company-employer not only on the professional capabilities of worker but also on his/her personal qualities – level of education, state of health, level of culture, world view, creative capabilities, skills of cross-cultural management – i.e. elements of the socio-cultural sphere, that are the basic component elements of the socio-cultural globalization.

The location of management of personnel is determined in a spatio-temporal aspect, that allowed to offer evolutionary disposition of theoretical and methodological basis of this concept in the coordinates of scientific and technical paradigm with the selection of role of worker as personalities in a public production.

In the second chapter "Empiric researches of the personnel management systems transformation of international companies under socio-cultural globalization" scales and effects of development of the socio-cultural globalization due to the analysis of positioning of countries by the index of social progress, index of human development, the volumes of the use of Internet and social networks are determined. It is determined, that a new economic paradigm results in the acceleration of social and economic processes, and the displays of socio-cultural globalization are seen in a greater degree in the developed countries, regardless to countries that developing countries (mainly of Asia), reach a new level not only by the degree of public welfare and integration in the

global environment but also able to form the new civilization paradigm based on economic, technological and social leadership.

The analysis of development of international companies is conducted under conditions of globalization due to determine modern progress of international companies, estimate global investment streams, analyze the positioning of TNC trends in the global ranking (by methodology of UNCTAD, Forbes, PwC and Fortune), determination of companies-leaders by the volumes of R&D and L&D costs, that gave an opportunity to define dominant tendencies and leading trends of transformation processes in international companies, that testify general reorientation of global business on activity in the conditions of new digital economy from taking into account growing role of the worker as a companies' basic resource and forming of worker-oriented management.

The estimation of influence of the socio-cultural globalization is conducted on the of personnel management systems of international companies and their tendencies of transformation were defined. It is determined, that modern transformation processes in the personnel management systems of international companies are predefined by the growing informatization of the public relations, and also importance increase of human factor for maintenance of positions on the world arena.

It was determined the directions personnel management systems transformation of international companies, and development of the so-called "company of the future", that envisages the change of traditional to the model management on new network basis with a new type of the leaders, managers and professionals with new vision of productive and corporate processes. For this purpose, it is necessary to build international companies and support the corporate brand of employment, successfully compete for skilled talented stuff, implementing above-mentioned events within the framework of the personnel management systems.

In the third chapter "Directions of development of international companies under conditions of the socio- cultural globalization" with the aim of verification of the hypothesis in relation to existence of dependence between the degree of development of innovative sphere in a country and the level of development of human potential, the



integral coefficient of innovative development was offered and calculated, the factor analysis of Index of human development was conducted, as a result of what made a conclusion about partial authenticity of the hypothesis (for developing countries – China and Ukraine) and about the mutual closeness of economy of these countries (on descriptions of the bureaucratic system, type of development of the innovative system, by the degree of development of human resource etc.).

The presence of intercommunication of control system by companies is traced with an economy in that they function and personalities of management of the Chinese conglomerates and their difference are certain from Western style of management, that allowed to define the presence of tendencies to rapprochement of East and Western styles of management, especially in the system of management of personnel that testifies to form the global administrative tendencies in the conditions of the socio-cultural globalization.

Determinants of transformation of the system of management of international companies are identified under conditions of the socio-cultural globalization. The marked transformations will become the result of complex, system events that include for itself the change of directions of financial, informative and human streams in a company; transformation of vision of both global strategy of enterprise and her constituents: marketing, investment, corporate politics; determination of personnel of company by the key source of innovations and profit in the conditions of passing to the new, digital economy.

*Keywords:* socio-cultural globalization, management of the personnel, international company, transformation, new economy, company of the future, intellectual capital, human capital, human development.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Shkurat M. Y. The Development of Soft Skills in the Provision of Competitiveness of Graduates / L. V. Shaulska, G. V. Sereda, M. Y. Shkurat // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – №4. – С. 177–181 (0,6 д.а. / 0,2 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні розвитку в рамках вищої освіти особистісних характеристик (соціо-емоційних та когнітивних навичок) майбутніх випускників у відповідності до потреб ринку праці.*
2. Шкурат М. Є. Сутність формування колективного трудового потенціалу персоналу підприємства / М.Є. Шкурат // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №8. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1525-shkurat-m-e-sutnist-formuvannya-kolektivnogo-trudovogo-potentsialu-personalu-pidpriemstva> (0,6 д.а.).
3. Шкурат М. Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи / М.Є. Шкурат // Економіка і організація управління. – 2016. – № 3. – С. 368–374 (0,5 д.а.).
4. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК / М. Є. Шкурат// Економіка і організація управління. – 2016. – № 2. – С 282–290 (0,7 д.а.).
5. Шкурат М.Є. Соціо-культурний вимір глобалізації / М. Є. Шкурат// Економічний аналіз. – 2017. – Т.27. – №3. – С. 114–119 (0,4 д.а.).
6. Шкурат М. Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній / І. В. Хаджинов, М. Є. Шкурат// Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 6. – С. 33–40. (0,52 д.а. / 0,4 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає в концепції розбудови «компанії майбутнього», яка передбачає зміну традиційної моделі менеджменту на нову – мережеву, для чого необхідний новий тип лідерів, менеджерів та професіоналів із новим баченням виробничих та корпоративних процесів.*
7. Shkurat M. The introduction of the international experience with collective bargaining and resolution of labor disputes in Ukraine / Yu. Makogon, M. Shkurat,

L. Mulyar // North – East Asia Academic Forum. – 2016. – № 1. – Р. 70–74 (0,4 д.а. / 0,2 д.а.). *Особистий внесок здобувача полягає в дослідженні міжнародного досвіду розв'язання трудових суперечок на підприємствах.*

8. Шкурат М. Є. Транснаціональний вимір глобальної економіки в умовах соціо-культурної глобалізації / М. Є. Шкурат // Modern economic research: theory, methodology, strategy: proceedings of the international scientific conference. – Kielce, 2018. – Р. 130–133 (0,3 д.а.).

9. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом» / М. Є. Шкурат // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2015. – №2. – С. 179–182 (0,4 д.а.).

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 13  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ<br>МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СОЦІО-<br>КУЛЬТУРНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....                               | 23  |
| 1.1. Методологічні засади дослідження глобалізації світогосподарського<br>розвитку .....   | 23  |
| 1.2. Теоретичне дослідження соціо-культурного виміру глобалізації.....   | 40  |
| 1.3. Генеза поняття «менеджмент персоналу» в умовах соціо-культурної<br>глобалізації .....   | 58  |
| Висновки до розділу 1 .....  | 78  |
| РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ<br>МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ<br>ПІД ВПЛИВОМ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ..... | 82  |
| 2.1. Оцінка масштабів та ефектів соціо-культурної глобалізації .....   | 82  |
| 2.2. Трансформаційний вимір розвитку міжнародних компаній в умовах<br>глобалізації .....   | 100 |
| 2.3. Аналіз впливу соціо-культурної глобалізації на системи<br>менеджменту персоналу міжнародних компаній .....                                      | 117 |
| Висновки до розділу 2 .....  | 137 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В<br>УМОВАХ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....  | 141 |
| 3.1. Моделювання формування людського потенціалу в умовах соціо-<br>культурної глобалізації.....   | 141 |
| 3.2. Передумови розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної<br>глобалізації.....   | 161 |
| 3.3. Детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних<br>компаній в умовах соціо-культурної глобалізації .....                             | 177 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 195 |
| ВИСНОВКИ.....  | 198 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 201 |
| ДОДАТКИ.....   | 222 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Глобалізаційні тенденції останніх десятиліть трансформують всі аспекти людського життя, а сфери їх впливу поширилися за межі економічної діяльності та проявляються в соціальних, культурних, політичних процесах. Це призводить до необхідності нового бачення глобалізаційних процесів – як явища планетарного масштабу. Особливістю сучасного етапу глобалізації є процеси уніфікації та стандартизації суспільного життя, що проявляється в соціо-культурному вимірі глобалізації. Тенденції свідчать про взаємне проникнення та об'єднання західних і східних соціо-культурних цінностей, їх трансформацію в інтегральний соціо-культурний порядок, створений з елементів і цінностей Заходу і Сходу, Півночі і Півдня, який є теоретичною передумовою сучасної соціо-культурної глобалізації.

Яскравим проявом соціо-культурної глобалізації виступає інформатизація суспільства, всебічне проникнення мережі Інтернет у виробничі процеси та особисте життя, розвиток автоматизації та роботизації промисловості, що призводить до зміни функціональних обов'язків виробничого персоналу, менеджерів різних рівнів та менеджменту персоналу зокрема. В зазначених умовах зростає необхідність адекватного вимогам глобалізаційних викликів менеджменту персоналу, оскільки роль працівника набуває нового значення.

Еволюція теоретичних поглядів на роль людини у виробничому процесі розвивається та трансформується паралельно зі зміною індустріальної парадигми суспільства та розвитком процесів глобалізації протягом ХХ ст. В сучасних умовах соціо-культурної глобалізації міжнародні компанії орієнтовані не лише на професійні здібності працівника, але й на його особисті якості – рівень освіти, стан здоров'я, рівень культури, світогляд, творчі здібності, навички крос-культурного менеджменту. Відбувається трансформація концептуальних засад менеджменту персоналу під впливом минулого досвіду, з урахуванням впливу науково-технічного прогресу та глобалізаційних викликів.

Визначення напрямів трансформації системи менеджменту персоналу міжнародної компанії є необхідним детермінантом успішного функціонування компанії в процесі адаптації до зовнішніх умов, що постійно змінюються.

Аналіз сутності глобалізації, її теоретичних засад та наслідків досліджено у багатьох працях вітчизняних і західних вчених економістів З. Бжезинського, У. Бека, І. Валлерстайна, А. Джонса, П. Дікена, В. Грайдера, М. Капура, Т. Левіта, О. Мовсесяна, К. Омає, Ю. Павлова, О. Панаріна, Д. Розенау, Дж. Стігліца, Дж. Сороса, Дж. Томсона, Дж. Сакса, Р. Робертсона, Т. Фрідмана, Ф. Фукуями, С. Хантінгтона, Є. Цзяна, В. Базилевича, О. Білоруса, В. Білошапки, В. Будкіна, О. Булатової, В. Вергуна, В. Гейця, Ю. Макогона, Т. Муранівського, В. Куриляк, Т. Орехової, Є. Савельєва, А. Філіпенка, І. Хаджинова, А. Чухна, О. Швиданенка, О. Шниркова, С. Якубовського та інших.

Загальні теоретико-методологічні та філософсько-антропологічні підходи до вивчення проблем глобалізації соціо-культурних процесів представлені у сучасній політичній та філософській думці в працях Т. Возняка, В. Воронкової, В. Давидовича, С. Іконникової, А. Кравченка, Л. Матвєєвої, Г. Осипової, М. Рубцової, С. Савченко, Н. Садовської, В. Самохвалової, П. Сорокіна, О. Сосніна, Л. Столович, Є. Юдіна. У сучасній соціально-філософській та політологічній думці розгляд окремих аспектів цієї проблеми представлено у працях А. Аппадурі, Д. Белла, Ж. Бодрійяра, М. Гайдеггера, В. Дільтея, В. Іноземцева, Д. Коллінгвуда, Ж.-Ф. Ліотара, Г. Райла, Р. Рорті, М. Фуко, Т. Парсонса, Дж. Томпінсона, К. Томпсона, А. Тойнбі, Е. Тоффлера, С. Хоффмана, М. Шеллера, О. Шпенглера, Ю. Яковця та інших.

Вагомий вклад до наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу внесли такі зарубіжні вчені як М. Армстронг, М. Вітке, М. Вебер, Ф. Гільбрет, Л. Гільбрет, Г. Емерсон, О. Єгоршин, М. Лапін, Д. МакГрегор, М. Мескон, П. Сенге, Ф.-У. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, Е. Шейн та інші. Серед вітчизняних вчених, які зробили вагомий внесок у розв'язання проблем ефективного використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, можна виокремити таких: А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова,

О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, Д. Лук'яненко, М. Мурашко, В. Нижник, А. Поручник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Л. Шаульська, Г. Щокін та інші.

Незважаючи на велику кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних вчених із досліджуваної проблематики, потребують подальшого наукового опрацювання питання трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Розвиток старопромислового регіону на засадах інноваційної стратегії та трансферу знань» (номер держреєстрації 0111U009621, 2011–2015 рр.), у рамках якої визначено домінуючі тенденції розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації; «Формування міжнародної конкурентоспроможності регіону на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0113U003659, 2013–2017 рр.), у рамках якої розраховано інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку та проведено факторний аналіз Індексу людського розвитку; «Інтеграція України в процес інтернаціоналізації сфери освітніх послуг» (номер державної реєстрації 0113U003658, 2013–2017 рр.), у рамках якої розроблено логіко-структурну схему теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації; «Формування конкурентних стратегій національних виробників в сучасній парадигмі глобального економічного середовища» (номер державної реєстрації 0118U002395, 2018–2020 рр.), у рамках якої надано уточнююче визначення понять глобалізація та соціо-культурна глобалізація.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:

- дослідити методологічні засади глобалізації світогосподарського розвитку;
- систематизувати теоретичні підходи до вивчення соціо-культурного виміру глобалізації;
- узагальнити теоретико-методологічні підходи до трактування поняття «менеджмент персоналу»;
- провести оцінку масштабів та ефектів соціо-культурної глобалізації;
- визначити напрями впливу соціо-культурної глобалізації на показники людського розвитку та системи менеджменту персоналу міжнародних компаній;
- проаналізувати трансформаційний вимір розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації;
- перевірити висунуту гіпотезу та провести економетричне моделювання формування людського потенціалу в умовах соціо-культурної глобалізації;
- ідентифікувати перспективні детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

*Об'єктом дослідження* є процес трансформації систем менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи та організаційно-економічні заходи трансформації менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основами дослідження є положення економічної теорії, теорій міжнародних економічних відносин, теорії менеджменту персоналу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем глобалізації світового господарства.

Методологічною основою дослідження є використання системи методів, які забезпечують концептуальну єдність роботи – *діалектичного методу наукового пізнання*, а також загальнонаукових методів дослідження, серед яких: *метод логічного та історичного підходу, системного узагальнення* – для систематизації існуючих концепцій і теорій глобалізації; *методи індукції та дедукції* – для розробки дефініцій «глобалізація», «соціо-культурна глобалізація»; *структурно-логічного аналізу* – для



побудови логіки і структури дослідження; елементи *системного, структурно-функціонального та порівняльного аналізу* – для вивчення трансформаційного виміру розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації та визначення впливу соціо-культурної глобалізації на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній; *метод аналізу та синтезу* – для обґрунтування детермінант трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації; *методи економетричної оцінки та економіко-математичного моделювання* – для дослідження зв'язку між рівнем розвитку людського потенціалу та інноваційним розвитком країни; *метод експертного дослідження* – для аналізу практичних заходів та методів роботи департаментів людських ресурсів міжнародних компаній; *графічний метод* – для наочного подання положень дисертації та інші методи.

*Інформаційну базу* дослідження становлять офіційні аналітичні та статистичні матеріали та публікації Світової організації торгівлі, комісій ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку, Всесвітнього економічного форуму, а також дані Державної служби статистики України, монографії та періодична література, аналітичні матеріали національних та зарубіжних науково-дослідних інститутів та центрів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних та науково-методичних основ дослідження соціо-культурної глобалізації та визначенні заходів трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації. Основні наукові результати, які характеризують новизну виконаного дослідження, полягають у такому:

*вперше:*

- ідентифіковано та систематизовано напрями впливу соціо-культурних проявів глобалізації (передумови, наслідки, масштаб, ефекти) на показники людського розвитку на етапі формування, апробації та поширення моделей менеджменту персоналу, адекватних викликам нової економіки, та обґрунтовано перспективи їх масштабування на рівні міжнародних компаній на основі моделювання взаємовпливу процесів становлення нової економіки та умов

забезпечення людського розвитку, що дало змогу запропонувати логіко-структурну схему трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в новій економіці;

*удосконалено:*

- теоретико-методологічні основи дослідження менеджменту персоналу в просторово-часовому аспекті, а саме: запропоновано еволюційну диспозицію теоретико-методологічного підґрунтя цього поняття, по-перше, в координатах науково-технічної парадигми, по-друге, на основі виокремлення еволюції ролі працівника як особистості в суспільному виробництві, на засадах чого зроблено висновок про домінування теорії людського капіталу, обсяг активів якого формується та використовується під впливом елементів соціо-культурної сфери, які, в свою чергу, є основними ознаками соціо-культурної глобалізації;

- організаційно-аналітичній інструментарій розвитку міжнародної економіки, а саме висунуто *гіпотезу про наявність взаємозв'язку між ступенем розвитку інноваційної сфери та рівнем розвитку людського потенціалу в країні, яку було перевірено* шляхом економетричного моделювання та аналітичного дослідження комплексу показників, які є індикаторами двох зазначених процесів та зроблено висновок про її достовірність для країн, що розвиваються (Китай та Україна) та недостовірність гіпотези для розвинених країн, на засадах чого було зроблено висновок про те, що за факторами формування людського потенціалу, типом взаємодії інноваційного потенціалу країни зі ступенем розвитку людського ресурсу, рівнем розвитку державної системи країни, наявністю потенціалу природних та людських ресурсів та іншими факторами Україна значно ближче до Китаю, ніж до розвинених країн світу;

- теоретичні засади дослідження міжнародної економіки, а саме: на основі проведеного аналізу теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації, систематизації провідних течій політичної економії в залежності від поглядів на економічну категорію «глобалізація», виокремлення рушійних елементів глобалізації та розгляду глобалізації як цивілізаційного явища та мегатенденції,

запропоновано логіко-структурну схему теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації;

*дістали подальшого розвитку:*

- понятійно-категоріальний апарат сучасної міжнародної економіки через авторське обґрунтування змісту понять «глобалізація» та «соціо-культурна глобалізація»; категорію «глобалізація» пропонується розглядати у двох аспектах, по-перше, як цивілізаційне явище – мегатенденцію до об'єднання людства в планетарну спільність, яка реалізується одночасно в економічному, культурному, політичному та інших напрямках та у багатоманітності конкретно-історичних форм, що в результаті призводить до нового світового порядку; по-друге, як економічне явище – об'єктивний економічний процес інтернаціоналізації, уніфікації та стандартизації світової економіки через поглиблення торгово-економічних, політичних та соціальних відносин; «соціо-культурна глобалізація» визначена як процес уніфікації світосприйняття соціумом власної ідентифікації, що формується під впливом глобалізаційних чинників технологічної, економічної, інформаційної генези та в очікуваному майбутньому, може привести до формування цивілізації інтегрального типу;

- визначення *домінуючих тенденцій* розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації, до яких віднесено такі: активна інтервенція китайських конгломератів, що свідчить про розвиток виробничих потужностей китайських компаній та активізацію їх закордонної операційної діяльності; перерозподіл фінансових ресурсів з класичних капіталомістких галузей на високотехнологічні галузі, що свідчить про переорієнтацію провідних економік світу на розвиток економіки знань з домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій; трансформацію стратегічного бачення компаніями майбутніх перспектив, а саме впровадження інноваційних процесів не лише у виробництво, але й в управлінські рішення; зростання ролі працівника в якості основного ресурсу компанії: розвиток людиноцентричності менеджменту, переорієнтація з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації;

- організаційно-економічні засади розвитку міжнародної економіки за рахунок виокремлення перспективних *детермінант трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній* в умовах соціо-культурної глобалізації, ключовими з яких є: *зміна напрямів* фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії для розвитку людиноцентричного стилю менеджменту; *трансформація бачення* глобальної стратегії підприємства та її складових (маркетингової, кадрової, інвестиційної, корпоративної політики); *визначення персоналу компанії ключовим джерелом* новацій та прибутку в умовах переходу до нової (цифрової) економіки.

**Практичне значення наукових результатів** полягає в тому, що отримані результати доведені до рівня конкретних науково-методичних і практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації.

Отримані наукові результати впроваджено на регіональному рівні та на рівні підприємств:

*на регіональному рівні:* в діяльності Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка № 656/06 від 27.03.2019 р.) – рекомендації щодо домінуючих тенденцій розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації, а саме: перерозподіл фінансових ресурсів з класичних капіталомістких галузей на високотехнологічні галузі, що свідчить про переорієнтацію провідних економік світу на розвиток економіки знань з домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій; трансформацію стратегічного бачення компаніями майбутніх перспектив через впровадження інноваційних процесів не лише у виробництво, але й в управлінські рішення; зростання ролі працівника в якості основного ресурсу компанії: розвиток людиноцентричності менеджменту, переорієнтація з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації;

*на рівні підприємств:* в практичну діяльність ПАТ «Миколаївський комбінат хлібопродуктів» (довідка № 304 від 20.03.2019 р.) – рекомендації щодо активізації роботи з побудови «компанії майбутнього» та пропозиції щодо трансформації бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових; ПП «Агентство нерухомості «Олімп» (довідка № 223 від 20.03.2019 р.) – визначені домінуючі тенденції розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації, розвитку людиноцентричності менеджменту; ТОВ «Альфа-Кава» (довідка № 33/01 від 20.03.2019 р.) – запропоновані детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації за сферами діяльності компанії.

Результати досліджень також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Soft Skills», «Cross-cultural communications», «Міжнародна економічна діяльність України» (довідка № 256-05/01.1.03-45 від 13.02.2019 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, одержані здобувачем самостійно і знайшли відображення в наукових публікаціях автора. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні ідеї та положення дисертації доповідались та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах: «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці» (м. Вінниця, 2017 р., 2018 р.), «Modern economic research: theory, methodology, strategy» (м. Кельце, 2018 р.)

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи знайшли своє відображення у 9 наукових працях загальним обсягом 4,42 д.а., з них особисто автору належить 3,7 д.а., у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях (із них 2 – у співавторстві), 1 стаття у наукових періодичних виданнях інших держав

та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття в інших виданнях, 1 публікація за матеріалами науково-практичних конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 250 сторінок. Робота містить 28 таблиць, 41 рисунок, з яких 4 рисунки займають 4 повні сторінки, 10 додатків на 29 сторінках, список використаних джерел із 215 найменувань на 21 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить 196 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

#### **1.1.   Методологічні           засади           дослідження           глобалізації світогосподарського розвитку**

Наприкінці ХХ ст. отримали розвитку нові риси розвитку світової економіки і людства в цілому, що здебільшого проявляється в глобалізаційних процесах, які стали визначати долю людства та проявляються в різних сферах і в різних формах. Загальновизнаним фактом є прискорення глобалізаційних процесів у всіх сферах суспільного життя, а спектр їх впливу розширився за межі економічної діяльності, розповсюдився на соціальні, культурні, політичні механізми і явища. Практично всі країни виявилися втягнутими в тій чи іншій мірі в процеси глобалізації через посилення взаємозалежності країн, суб'єктів господарювання та індивідуумів у всьому світі. На сучасному етапі глобалізація супроводжується зміною ролі інститутів сім'ї, суспільства, бізнесу, держави, міжнародних організацій.

Глобальна економіка стає глобальним імперативом. Якщо раніше світова економіка була полем, на якому діяли суверенні держави, то тепер світова економіка перетворюється в самостійний суб'єкт, який діє на полі національних держав.

В умовах глобалізації країни мають пристосовуватись до нових вимог, що проявляється в процесах лібералізації торгових відносин, знятті контролю за експортом капіталу, відкритті внутрішнього ринку для іноземних інвестицій та зменшення ролі держави в управлінні процесами всередині країни.

З огляду на природу глобалізації, її не можна обмежити рамками економічної теорії, не відзначивши загального прояву в інших процесах:

– в політології (розвиток системи міжнародних міждержавних та неурядових організацій, нові ідеї утворення «світового уряду», тенденції до трансформації світового порядку),

- в техніці (створення глобальних транспортних та телекомунікаційних систем),
- у філософії та соціології (поширення загальнолюдських цінностей),
- в культурі і стилі життя спостерігаються загальні тенденції до універсалізації при наявності різних національних відмінностей.

Не дивлячись на одночасність прояву наслідків глобалізації у різних сферах суспільного життя, проглядається чітка ієрархія, в основі якої є економічна та науково-технічна глобалізація [1, с. 230].

Основою становлення економічної глобалізації була інтернаціоналізація виробничих процесів у світовому масштабі, а також формування глобальних за масштабами і безперервних за часом роботи глобальних ринків, в першу чергу фінансових. До традиційних факторів інтернаціоналізації – поглибленню міжнародного поділу праці і розвитку світових ринків – додаються нові. Глобалізація веде не просто до встановлення системної взаємозалежності та взаємопов'язаності економічних відносин між країнами, але й до підвищення їх значимості, заснованої на загальнопланетарній цілісності, в якій глобальні суб'єкти усвідомлено взаємодіють з метою виживання і розвитку людського суспільства, пошуку відповідей на загрози та виклики світової цивілізації [2].

Більша частина провідних вчених, як вітчизняних, так і зарубіжних, в своїх наукових працях підтверджують наявність такого феномену, як глобалізація. Проте, слід зазначити, що представники різних галузей науки мають розбіжності щодо визначення аспектів, характеристик та ключових ознак глобалізації.

Першочерговим при систематизації концепцій глобалізації постає питання про сутність процесу та визначення категорії глобалізація як такої. Вже перший погляд на проблему глобалізації свідчить про важливість того факту, що логіко-семантичні можливості самого терміна не обмежують сферу його використання суто економічною площиною життя суспільства. Адже всесвітнього, планетарного характеру можуть набувати в принципі будь-які феномени та властивості соціального розвитку, у будь-якому його аспекті. І це може стосуватися як об'єктивних явищ, процесів, тенденцій, так і суб'єктивних



чинників та сторін суспільного прогресу, пов'язаних з духовним життям людства. Це означає, що зміст поняття «глобалізація» органічно поєднує онтологічні, гносеологічні, епістемологічні ракурси вивчення реальності [3]. Інакше кажучи, жодних семантичних обмежень найширшого використання терміну, детермінованих якісними особливостями тієї чи іншої сфери дійсності, принципово не існує [4]. І той факт, що освоєння цього поняття наукою та громадською думкою почалося саме з економічних реалій сучасності, аж ніяк не заперечує можливості його продуктивного використання у будь-яких інших релевантних ракурсах, зокрема і в ретроспективному аналізі прогресу людства та його внутрішніх чинників.

Термін «глобалізація» вперше ввів американський економіст Т. Левіт у 1983 р. [5]. У своїй статті, що була опублікована в газеті «Гарвард бізнес рев'ю», під цим терміном він розумів процес злиття ринків окремих товарів, які виробляються великими транснаціональними та багатонаціональними корпораціями.

На сьогоднішній день є декілька течій, що визначають термін «глобалізація» по-різному. Суперечності виникають як стосовно визначення самого терміну, так і його впливу на соціум. Серед найбільш впливових наукових течій глобалістики можна виділити такі (рисунок 1.1.):

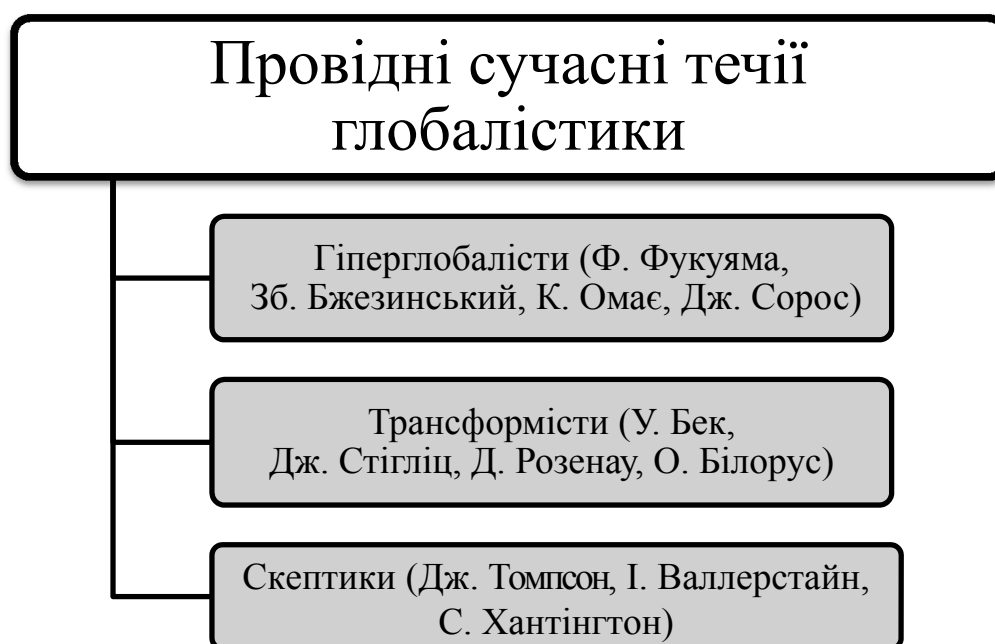


Рис. 1.1. Провідні наукові школи глобалістики

З іншого боку, треба відзначити, що будь-який розподіл вчених за науковими школами є більшою мірою умовним.

Термін «глобалізація» хоча був введений у 1980-х роках представником класичної школи – британським науковцем Р. Робертсоном, який застосував термін «globality» у одній із своїх статей [6, с. 11]. Пізніше він же дав перше визначення терміну «globalization» [7], а на початку 1990-х років опублікував дослідження, що включало його власну концепцію глобалізації [8, с. 113]. Р. Робертсон визначає глобалізацію, як процес зростаючого впливу на соціальну дійсність окремих країн різноманітних факторів міжнародного значення: економічних та політичних зв'язків, культурного та інформаційного обміну [9].

Гіперглобалізм (революційний глобалізм) розвивається як варіант суспільного розвитку за західною моделлю і представляє глобалізацію майбутнього як фундаментальну зміну всієї системи людських відносин. В основі цих ідей – теорія неолібералізму, відповідно до якої глобалізація виступає видом інтернаціоналізації всіх сфер людського життя (господарського, політичного та культурного) та орієнтується на економічну інтеграцію у світовому масштабі з використанням науково-технічних досягнень.

Так, Ф. Фукуяма у праці «Кінець історії і остання людина» в ліберальному капіталізмі США бачить вінець людських устремлінь в царині суспільного прогресу: краще американської демократії, американського капіталізму, американського способу життя нічого у світі не може бути, і всіма засобами необхідно сприяти його поширенню на увесь світ. Серйозні застереження відносно американізації у Ф. Фукуяма викликає конфуціанська Азія і передусім Китай, але їх спротив не зможе переломити глобалізацію, що йде із Заходу [10].

Інший представник гіперглобалістів З. Бжезинський [11, 12] у дослідженнях висловлюється за встановлення американського гегемонізму в усьому світі, особливо в Євразії. Це прагнення він пояснює тим, що протягом ХХ ст. США продемонстрували активне економічне зростання, що, у свою чергу, зумовило сприятливі умови для культурного та соціального верховенства США.

К. Омас, який є найбільш відомим представником гіперглобалістів, надав широке визначення терміну «глобалізація». У дослідженні «Світ без кордонів» виокремлено 5 проявів глобалізації:

- фінансовий;
- становлення та розвиток глобальних багатонаціональних корпорацій;
- регіоналізація економіки;
- інтенсифікація світової торгівлі;
- тенденція до конвергенції [13, с. 87].

Для гіперглобалістів, сучасна глобалізація – це поява нового світового порядку, при якому повноваження і легітимність національної держави ставляться під питання, оскільки національні уряди втрачають здатність контролювати те, що відбувається в їх власних кордонах [14, с. 203]. У своїх роботах автор стверджує, що тенденції розвитку світової економіки неминуче ведуть до того, що транснаціональні фінансово-промислові групи все більш рішуче витісняють зі світового ринку національні корпорації. У цьому і полягає причина неминучого руху, який приведе до інтернаціоналізації і глобалізації всієї системи світової економіки та її ринків. Інакше кажучи, світ опиниться на порозі нового етапу свого цивілізаційного розвитку, а світова економіка розглядатиметься в контексті взаємного впливу трьох силових центрів (ЄС, США, Японії), так званих «тріад» [13], враховуючи, домінування на світовій економічній арені «глобальних фірм».

Також прибічником гіперглобалізаційної течії виступає Т. Фрідман [15, с. 77, с. 82], який пропонує розглядати глобалізацію як нову систему, що прийшла на зміну «системі холодної війни». Всі країни світу мають адаптуватися до її викликів попри те, що вони можуть бути не задіяні в цій системі. Наявність у світі однієї капіталістичної наддержави обмежує для інших країн вибір політичного та економічного вектору розвитку.

Головною ідеєю, на його думку, є вільний розвиток капіталізму – чим більш необмеженими будуть ринкові сили, тим ефективнішою буде економіка. Коротка історія ХХІ ст. характеризується взаємодією трьох складових: технічних новинок, високої бізнес-активності і зростаючої кількості держав. «Першопроходці

технологій із різних областей бізнесу, великого і малого, злагоджено говорять про те, що за останні роки їм стали доступні рішення, про які вони навіть не мріяли» [16]. Т. Фрідман характеризує глобалізацію як вкрай привабливий шлях, який веде до підвищення життєвих стандартів.

Згідно з думкою представника гіперглобалістів Дж. Сороса, глобалізація визначається як вільний рух капіталу та зростаючий вплив глобальних фінансових ринків та транснаціональних корпорацій на національні економіки [17]. Дж. Сорос вважає, що глобалізація проявляється однобічно: міжнародні фінансові ринки розвиваються швидше за міжнародні інститути, а економічна глобалізація – від політичної [18, с. 5].

Загальним для представників школи гіперглобалістики є розгляд глобалізації, як явища, що означає фундаментальну перебудову «структури людської дії» [19, с. 85], джерело майбутнього процвітання, шлях підвищення життєвого рівня, соціальної стабільності, політичної значимості. На їхню думку, глобальна держава спостерігається в діях мільйонів людей, чії групи здійснюють тиск на національні уряди з метою вирішення глобальних проблем. Вона не має жодної складової, територіальної, національної чи військової, нації-держави. В той же час її різноманітні риси взаємопов'язані між собою. Вона відкрита для будь-якої форми нового організаційного втручання, люди використовують нові методи і технології, які не були доступні їм для досягнення подальшої загальної мети [20, с. 95].

Гіперглобалізм як економічна теорія доводить існування єдиного глобального ринку, визнаючи той факт, що глобалізація призводить до «денаціоналізації» світової економіки через оновлення і розвиток транснаціональних виробничих, торгових і фінансових мереж (П. Дікен, В. Грайдер, А. Джонс, К. Омає). В сучасних умовах розвитку світової економіки з нівелюванням кордонів, країни є лише простими механізмами в організації глобальних потоків капіталів і товарів. На думку представників течії гіперглобалізму, країна як форма організації світового політичного, економічного і культурного життя поступово зникне взагалі (О. Мовсесян, Ю. Павлов,

С. Огнівцев, Г. Белов, В. Галецький). В межах гіперглобалізму можна достатньо чітко виділити дві групи. Представники однієї групи дослідників згідно з логікою неолібералізму, вітають тріумф індивідуальності, ринкових механізмів над владою та гегемонією держави (Т. Коуен). Інша група більш негативна в сприйнятті світового ринку і, за традицією марксизму, стверджує, що це є проявами більш гнітючого розповсюдження світового капіталізму (С. Латош). Проте, не зважаючи на такі ідеологічні суперечності, гіперглобалісти сходяться в тому, що глобалізація – це переважно економічне явище і що сучасна світова економіка є високоінтегрованою [21].

Трансформісти, як течія глобалістики, визначають глобалізацію унікальним явищем у історії людства. Глобалізація розглядається трансформістами як багатоаспектне явище – не лише економічне, але політичне, соціальне та ін. Представники цієї школи говорять про поступове пристосування соціуму та країн мінливості нестабільного світу з притаманними ХХ ст. соціальними та політичними змінами. На їх думку, глобалізація змінює світ, трансформує товариства, змінює весь світовий порядок. Прихильники цього підходу бачать у глобалізації довготривалий суперечливий процес, схильний до всіляких змін і вважають некоректним пророкування параметрів майбутнього світу. Вони не пророкують створення єдиного світового співтовариства і єдиної світової держави. Глобалізація асоціюється у них з новою світовою стратифікацією, коли деякі країни поступово, але міцно увійдуть в центр світового розвитку, в той час як інші країни безнадійно маргіналізуються. Суверенні держави збережуть владу над власною територією, але паралельно національному суверенітету буде розширюватися зона впливу міжнародних організацій [22].

На думку представника трансформістів У. Беха, під «глобалізацією» розуміється перехід до «всесвітності», глобальності, тобто до більш взаємозалежної всесвітньої системи, де взаємопов'язані потоки зможуть подолати кордони між країнами. Таким чином, на його думку, глобалізація здатна знищити відстані та трансформувати соціум у транснаціональні форми життя [23, с. 43].

Значний інтерес представляють ідеї політолога Дж. Розенау про глобалізацію сучасного світового розвитку. Він проводить відмінності між значенням цього поняття і тим змістом, який властиво таким близьким йому термінам, як «глобалізм», «універсалізм» і «складна взаємозалежність» [24]. Будучи тісно пов'язаним з цими термінами, поняття «глобалізація» має, в його уявленні, менш широке значення і більш специфічний зміст. Воно відсилає не до цінностей і структур, а до процесів, до з'єднань, які зароджуються в умах і поведінці людей, до взаємодій, які виникають тоді, коли індивіди і організації зайняті своїми повсякденними справами і прагнуть досягти поставлених перед собою цілей. Процеси глобалізації відрізняються тим, що вони не знають ніяких територіальних або юридичних бар'єрів, легко долають державні кордони і здатні зачепити будь-яку соціальну спільність в будь-якому місці світу.

Дж. Розенау, вважає, що зараз почалося століття постінтернаціональної політики, коли національно-державні органи вимушені ділити глобальну арену і владу із інтернаціональними організаціями, транснаціональними корпораціями і транснаціональними політичними рухами [25].

Дж. Стігліц доводить, що по своїй суті глобалізація може привести до покращення умов життя всього людства. «Прихильники глобалізації стверджують, що глобалізація неминуча, і рекламують її блага; противники яскраво описують в подробицях її небажані наслідки і вимагають її припинення. Я ж вважаю, що у глобалізації величезний потенціал поліпшення життя людей, в тому числі і в країнах, що розвиваються, і в деяких аспектах це вже відбувається – наприклад, глобалізація знань привела до вдосконалення охорони здоров'я і продовженню тривалості життя» [26, с. 95].

Український дослідник О. Білорус визначає глобалізацію як об'єктивний соціальний процес, змістом якого є зростаючий взаємозв'язок та взаємозалежність національних економік, національних політичних і соціальних систем, національних культур та навколишнього середовища. Дослідник вважає, що процес глобалізації демонструє два основні тренди: безпрецедентно щільна взаємопов'язаність новітніх соціально-економічних явищ та процесів

(глобалізація економічного розвитку, глобальний характер екологічних проблем) та національний (локальний) характер інших соціальних явищ і процесів (політичні системи, культурна специфічність) визначають характер глобальних трансформацій, породжують певні суперечності світового розвитку, усунення яких можливе лише за умови пізнання їхньої суті та за умови ефективного і справедливого використання великими і малими країнами всіх наявних у людства ресурсів [25, с. 8].

Узагальнюючи погляди трансформістів, можна зазначити, що представники цієї течії бачать у глобалізації провідний феномен сучасного світу, що є базисом багатоаспектних трансформацій сучасного суспільства, що проявляються в економіці, політиці, культурі, управлінні тощо [27].

Інший український науковець В. Базилевич визначає глобалізацію не лише загальним фоном, а вбачає її рушійним фактором розвитку економік країн, що безумовно впливає на дії суб'єктів ринкових відносин на зовнішніх та внутрішніх ринках [28, с. 9]. Визначаючи термін «глобалізація», В. Базилевич, акцентує, що це всеохоплюючий процес трансформації світового співтовариства у відкриту цілісну систему інформаційно-технологічних, фінансово-економічних, суспільно-політичних, соціально-культурних взаємозв'язків та взаємозалежностей [29].

Більшість сучасних науковців відносяться до течії скептиків, які критикують наявні теорії та практики глобалізації. Вони бачать в глобалізації поширення західного модернізму, а світову інтернаціоналізацію розглядають як побічний продукт поширення американського світопорядку, розуміючи під глобалізацією уніфікацію життя на основі єдиних ліберальних цінностей шляхом нав'язування цінностей розвинених індустріальних країн іншим товариствам. З точки зору скептиків, глобалізація є синонімом вестернізації, що призводить до переходу дослідження у сферу між цивілізаційних відносин.

Американський дослідник І. Валлерстайн [30] спробував переосмислити феномен глобалізації на початку XXI ст., що знайшло відображення у його роботах: «широко поширена думка про те, що глобалізація змінює все, виявилась гігантської помилкою при осмисленні реальності омана, спровокований на нас

потужними своєкорисливими групами – і, що ще гірше, цей дискурс виявився самообманом, оскільки він ігнорує реальність і хибно трактує історичну кризу, в центрі якої ми опинились» [31, с. 45]. Погляди І. Валлерстайна близькі до течії скептиків теорії глобалізації. Його теорія світ-системи якнайповніше була розвинена в доробках Л. Склера, в яких замінено поняття «світ-система» на термін «глобальна система», а термін «інтернаціоналізація» - на «глобалізація». Л. Склер висловлює думку, що сучасна глобальна система існує на трьох рівнях: економічному, політичному і ідеолого-культурному. Кожен із рівнів представлений ключовими інститутами: транснаціональними корпораціями (на економічному рівні), транснаціональним класом капіталіста (на політичному рівні) і консьюмеризмом (на рівні ідеології і культури) [32].

Представники течії скептиків вважають глобалізацію результатом збільшення взаємодії між економіками окремих держав, які, з одного боку, поступово перестають грати головну роль на міжнародній арені, а з іншого – виступають головними «архітекторами» самої глобалізації. Представники цієї течії розуміють глобалізацію як інтеграцію світової економіки, тобто посилення взаємодії між державними економіками. Державні інститути, з їх точки зору, не є «жертвами» інтернаціоналізації, а є її творцями [33].

При аналізі глобалізаційних процесів саме скептики схильні ототожнювати глобалізацію з модернізацією. Глобалізація розглядається як розповсюдження західних інститутів модернізації, основу яких складають капіталізм і демократія [21].

Найбільш значущими та відомими в цьому відношенні є роботи С. Хантінгтона, особливо його праця «Зіткнення цивілізацій». Він стверджує, що сучасний світ розділений на чітко виражені цивілізаційні блоки, культурні і етнічні анклав. Характер взаємодій цивілізаційних блоків автор визначає як конфлікт, оскільки принципові відмінності між цивілізаціями не сприяють компромісу. В сучасному світі не тільки не відбувається інтеграція, а, навпаки, помітно посилюються націоналізм, культурний та ідеологічний фундаменталізм [34].



Глобальні інститути також вносять свій вклад до вивчення феномену глобалізація. Наприклад, експерти МВФ розуміють під глобалізацією економічну взаємозалежність всіх країн світу, що поступово зростає як результат збільшення обсягів та варіативності міжнародного обміну товарами та послугами, фінансовими потоками та трансфером технологій [35].

Проведене дослідження теоретико-методологічного підґрунтя глобалізаційних процесів дало змогу визначити відмінності у розумінні сутності, структури і логіки сучасних глобалізаційних процесів, що дало змогу виокремити три основні течії: скептицизм, гіперглобалізм та трансформізм. Проте, варто зазначити, що, незважаючи на відмінність поглядів, науковці збігаються в думці, що глобалізацію треба розглядати як подію світового масштабу, що впливає не лише та економічну складову суспільства, але й зачіпає інтереси людини, суспільства, людства.

В результаті проведеного аналізу наукових шкіл глобалістики та поглядів на визначення терміну «глобалізація» нами було визначено, що науковці різних течій вбачають поняття «глобалізація» по-різному, та, крім того, мають різновекторні погляди на передумови, складові елементи та наслідки цього процесу. У таблиці 1.1 наведено визначення терміну «глобалізація» різними науковцями.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика визначення поняття «глобалізація»**

| <b>Джерело</b>     | <b>Визначення терміну</b>  |
|--------------------|--|
| Р. Робертсон [9]   | серія емпірично фіксованих змін, поєднаних логікою перетворення світу в єдине ціле   |
| Д. Стігліц [26]    | Усунення бар'єрів на шляху вільної торгівлі й більш тісна інтеграція національних економік   |
| У. Бех [23, с. 43] | перехід до «всесвітності», глобальності, до більш взаємопов'язаної світової системи, у якій взаємозалежні мережі і потоки долають традиційні кордони, глобалізація означає ануляцію відстаней, занурення в транснаціональні форми життя. |
| О. Білорус [25]    | синергетичний ефект уніфікації та інтеграції світової економіки  |
| Експерти МВФ [35]  | економічна взаємозалежність всіх країн світу, що поступово зростає як результат збільшення обсягів та варіативності міжнародного обміну товарами та послугами, фінансовими потоками та трансфером технологій                             |

Процеси глобалізації можуть приводити до суперечливих результатів та впливу на національні економіки. Позитивним аспектом глобалізації є розширення можливостей країн для оптимального та заощадливого використання ресурсів, проте, з іншого боку, є також негативний аспект – глобалізація призводить до підвищення конкуренції на внутрішньому ринку, витісняючи вітчизняних виробників та змінюючи національну структуру виробництва. це, передусім, загрожує країнам з низьким та середнім рівнем економічного розвитку через брак фінансових ресурсів, недостатній розвиток інститутів та ринкової інфраструктури [36].

Антиглобалізм представляє альтернативні глобалізації погляди, що направлені на розвиток нової цивілізації, яка має базуватись на рівноправній і взаємовигідній співпраці між розвиненими і країнами, що розвиваються, беручи до уваги охорону навколишнього середовища з толерантним відношенням до національних цінностей і розширенні можливостей людського розвитку. Соціальна база антиглобалістського руху в різних країнах різна, що пов'язано з соціально-економічним і політичним відмінностями держав, їх роллю на світовій арені [37].

Антиглобалістичних поглядів дотримуються такі вчені: М. Капур [38], Є. Цзян [39], О. Панарін [40, 41], О. Зінов'єв [42, 43], С. Кара-Мурза [44, 45], Т. Муранівський [46] та ін. Останній з названих авторів у своїх роботах, зокрема, пише про наближення етапу торгового ладу, який рано чи пізно настане, тому що це об'єктивний хід суспільної історії. Третя спроба глобалізації людства буде здійснена представниками фінансової еліти – «новими кочівниками». Вони як справжні громадяни світу, позбавлені будь-яких національних чи культурних заборон, перевернуть ритм життя та радикально змінять ставлення людини до культури, науки, сім'ї, батьківщині, світу. Фінансисти піднесуться над світом як його наддержавна та наднаціональна еліта, перетворившись на світовий уряд. Використовуючи сучасні інформаційні технології, вони перетворять людське суспільство в єдиний фінансово-економічний простір, в якому в товар

перетвориться навіть сама людина, а про його чесноти судитимуть лише за одним критерієм – кількістю грошей [46, с. 121].

Яскравим ідеологом антиглобалізму є О. Панарін. Глобалізацію він визначає як процес ослаблення традиційних територіальних, соціо-культурних та державно-політичних бар'єрів і становлення нової, «безпротекціоністської» системи міжнародної взаємодії і взаємозалежності [40]. До числа безперечних фактів у визначенні сучасного світу як глобального О. Панарін відносить факт зростаючої взаємозалежності країн і народів, переплетення їх історій, зростання впливу зовнішніх факторів на внутрішній національний розвиток, поступове формування в якихось вимірах єдиного економічного, інформаційного, науково-технічного та інших просторів.

Схожих поглядів дотримується В. Самохвалова, яка визначає глобалізацію, як добре продуманий, цілеспрямовано, з умислом запущений і вміло здійснюваний проект перебудови світу в інтересах вузької групи осіб - «нової глобальної еліти», а також конкретної держави – США [47, с. 118]. Вона вважає, що глобалізація ще більше загострює проблему нерівності та нерівномірності суспільно-економічного розвитку різних країн, рівним чином вона використовується різними силами, в тому числі і найбільш розвиненими державами, в першу чергу США, для власної вигоди [48]. Світ у результаті глобалізації стає все більш тісним, взаємозалежним, виявляючи тенденції до уніфікації. Ідеологія глобалізму вирівнює всіх під єдиний трафарет, вона ворожа до традицій, а тому втрата національного суверенітету сприймається тільки як негативне явище, як деградація і руйнування засад суспільного буття. «Від національного суверенітету при цьому відмовляються на користь глобального цілого, а це несе особливу загрозу для будь-якої окремо взятої країни» [47].

Індійський професор Г. Капур вважає, що категорія «глобалізація» відображає нову ідеологію глобального ринку, закони функціонування якого розробляються країнами «Великої сімки», а також підконтрольними їй МВФ, Світовим банком. При цьому США відіграють і будуть відігравати роль беззаперечного лідера. Розглядаючи соціальні наслідки глобалізації, Г. Капур

стверджує, що ідея «єдиного світу» є утопією, оскільки більша частина населення світу не отримує благ від глобалізації [20]. М. Капур визначає, що глобалізація відбиває ідеологію ринку, правила якого диктуються МВФ, всесвітнім банком, лідерами «великої вісімки», причому більша частина миру не одержує благ від глобалізації [38].

Японський дослідник М. Мієші вважає, що глобалізована економіка є подальшим розвитком класичного колоніалізму. Втім, гостро критичне ставлення до глобалізованого капіталізму у вченого поєднується з наївністю старомодних уявлень про «американську колоніальну імперію», яка формує світові ринки для «своїх» ТНК. Сьогодні всім ясно, що немає американської, німецької, британської чи японської глобалізації. Є глобалізація світових корпорацій. Її підтримують різні держави – великі й малі, але сильні, багаті та конкурентоспроможні [47].

Китайський дослідник Є. Цзян пропонує своє розуміння глобалізації як «впливу економічної діяльності на глобальні політичні системи». Відзначаючи, що «найбільше вплив глобалізації полягає в зниженні можливостей держав здійснювати свій суверенітет у відносинах з іншими державами», йде далі своїх колег, відзначаючи, що, хоча «глобалізація економіки дає можливість державам сподіватися на досягнення прогресу в економіці шляхом регіоналізації», разом з тим вона «змінює їх самодостатнє становище, об'єктивно приводячи до того, що державний суверенітет перестає бути, як раніше, священним і недоторканим». Автор впевнений, що найбільший вплив глобалізації полягає в зниженні можливостей держав здійснювати свій суверенітет у відносинах з іншими державами [39].

На засадах проведеного аналізу визначення терміну «глобалізація», можемо зробити висновок, що незважаючи на значні теоретичні доробки як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, його зміст не набув чітко виражених обрисів. Воно залишається розмитим, про що можна судити згідно з запропонованим у таблиці 1.1. аналізом. Проведене дослідження дало змогу систематизувати теоретичні погляди на методологічне підґрунтя глобалізації, що наведено на рис. 1.2.

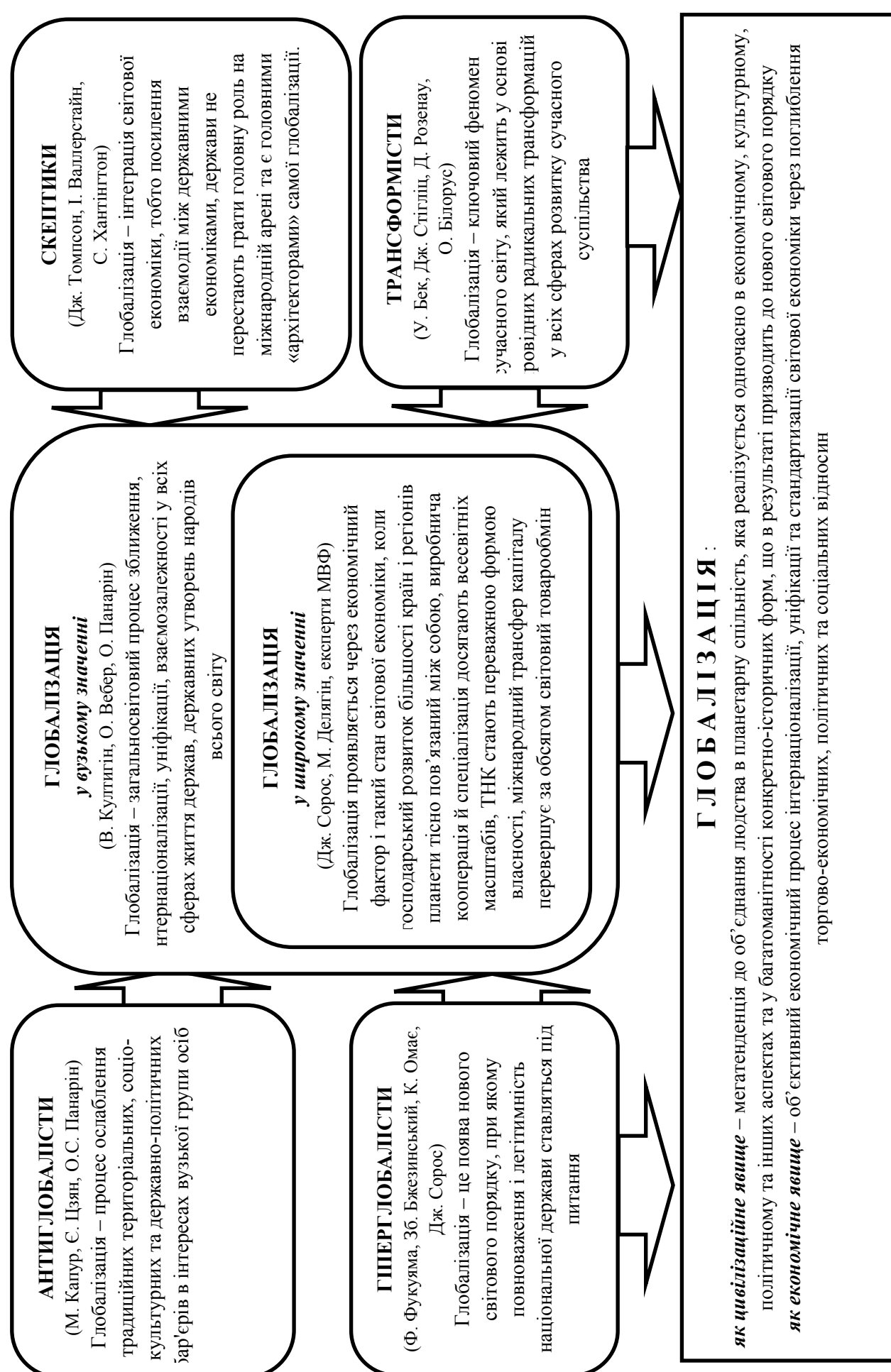


Рис. 1.2. Теоретико-методологічне підґрунтя глобалізації

На засадах проведеного аналізу теоретичних поглядів на поняття глобалізація визначено, що існує декілька підходів до визначення цього поняття. Так представники різних наукових підходів по-різному характеризують цей процес та його вплив на життєдіяльність людини.

На засадах проведеного аналізу основних наукових течій глобалістики ми можемо зробити такі висновки:

– науковці як Р. Робертсон, М. Делягін, О. Білорус та інші, розглядають глобалізацію в одному просторі з іншими економічними явищами – локалізацією, націоналізацією та регіоналізацією, та визначають її як процес, який веде до трансформації соціальних відносин та активізує міжкраїнові потоки капіталу, ресурсів та технологій;

– У. Бех, Дж. Розенау, В. Базилевич та інші науковці пропонують розглядати той самий процес трансформації просторових характеристик в якості утворення нової історичної дійсності – глобальності, що формується в результаті розвитку економічної світ-системи (світ-системний підхід), розвитку науки та техніки (технологічний підхід), зіткнення локальних та глобальних культур та цивілізацій (соціо-культурний підхід), трансформація суспільств до етапу постіндустріалізму (модерністський підхід) [49, с. 8].

На нашу думку, глобалізація є провідною мегатенденцією сучасності, та маємо погодитись з професором Е. Кочетовим, що глобалізація пов'язана з епохальними змінами, що розгортаються в напрямку адаптації провідних економік світу до кардинальних природно-ресурсних, демографічних і технологічних зрушень в історії людства. Становлення нового гео економічного простору, контрольованого транснаціональним капіталом, формування нестабільних інтернаціональних відтворювальних ядер, які обумовлюють перетворення розвинених країн практично в країни-системи, що здатні контролювати величезні господарські території, призводить до формування нових економічних кордонів, що не збігаються з державно-адміністративними. У цих умовах національні економіки як би «розділяються» на частини, які стають

ланками різних світових циклів, що еволюціонують в межах глобального відтворювального процесу [50, с. 175–177].

Також, ми не можемо не погодитись з російським ученим Ю. Граніним, що усі трактування глобалізації взаємодоповнювані, якщо ми інтерпретуємо глобалізацію як мегатенденцію до об'єднання цивілізаційно, економічно, культурно, політично та інакше розділеного людства в глобальну (планетарну) спільність або «глобальну вселюдську цілісність», яка реалізується (але з різною швидкістю та успіхом) одночасно за всіма вказаними розмежувальними лініями та у багатоманітності конкретно-історичних форм [51, с. 118].

З іншого боку, проведений аналіз теоретичних підходів до вивчення терміну «глобалізація» дає змогу провести систематизацію визначення цього поняття у вузькому та широкому значеннях. Такі вчені як Дж. Сорос [18, с. 5], М. Делягін [52, с. 37] та представники МВФ вважають що глобалізація розкривається через економічну складову, а саме за умови тісного взаємозв'язку господарського розвитку більшості країн та регіонів світу, коли міжнародний поділ праці досягає всесвітніх масштабів, багатонаціональні компанії превалюють у світі, а фінансові потоки за обсягом більші за товарообмін. В такому ракурсі глобалізація вбачається лише як економічне явище, що проявляється в економіці та технологіях та перетворює світ на «велике село».

Прихильники широкого підходу (В. Култигін [53], О. Вебер [54], О. Панарін [40] та інші) розглядають глобалізацію як явище цивілізації, що охоплює також політико-правову й соціально-культурну сфери суспільства. У широкому значенні глобалізацією називають загальносвітовий процес зближення, інтернаціоналізації, уніфікації, взаємозалежності у всіх сферах життя держав, державних утворень народів всього світу.

На основі проведеного аналізу теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації, систематизації провідних течій політичної економії в залежності від поглядів на економічну категорію «глобалізація», виокремлення рушійних елементів глобалізації, автором запропоновано розглядати глобалізацію у двох аспектах, а саме: *як цивілізаційне явище – мегатенденція до об'єднання людства в*

*планетарну спільність, яка реалізується одночасно в економічному, культурному, політичному та інших аспектах та у багатоманітності конкретно-історичних форм, що в результаті призводить до нового світового порядку; та як економічне явище – об'єктивний економічний процес інтернаціоналізації, уніфікації та стандартизації світової економіки через поглиблення торгово-економічних, політичних та соціальних відносин.*

Під час дослідження методологічних засад розвитку глобалізації світогосподарського розвитку нами було виокремлено провідні наукові школи глобалістики, що дало змогу розглянути феномен глобалізації з різних точок зору. Наявність варіативності визначення цього терміну призводить до проблем в осмисленні фундаментальних питань сучасного соціуму. Людство має визначитись з своїм розташуванням та станом в історичному просторі та часі. Саме тому процес глобалізації не може біти спрощений лише до факту усунення економічних кордонів між країнами, націями, культурами та цивілізаціями або до формування наднаціональних інститутів та органів управління. Ми вважаємо, що глобалізацію слід розглядати як цивілізаційне явище, що об'єднує людство в планетарну спільність та проявляється в економічному, політичному та соціо-культурному вимірах.

## **1.2. Теоретичне дослідження соціо-культурного виміру глобалізації**

В сучасних умовах прискорення глобалізаційних процесів зазнають трансформації не лише економічні явища, але й суспільно-соціальні, культурні, політичні механізми і явища. В результаті інтернаціоналізації виробництва та посилення взаємозалежності національних економік, практично всі країни виявилися втягнутими в тій чи іншій мірі в процеси глобалізації.

Як вже було визначено у п.1.1., ми розглядаємо глобалізацію як комплексний суспільний феномен, який неможливо розглядати в одному вимірі: чи то політичному, економічному, соціальному тощо. Глобалізація як багатоаспектне явище проявляється у такому:



– порушенні рівноваги світової екосистеми й загострення глобальних проблем.

– розвитку глобальної інформаційної інфраструктури, загальносвітової комунікаційної системи у сфері виробництва, транспорту й зв'язку;

– активізації міжнародних операцій, розвитку електронної комерції, становлення глобальних ринків факторів виробництва на основі поступового зняття бар'єрів у торгівлі;

– зростанні світового валютно-фінансового ринку, який, базуючись на об'єднанні ринкових і мережових комп'ютерно-комунікаційних технологій, діє в режимі он-лайн;

– збільшенні потоків капіталу та інтенсифікації глобальних фінансових потоків;

– розвитку взаємозалежності національних економік, соціальному та технологічному зближенні країн, активізації субрегіональних інтеграційних процесів, розвитку міжконтинентальної інтеграції через формування єдиного глобального виробництва з розміщенням виробничих елементів в різних країнах, розвитку діяльності глобальних господарських комплексів мультинаціональних компаній, багатопрофільних транснаціональних корпорацій, транснаціональних банків, їхніх об'єднань тощо;

– стандартизації принципів ведення бізнесу за рахунок реструктуризації діяльності фірм на основі гнучкого мережного принципу;

– виникненні нових глобальних економічних суб'єктів (ТНК, регіональні об'єднання, міжнародні та неурядові організації, мегаполіси, суспільні рухи, фінансові центри, інтеграційні угруповання) і нових форм ринкового поведіння (глобальних стратегій, нових методів конкурентної боротьби, глобальних мереж, об'єднань, поглинань, стратегічних альянсів);

– формуванні нової системи глобального керування;

– збільшенні кількості наднаціональних структур регулювання світового господарства, міжурядових і неурядових міжнародних організацій;

– міграції кризових явищ в економіці: біржових, валютних, фінансових спадів; стандартизація відсоткових ставок, внутрішніх і світових цін тощо.

Оскільки глобалізація втілюється в усіх сферах суспільного життя, це призводить до ускладнення форми та структури глобалізації як явища суспільного життя і розвитку людства. Багатовимірність форм прояву глобалізаційних процесів, призводить до виділення безлічі аспектів дослідження глобалізації.

В сучасній науковій літературі досліджується декілька вимірів глобалізації: економічну, соціальну, політичну, технологічну, екологічну, культурну глобалізації. Проте не існує загальноприйнятої класифікації сфер прояву глобалізації. Наприклад, технологічну глобалізація можна розглядатися як елемент економічної глобалізації, оскільки міжнародний трансферт знань та технологій тісно пов'язаний з розвитком продуктивних сил, що є елементом економічної глобалізації.

Розглядаючи технологічну глобалізацію, слід відзначити, що на думку деяких науковців, глобалізація є продуктом епохи постмодерну, переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії економічного розвитку. Так, П. Друкер вважає, що глобальна економіка вступила в період інтелектуальної економіки, так званої «економіки знань». Передові розвинені країни намагаються сконцентрувати свою діяльність на виробництві «hi-tech» виробів і виробництві товарів з високою доданою вартістю. Їх намагаються виробляти на невеликих підприємствах, що мають у своєму штаті високопрофесійних працівників, навчених по вищому стандарту. Ця тенденція прослідковується в практиці всіх розвинених країн світу [55].

Ю. Яковець вважає, що на зламі ХХ–ХХІ ст. утворився глобальний технологічний та інформаційний простір, з мережею транспортних і телекомунікаційних ниток. Однак він є неоднорідним: технологічний розрив між країнами багаторазово збільшився в порівнянні з початком індустріальної ери. У розвинених країнах на початку ХХІ ст. переважають 4-й і 5-й технологічні уклади, в країнах середнього рівня розвитку – 4-й і 3-й, а в відсталих країнах все ще панують індустріальні технологічні уклади в сільському господарстві і

ремеслі. Монополізуючи технологічні прориви, авангардні країни збирають з усього світу десятки мільярдів доларів своєї «технологічної квазіренти», як це робила з великим успіхом до недавнього часу Японія.

Глобалізація техносфери призводить до технологічної та інформаційної переваги, яка реалізується за допомогою ТНК, які використовують своє монопольне становище в певній сфері для стримування технологічного розвитку відстаючих країн і перекачування з них доходів на основі нееквівалентного обміну. В такий стан потрапила у тому числі Україна та інші пострадянські країни [56, с. 214, 253].

На думку українських вчених (Д. Лук'яненко, А. Поручника та інші), техноглобалізм, як невід'ємний компонент економічної глобалізації та діалектично суперечливий процес, з одного боку, мобілізує світовий інтелектуальний потенціал, обумовлює динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, інтенсифікує міждержавний науково-технологічний обмін та відкриває багатьом країнам світу можливість долучитися до технологічних надбань людської цивілізації; з другого боку, він спричинює зростання структурного безробіття та підрив техніко-технологічної безпеки країн [57].

Ці ж науковці виокремлюють фінансову глобалізацію як складову частину економічної глобалізації, надаючи їй важливу роль у регулюванні кризових явищ: роль фінансової глобалізації у виникненні та поширенні криз полягає насамперед у створенні передумов для їх переростання в кризи глобального характеру, що обумовлюється тенденцією лібералізації фінансової сфери в країнах, що розвиваються, за умов постійного зростання міжнародної мобільності капіталу [40].

Головним політичним аспектом глобалізації є трансформація державного суверенітету та певне послаблення національної держави. Глобальна політика змінює традиційне уявлення про відмінності між внутрішньою і зовнішньою, внутрішньою і міжнародною, територіальною і нетериторіальною політикою [58]. Політичні рішення та дії в одній частині світу швидко поширюються на всій іншій

його частині. Центри для політичних дій і прийняття рішень можуть, завдяки сучасним засобам комунікації, утворювати складну систему спільного ухвалення рішень та політичної взаємодії [59].

Соціолог О. Тоффлер констатує, що одні сили прагнуть перевести політичну владу з рівня держави-нації на рівень внутрішньонаціональних регіонів і груп. Інші сили намагаються підняти її на рівень міжнаціональних агентств і організацій. Як наслідок – «ці сили, складаючись, ведуть до розпаду високотехнологічних націй на більш дрібні й менш сильні одиниці» [60, с. 500–501].

Російський дослідник Ю. Яковець виокремлює геополітичну глобалізацію та відзначає, що на перший погляд процеси в геополітичному просторі протилежні глобалізації. Протягом другої половини ХХ ст. йшло формування нових суверенних держав за рахунок розпаду колоніальних імперій і федеративних держав. Однак, незважаючи на велику кількість дезінтеграційних політичних процесів, вбачаються тенденції глобалізації. Вони виявлялися спершу в створенні і протиборстві двох центрів сили, двох геополітичних блоків, очолюваних США і СРСР. Після розпаду світової системи соціалізму і СРСР, центр геополітичного впливу ще більше звузився, та США зробили заявку на моноцентричний світ [56].

Відомий футуролог Ф. Фукуяма вважає, що ключовим фактором підризу принципу національного суверенітету виступає адміністративно-організаційна слабкість більшості держав, що виникли останнім часом на осколках колишніх імперій. Це примушує коаліцію таких провідних країн світу, як США, Японія, Австралія, Нова Зеландія й країни Євросоюзу, поширити «міжнародну імперську владу» на всю «слаборозвинену» частину світу [61, с. 163–164].

Американський дослідник Х. Френч акцентує увагу на появі екологічної глобалізації, яка відображає комплексний вплив глобалізації на навколишнє середовище і, таким чином, може розглядатися як елемент економічної, соціальної, політичної глобалізації [62].

Культурну глобалізацію можливо розглядати і як самостійний вимір, так і частину соціальної глобалізації. Соціолог А. Аппадурі [63] надає терміну

«культурна глобалізація» таке визначення: детериторізація соціальних процесів, пов'язаних з включенням індивідуумів, що належать до різних культур, в процеси загальнопланетарного масштабу через міжособистісні зв'язки і зв'язки окремих особистостей з організаціями різних типів, що супроводжується втратою духовних зв'язків індивідуума, його культурної ідентичності з фізичним, територіально обмеженим простором.

З іншого боку, відомий американський політолог С. Хоффман не лише виокремлює культурну глобалізацію як самостійний вимір, але й ставить її в одну площину з економічною та політичною глобалізацією як основні її види. На його думку, глобалізація культури – це процес інтеграції окремих національних культур в єдину світову культуру на основі розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації, розвиток глобалізації культури починається з технологічної революції та економічної глобалізації, які разом створюють потік культурних благ [64, с. 81].

Проте, більшість вчених сходяться на думці про єдність соціального та культурно аспекту глобалізації. Зростання значущості соціо-культурного фактору глобалізації зумовлене: швидкістю й масштабністю змін; домінуванням інтегративних тенденцій у культурі; інтенсивністю культурних взаємодій в інформаційному суспільстві; зростанням масштабів культурної індустрії у зв'язку з появою транснаціональних корпорацій у сфері виробництва культурних товарів та послуг; вторгненням західної культури (переважно в досить агресивних формах – вестернізація, культурна експансія тощо) [65]. Очевидним є поширення впливу глобалізації на ціннісно-нормативні основи національних культур у процесі сучасної модернізації суспільств. Глобалізуються символи культури, і водночас загострюються проблеми культурної ідентифікації [66].

Вважаємо доцільним виділення трьох провідних вимірів глобалізації: економічний, соціо-культурний та технологічний, які, перш за все, відрізняються своїми чинниками – драйверами (рис. 1.3). Крім того, можна також виокремити політичний субвимір, оскільки політичний аспект глобалізації є одночасно і результатом, і організаційною настройкою глобалізаційних процесів.

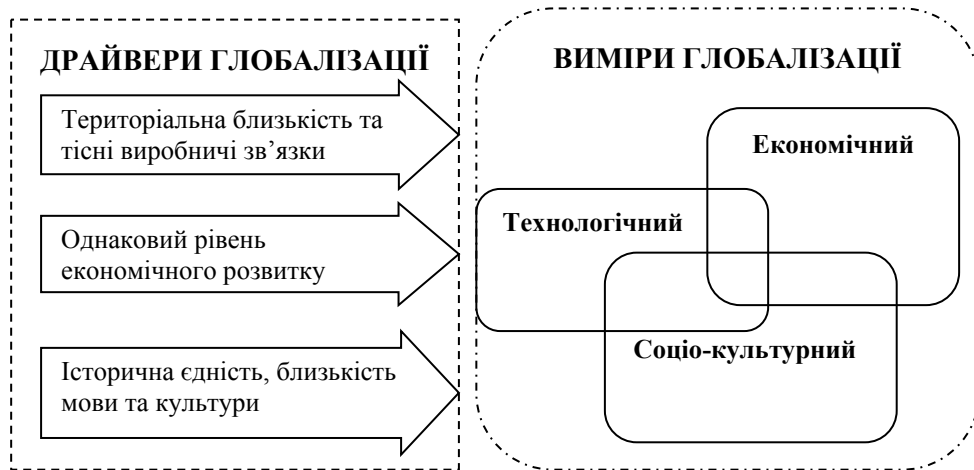


Рис. 1.3. Драйвери та виміри глобалізації (запропоновано автором)

Важливою особливістю глобалізації на початку XXI ст. є те, що вона наповнює новим змістом соціальні та культурні структури – традиції, звичаї, звички, практики місцевих спільнот тощо. Недооцінка впливу глобальних реалій на такі сегменти соціо-культурної свідомості та поведінки не лише гальмує суспільний розвиток, а й ставить під загрозу сам проект дослідження глобалізації [67]. Проте сучасний стан глобалізаційного розвитку характеризується зародженням і поширенням нових видів культури, зокрема електронно-комп'ютерної, яка поєднує найновіші науково-технічні досягнення і ціннісно-змістовні характеристики певного соціуму. Водночас інформаційно-комунікативна домінанта сучасної культури не може розглядатися лише як позитивний цивілізаційний проект, оскільки несе в собі загрозу соціо-культурних ризиків.

Питання глобалізації соціо-культурних процесів, їх теоретико-методологічні засади та філософсько-антропологічні підходи до вивчення цих проблем представлені у сучасних дослідженнях економістів, політологів та філософів в працях Д. Белла, Ж. Бодрійяра, Т. Возняка, М. Гайдеггера, В. Дільтея, В. Давидовича, С. Іконникової, Д. Коллінгвуда, А. Кравченка, Ж.-Ф. Ліотара, Л. Матвєєвої, Г. Осипової, Г. Райла, Р. Рорті, Т. Парсонса, С. Савченко, Н. Садовської, В. Самохвалової, Дж. Томпінсона, К. Томпсона, А. Тойнбі, Е. Тоффлера, Л. Столович, М. Фуко, С. Хоффмана, М. Шеллера Є. Юдіна та

багатьох інших. Проте, при дослідженні питання визначення явище соціо-культурної глобалізації, ми стикнулись з неможливістю надати йому визначення.

Сучасна соціо-культурна глобалізація полягає передусім у формуванні нового соціо-культурного поля, яке формується під впливом таких факторів: по-перше, це зміна світосприйняття у споживача культури; по-друге, формування нових наук, що змінюють сучасну наукову парадигму; по-третє, глобалізація суспільного життя і від'ємна на неї реакція значних мас населення; по-четверте, наростання соціальної апатії у частини населення, що стало наслідком неприйняття стереотипів у розвитку культури, і виникнення почуття власної неповноцінності [68].

На думку українських науковців-політологів О. Сосніна, В. Воронкової та інших, соціо-культурна глобалізація вивчає глибинні зміни в культурних стереотипах у зв'язку з новітніми науково-технічними, соціальними нововведеннями, перспективи міжкультурного і міжкомунікативного діалогу в умовах інформаційно-комунікативного простору [69].

Вищезазначене призводить до думки про складність та суперечливість визначення тенденцій глобалізації у соціо-культурній сфері – в галузі науки, культури, освіти, етики, ідеології. З одного боку, все більш чітко проявляється глобальний характер наукового прогресу, який не знає національних кордонів, здійснюється обмін ідеями та вченими; формуються загальні контури системи безперервної освіти, орієнтованої на креативну педагогіку, що спирається на високоефективні інформаційні технології; розвивається міжнародний обмін культурними цінностями, за допомогою глобальних інформаційних мереж поширюється знеособлена, позбавлена національного змісту масова антикультура; розмиваються колишні моральні підвалини і сімейні узи, відроджується вплив світових релігій. Одночасно спостерігаються протилежні тенденції диференціації, відродження і відокремлення національних культур, різноманітності педагогічних шкіл та індивідуалізації процесу освіти, появи нових релігійних сект і течій, посилення самотності сім'ї та особистості. Однак перші тенденції, особливо в умовах широкого поширення телекомунікацій та Інтернету,

поступово беруть гору, породжуючи нову хвилю уніфікації та стандартизації в духовній сфері [56].

В останній час намітилися базові мегатенденції глобального цивілізаційного процесу в соціо-культурній сфері:

1. «Культурна поляризація». Саме під знаком цієї мега тенденції пройшла більша частина ХХ століття, протиборства двох таборів, – капіталістичного й соціалістичного. Основний механізм реалізації цієї мегатенденції – поляризація й сегментація політичної й гео економічної карти світу, що супроводжується формуванням стійких військово-політичних і економічних регіональних союзів.

2. «Культурна асиміляція» виходить із того, що альтернативи «вестернізації» немає. Розширюється процес установаження універсальних («загальнолюдських») норм і правил у міжнародних відносинах.

3. «Культурна гібридизація» доповнюється процесами транс-культурної конвергенції й формування транслокальних культур – культур діаспори, а не традиційно локалізованих і прагнучих знайти національно-державну ідентичність культур. Світ поступово перетворюється в складну мозаїку транслокальних культур, що утворюють нові культурні регіони.

4. «Культурна ізоляція». ХХ ст. дало численні приклади ізоляції й самоізоляції окремих країн, регіонів, політичних блоків («санітарні кордони» або «залізна завіса»). Джерелами ізоляціоністських тенденцій у столітті, що наступило, будуть: культурний і релігійний фундаменталізм; екологічні, націоналістичні й расистські рухи; прихід до влади авторитарних і тоталітарних режимів, які будуть прибігати до таких заходів: соціо-культурна автаркія, обмеження інформаційних і гуманітарних контактів, свободи пересування, жорсткість цензури [69].

Соціо-культурний вимір включає взаємопов'язані елементи сфери духовного відтворення – науку, культуру, освіту, етику, релігію, всю систему цивілізаційних цінностей – це те, що відрізняє одну цивілізацію від іншої і є основою цивілізаційного розмаїття. Однак соціо-культурний вимір не є незмінним, він періодично змінюється в часі і просторі, відбувається зміна типів соціо-



культурного ладу в його рамках зміни наукових парадигм, рівня культури, системи освіти, систем етичних цінностей, впливу і характеру релігії. Це становить зміст процесу соціо-культурної динаміки, частиною якого є соціо-культурна глобалізація [70]. Цей феномен детально дослідив та передбачив П. Сорокін, – найбільший соціолог ХХ ст.

У своїх дослідженнях П. Сорокін зробив найбільше відкриття в сфері макросоціології, філософії історії, теорії та історії цивілізацій. Він обґрунтував періодичну зміну переважаючого соціо-культурного ладу – ідеаціонального (надчутливого), чуттєвого та ідеалістичного (пізніше названого інтегральним).

Для всебічного розуміння його вчення, важливо детально розглянути термін «цивілізації» та теоретичне підґрунтя локальних та глобальних цивілізацій. Теорію локальних цивілізацій розглядали такі видатні вчені як М. Данілевський [71], О. Шпенглер [72], А. Тойнби [73] та інші.

Цивілізація виступає складним, багаторівневим соціальним організмом найвищого порядку. Його структуру можна представити у вигляді «піраміди» цивілізацій, що складається з декількох рівнів, які, в свою чергу мають багатоелементну структуру (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Піраміда цивілізацій

Вершину цієї піраміди займає духовна сфера, яка формує і передає від покоління до покоління систему цінностей – головне, що відрізняє одну цивілізацію від іншої. Нижче знаходиться соціально-політичний лад, що

характеризує форми і способи об'єднання і диференціації людей за великими соціальними групами (соціальна стратифікація), етнічної та національної приналежності, форм політичної діяльності, державно-правовому влаштуванню. Далі розташовано економічний спосіб виробництва. Склад і характер цього рівню багато в чому визначається наступним за ним технологічним способом виробництва, який включає такі елементи: засоби праці, джерела енергії, природні ресурси, технології. Фундаментом «піраміди» цивілізації є народонаселення. На нижньому рівні виявляються кінцеві результати функціонування і динаміки цивілізацій.

П. Сорокін присвятив свою наукову діяльність вивченню соціо-культурних трансформацій в цивілізаціях. Основною темою свого дослідження він називає соціо-культурні флуктуації, тобто процеси, які час від часу повторюються в соціальному і культурному житті людської історії. Він досліджує циклічну траєкторію соціо-культурної динаміки в часі і просторі: «У відносно циклічній кризі траєкторія наступного циклу не співпадає повністю з траєкторією попередніх циклів. Від циклу до циклу спостерігаються деякі відхилення» [74, с. 91]. Це варіативний, або творчий, образ історичної динаміки, що повторюється: «Історичні та соціальні процеси постійно зазнають вічно нові варіації старих тем. У цьому сенсі вони сповнені несподіванок і зрідка передбачувані у всій своїй сукупності. У цьому сенсі і історія в цілому ніколи не повторюється» [70, с. 92].

Дослідження всіх сторін процесу розвитку цивілізацій призвело П. Сорокіна до висновку про найглибшу кризу нашого часу, а значить, швидку зміну соціо-культурного ладу: «Не тільки економічна і політична системи – кризою охоплені всі найважливіші аспекти життя, способу життя й культури західного суспільства.» [71, с. 223]. В його роботі показано, що життєвий цикл переважаючих на Заході чуттєвої культури і типу суспільства завершується. На зміну їм йде інтегральний соціо-культурний лад.

П. Сорокін відзначає, що при перебудові глобального цивілізаційного простору обов'язково станеться «переміщення творчого лідерства людства з Європи і європейського Заходу, де воно було зосереджено протягом останніх

п'яти століть, в більш великий район Тихого океану і Атлантики, особливо в Америку, Азію і Африку» [70, с. 111]. «Європейське монополістичне лідерство можна вважати майже завершилось. Зірками наступних актів великої історичної драми готуються стати – крім Європи, Америки і Росії - великі культури Індії, Китаю, Японії, Індонезії та ісламського світу, які відроджуються»[70, с. 114].

Крім проведення прогнозу цивілізаційної динаміки, автор виділяє три соціо-культурні типи – чуттєвий, ідеаціональний та ідеалістичний (пізніше уточнений як інтегральний). Вперше П. Сорокін запропонував цю теорію в головній праці його життя «Соціальна і культурна динаміка», де на великому масиві статистично і соціологічно оброблених даних розкрив циклічний процес зміни цих типів протягом тисячоліть.

Кожен з трьох соціо-культурних типів періодично змінює один одного; ці коливання можна назвати соціо-культурними циклами. У табл. 1.2 приведена періодичність зміни зазначених типів в Європі за П. Сорокіним в зіставленні з історичними циклами – періодичною зміною світових цивілізацій.

*Таблиця 1.2*

### **Періодичність зміни соціо-культурних типів в Європі за П. Сорокіним**

| Століття  | Соціо-культурний тип, що переважає [75]                    | Цивілізаційні історичні цикли  |
|---|--|--|
| IX–VI ст. до н.е.   | Ідеаціональний тип   | Період розкладання ранньокласової і становлення античної цивілізації<br>Розквіт античної цивілізації |
| II половина VI–IV ст. до н.е.<br>III ст. до н.е. – II ст. н.е | Інтегральний тип<br>Чуттєвий тип                           | Зрілість і початок занепаду античної цивілізації   |
| III ст. – VI ст.  | Змішаний тип   | Перехідний період від античної до середньовічної цивілізації   |
| VII–XII ст.   | Ідеаціональний тип   | Становлення і розквіт середньовічної цивілізації   |
| XIII–XIV ст.  | Інтегральний   | Зрілість і початок занепаду середньовіччя (Ренесанс)   |
| XV–XIX ст.  | Домінування чуттєвого типу                                 | Передіндустріальна і індустріальна цивілізації   |
| XX ст.  | Занепад чуттєвого і початок становлення інтегрального типу | Занепад індустріальної і початок становлення постіндустріальної цивілізації                          |

Підкреслюючи відмінності між чуттєвим, ідеаціональним і інтегральним соціо-культурним ладом, П. О. Сорокін показав, що перший з них, що виник в

західній культурі в кінці XII в. і домінував з XV в. (витіснивши попередній релігійний, ідеаціональний лад, який переважав з VII до XIII в.) [71, с. 19], знаходиться в стадії розкладання і підлягає заміні черговим, інтегральним ладом, який «обіцяє забезпечити добровільне об'єднання релігії, філософії, науки, етики та образотворчого мистецтва в одну інтегровану систему найвищих цінностей Істини, Добра і Краси» [71, с. 86]. У той же час це не означає уніфікації цивілізацій; «Інтегральний соціо-культурний лад матиме свої особливості на Заході і на Сході» [72].

Виходячи із загальної теорії соціо-культурних змін і діагнозу сучасного стану західної і східної культури, П. Сорокін обґрунтовує прогноз тенденції взаємного проникнення та об'єднання західних і східних соціо-культурних цінностей, їх трансформацію в інтегральний соціо-культурний порядок, створений з елементів і цінностей Заходу і Сходу. Основні положення цього інтегрального соціо-культурного ладу полягають у такому [76].

1. Чуттєвий соціо-культурний лад, який панує у західному світі протягом останніх п'яти століть, знаходиться в стані занепаду і приречений на заміщення інтегральним соціо-культурним порядком.

2. Під впливом наукової і технологічної західної цивілізації традиційний ідеаціональний порядок, протягом тривалого часу панував в країнах Сходу, багато в чому дезінтегрується і в даний час відмирає: східні народи поставлені перед невідкладним завданням створення і встановлення нового соціо-культурного порядку.

3. Побудова нового інтегрального порядку натомість старих не означає ідентичності нового порядку на Заході і Сході: «Якщо цей порядок буде реалізований, то він буде, звичайно, побудований в «східному стилі» на Сході і в «західному стилі» на Заході» [72, с. 104]. З цього правомірний висновок, що людству не загрожує уніфікація національних і цивілізаційних спільнот в стандартизованому інтегральному (постіндустріальному) суспільстві: їх особливості та відмінності збережуться, зросте творче розмаїття світу, але воно буде будуватися на іншій, ніж зараз, основі.

4. Існуючі соціо-культурні умови більш сприятливі для створення західно-східних різновидів інтегрального ладу, ніж для збереження дезінтегрованого чуттєвого порядку в оновленій формі на Заході і ідеаціонального порядку на Сході або їх суміші.

При розгляді соціо-культурної динаміки, змін цієї сфери в структурі цивілізації, вбачаються проблеми та перспективи розвитку діалогу і партнерства цивілізацій в соціо-культурній сфері. Ці проблеми мають ключове значення і набувають особливої гостроти в умовах глобалізації при спробах використовувати сучасні інформаційні потоки і домінуванні в них західних країн для нав'язування системи цивілізаційних цінностей Заходу іншим цивілізаціям. Це викликало відповідну реакцію з боку інших цивілізацій, відродження релігійних і культурних цінностей та прояви фундаменталізму і протиборства цивілізацій в соціо-культурній сфері, що породжує нові небезпеки з точки зору створення бази для конфліктів і зіткнення цивілізацій.

Тому ці тенденції повинні бути ретельно досліджені, визначено місце цивілізацій Сходу, Заходу і взаємини між ними в рамках найбільших переворотів в соціо-культурній сфері, які мають бути в першій половині ХХІ століття. Йдеться і про передбачений П. Сорокіним перехід від переважання чуттєвого соціо-культурного ладу до інтегрального соціо-культурного, про наукову революцію, що розгортається на тлі кризи системи знань, яка завершиться затвердженням постіндустріальної парадигми, як основи суспільства, що базується на знаннях; про революцію в освіті, яка повинна допомогти адаптуватися новим поколінням до радикально мінливих умов життя і діяльності; про відродження високої культури і збереженні культурного різноманіття та діалогу культур на новому витку соціо-культурної динаміки [77].

Чуттєвий соціо-культурний лад допоміг західній цивілізації досягти висот у науці, культурі, освіті, матеріальних умовах життя, зайняти провідні позиції в світі. Однак до ХХІ ст. цей лад вичерпав свій потенціал, наразі знаходиться в стані глибокої кризи, дезінтеграції моральних, правових, естетичних цінностей. Він породив дві світові війни, поставив людство на грань самознищення,

використовував досягнення науки та інформаційної революції для підриву моральних цінностей, поширення масової антикультури [78].

Як реакція на розкладання і розпад чуттєвого соціо-культурного ладу формуються і зміцнюються паростки нового, інтегрального, соціо-культурного ладу, орієнтованого на першість людини, синтез науки, добра (етики) та краси (естетики); саме цей лад адекватний гуманістично-креативної сутності постіндустріальної цивілізації.

Наразі спостерігаються ознаки кризи чуттєвої індустріальної і становлення інтегральної постіндустріальної систем цінностей в перехідний період до шостого великого циклу, який почався в другій половині ХХ ст. і займе, ймовірно, всю першу половину ХХІ ст. Ми стаємо свідками передбачуваної П. Сорокіним зміни соціо-культурного ладу інтегрального типу.

По-перше, це криза і відродження гуманізму. Людина в індустріальному капіталістично-ринковому або соціалістично-бюрократичному суспільстві - лише гвинтик величезної індустріально-технологічної та соціально-політичної державної машини, яка націлена лише на саму себе і в кінцевому рахунку нехтує інтересами особистості (навіть якщо проголошує їх пріоритет). Постіндустріальний інтегральний лад має на меті розкрити і реалізувати творчий потенціал вільної особистості; а технологічні, економічні (ринкові і неринкові) і соціально-політичні системи повинні служити цієї головної мети.

По-друге, в період занепаду індустріального суспільства різко посилилася негативна морально-етична поляризація, роз'єднання і протистояння етики, релігії і науки. П. Сорокін підкреслював: «Етико-релігійна поляризація людей придбала гігантські масштаби. Це проявляється у всіх сферах соціального, культурного та особистого життя» [79, с. 200]. У наявності процеси розкладання сім'ї, знецінилася найвища цінність – людське життя.

По-третє, відбуваються зміни в самій структурі цінностей. У ХХ ст. особливо відчутною стала загроза мілітаризації цієї системи, що проявилось в самих кровопролитних в історії людства світових війнах і в холодній війні, яка поставила під сумнів саме існування людства.

По-четверте, ознакою кризи постіндустріальної системи цінностей є роз'єднання людей, властиве індустріально-ринкової епохи, доведений до крайності «розумний» егоїзм, коли особистість протиставляється всім іншим виходячи з принципу «людина людині вовк» [70].

Іншими словами, теорія інтегрального соціо-культурного ладу П. Сорокіна говорить про новий етап розвитку людської цивілізації. На початку XXI століття формується постіндустріальне суспільство з переважанням інтегрального типу соціуму, в якому релігія, філософія, наука, етика та інші елементи будуть частково уніфіковані та об'єднані.

Досліджувана нами соціо-культурна глобалізація, таким чином, є сучасною інтерпретацією передбачуваного П. Сорокіним постіндустріального соціо-культурного ладу. Саме він передбачив ці перетворення як «розпад чуттєвої соціо-культурної системи Заходу і виникнення і зростання нового - інтегрального – соціо-культурного ладу, можливо, ще більш важливого для сьогодення і майбутнього людства» [80, с. 16].

Світ локальних цивілізацій переживає зараз глибокі потрясіння. Глобалізація з її прагненням до уніфікації ставить під питання збереження локальних цивілізацій як таких в майбутньому суспільстві. Вони відповідають на цю загрозу поглибленням цивілізаційних відмінностей, формуванням чергового свого покоління. На передній план виходить проблема зіткнення або діалогу і партнерства цивілізацій у вирішенні глобальних проблем XXI ст.

Небезпека знищення строкатої палітри локальних цивілізацій впливає з самої сутності сучасної моделі глобалізації, що реалізовується за умови лідерства і в інтересах західних цивілізацій і ТНК. Найбільшу небезпеку для сучасної цивілізації представляють такі риси глобалізації:

1. локальні цивілізації позбавляються економічної самостійності, можливості здійснювати господарську діяльність виходячи з власних інтересів. господарями всій планети стають найпотужніші ТНК. Вони визначають структуру виробництва і власності, напрямки руху товарів, послуг, капіталів на всесвітньому ринку;

2. сучасна глобалізація орієнтована на однополюсний світ, на диктат єдиної наддержави, що привласнила собі право змінювати геополітичний простір за власним бажанням, насаджувати у всьому світі ідеали західної демократії;

3. сучасна модель глобалізації уніфікує порядок використання природних ресурсів і охорони навколишнього середовища знову таки в інтересах багатих цивілізацій і ТНК, позбавляючи інші цивілізації можливості самостійно розпоряджатися своїми природними багатствами і зберігати їх для майбутніх поколінь;

4. за допомогою Інтернету та ЗМІ відбувається стандартизація сутності цивілізації, її генотип, система цінностей за західним зразком, що є проявленням соціо-культурної глобалізації.

Глобалізація соціально-культурної сфери у сучасному світі – це діалектично суперечливий процес, в якому тенденції інтеграції та диференціації, конфліктів та співпраці, універсалізації та партикуляризації не виключають один одного, а є взаємно передбачаючими тенденціями розвитку.

Соціо-культурна глобалізація є багатоаспектним явищем. З одного боку, включеність країн в систему складних взаємин, зростання взаємозалежності народів і культур в світі співіснує з їх культурною та соціальною суверенністю, що в перспективі має привести до формування нових синтетичних форм етнокультурної ідентифікації. В іншому випадку ціннісні переваги одного типу культури за допомогою розвитку інформаційних мереж, економічної інтернаціоналізації та інших каналів поширення форм і способів життя будуть нав'язані всьому світовому співтовариству, що дійсно може привести до уніфікації і ослаблення етнокультурного розмаїття.

Кожна культура і кожен етнос розробляє свої способи і свій ритм входження в глобальні процеси при збереженні як загальносоціальної, так і специфічно локальної культурної своєрідності. В якості важливих завдань виступає вирішення проблеми адаптації до ситуації відкритості та інноваційної активності, бо рано чи пізно все народи або культури виявляються втягнутими в глобальний інформаційно-технологічний потік.



Уникнути тиску уніфікації та стандартизації національних традицій, зберегти закритість етнічних культур в умовах глобалізації мало ймовірно, проте навіть близькість рівня соціально-економічного та культурного розвитку, спільність культурних практик дозволяють уникнути типологічного одноманітності.

Отже, зважаючи на вищенаведене, процес формування глобальної культури можна охарактеризувати наступними синонімічними поняттями: «взаємодія», «співробітництво», «уніфікація», «вестернізація», «домінування», «зіткнення», «асиміляція». З одного боку, культури досить активно взаємодіють одна з одною, маючи шанс пізнати відмінні від власних ідеї, цінності, традиції, що, з другого боку, зовсім не означає, що вони повинні зрештою об'єднатись у єдину уніфіковану культурну спільноту, у якій будуть домінувати універсальні цінності, адже безсумнівно такі процеси матимуть асимілятивний характер. Крім того, заперечувати факт зіткнення цивілізацій немає сенсу, і тому в основі культурної глобалізації повинно бути не прагнення об'єднати культурно строкатий світ будь-якою ціною відповідно до «правильних» стандартів, а зберегти існуюче розмаїття, шукаючи точки дотику завдяки концентрації на спільних цінностях та інтересах [81].

Таким чином, на засадах проведеного аналізу теоретичного підґрунтя соціо-культурної глобалізації можемо привести власне, уточнююче визначення, цього явища. *Соціо-культурна глобалізація – це багатоаспектний процес уніфікації світосприйняття соціумом власної ідентифікації, що формується під впливом глобалізаційних чинників технологічного, економічного, інформаційного генезису та в очікуваному майбутньому може привести до формування цивілізації інтегрального типу.*

Як вже було зазначено у п. 1.1., на сучасному етапі розвитку світового господарства, людство стикається з необхідністю переходу на новий етап розвитку – постіндустріальний, так звана «нова економіка» або «економіка знань», в якому превалюють наука, технології, знання, а основним фактором виробництва виступає людина, її інтелект, навички та досвід. Соціо-культурна глобалізація є одночасно і результатом викликів нової економіки, і фактором формування нової економічної парадигми через вплив на системи менеджменту

персоналу міжнародних компаній, трансформація яких вимагає нового бачення місця людини, особистості та формує нове бачення людського розвитку.

Під впливом нової економіки, соціо-культурна глобалізація формує чинники та умови функціонування суб'єктів в постіндустріальному світі, а завдяки масштабуванню наслідків та ефектів на рівень глобальних компаній, соціо-культурна глобалізація виступає детермінантом трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній та опосередковано сприяє розвитку людського потенціалу (рис. 1. 5).

Загальним результатом нашого дослідження є ідентифікація передумов, наслідків та ефектів впливу соціо-культурної глобалізації та їх систематизація в контексті впливу на показники людського розвитку на етапі трансформації моделей менеджменту персоналу в умовах переходу до нової економіки. В процесі дослідження обґрунтовано перспективи проєкції факторів соціо-культурної глобалізації на рівні міжнародних компаній на засадах моделювання взаємовпливу процесів становлення нової економіки та умов забезпечення людського розвитку, що дало змогу запропонувати схему трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в новій економіці.

### **1.3. Генеза поняття «менеджмент персоналу» в умовах соціо-культурної глобалізації**

В ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку країни, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем менеджменту персоналу, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності особливо в умовах розгортання нової економічної парадигми [82], тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним.

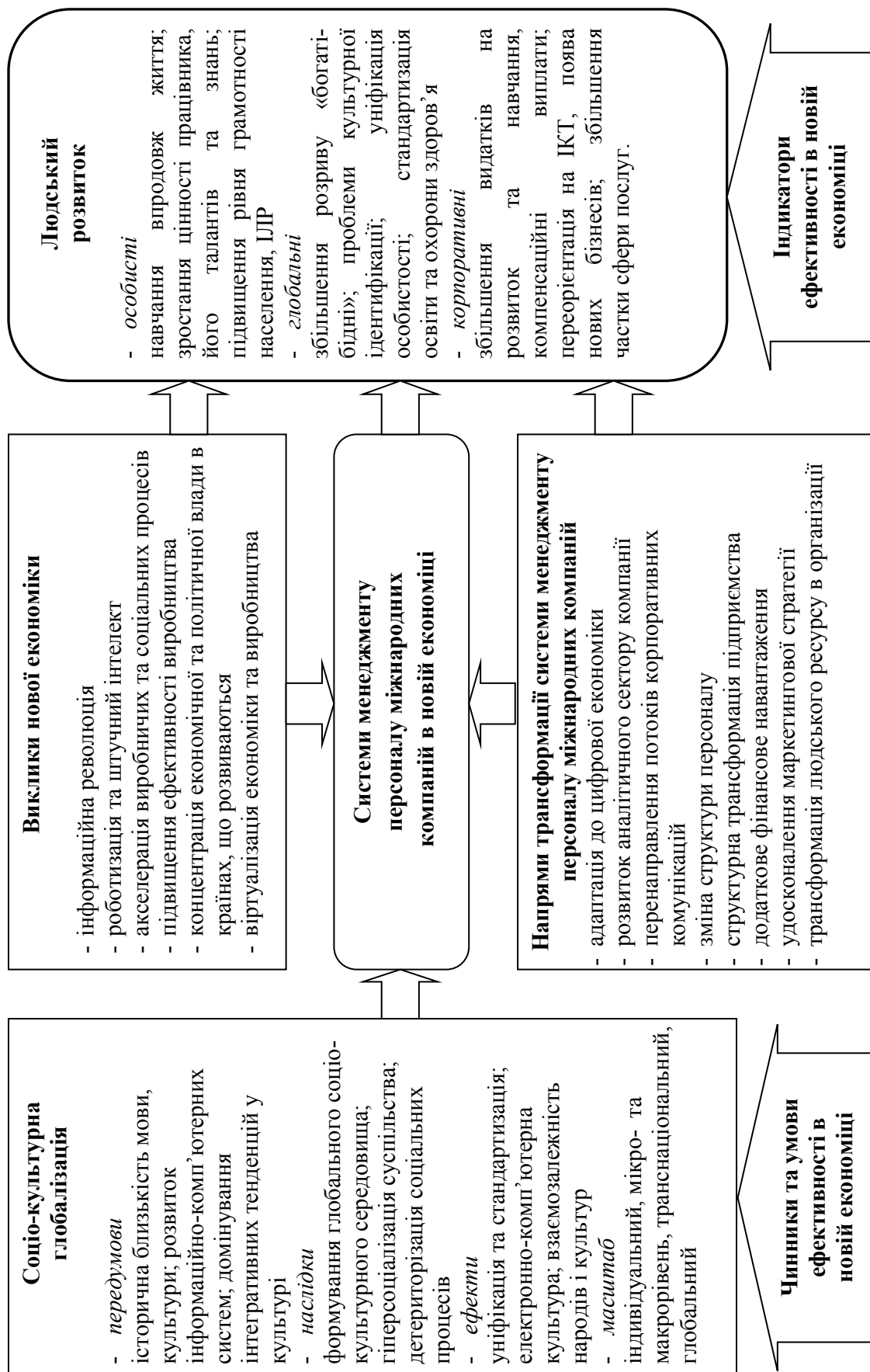


Рис. 1.5. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в новій економіці

Питання менеджменту персоналу було і залишається недостатньо вивченим, тому воно розглядається не лише як економічна категорія, але і вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях та відіграє ключову роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Вагомий вклад до наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу внесли такі зарубіжні вчені як М. Армстронг, М. Вітке, О. Єгоршин, М. Лапін, Д. МакГрегор, М. Мескон, П. Сенге, Ф.-У. Тейлор, Е. Шейн та інші. Серед вітчизняних вчених, які зробили вагомий внесок у розробку теорії менеджменту персоналу, розв'язання проблем ефективного використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці, можна виокремити таких: А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семікіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Л. Шаульська, Г. Щокін та інші.

Вивчаючи теоретико-методичне підґрунтя, варто визначити сутність понять, що покладені в основу нашого дослідження. У ході дослідження автором з'ясовано, що поняття «менеджмент персоналу» розуміється неоднозначно.

У науковій літературі (зарубіжній і вітчизняній) використовуються різні терміни для визначення сутності процесу управління поведінкою працівників на виробництві, а саме: менеджмент персоналу, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо. На нашу думку, терміни «управління персоналом» та «менеджмент персоналу» є повністю тотожними. На підтвердження цієї гіпотези спочатку наведемо визначення терміну дослідниками, які вважають «управління персоналом» процесом [83].

Український дослідник Г. Щокін визначає термін «управління персоналом (людськими ресурсами)» як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що

виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [84, с. 271-272].

Л. Балабанова, О. Сардак вбачають управління персоналом як процес реалізації функцій менеджменту [85, с.10].

За думкою В. Рульєва, С. Гуткевича та Т. Мостенської управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі [86, с.11].

Інші дослідники пропонують розглядати цей термін як дію або діяльність. Дослідники О. Крушельницька та Д. Мельничук дають таке визначення: цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [87, с. 16].

Є. Маслов визначає управління персоналом як цілеспрямовану дію на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу [88, с 41].

М. Виноградський та інші вважають управління персоналом діяльністю організації, спрямованою на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [89, с. 10].

За думкою вченого А. Пелиха, менеджмент персоналу – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [90].

Більшість вчених сходяться на думці про те, що менеджмент персоналу є комплексом або системою заходів.

За В. Крамаренко, менеджмент персоналу – система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [91, с.7].

О. Грішнова надає широке та вузьке визначення. У ширшому розумінні розвиток персоналу охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших, а у вузькому – сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації [92, с.16].

Синонімічний термін «менеджмент персоналу» зустрічається у економічній енциклопедії, де наведено таке визначення: комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [93, с. 295].

Таким чином, на засадах проведеного аналізу поглядів науковців на визначення поняття менеджмент персоналу, можемо навести систематизацію теоретичних поглядів, що дозволить розуміти цей термін як інтегральне багатоаспектне явище, яке може розглядатись як дія, процес та система заходів (рис. 1.6).

На нашу думку, менеджмент персоналу слід розглядати у *широкому значенні* – як систему заходів підприємства з метою створення організаційних умов функціонування, розвитку та ефективного використання робочої сили з метою досягнення корпоративних цілей; та у *вузькому* – як діяльність кадрового підрозділу підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації.



Рис. 1.6. Систематизація визначень терміну «менеджмент персоналу». (систематизовано автором на основі джерел 87–93)

Історично першою спробою виокремити важливість працівника на підприємстві була Трудова теорія вартості класиків політичної економії А. Сміт та К. Маркса. Саме у трудовій теорії вартості А. Сміт досліджує людину як предмет свого дослідження, стверджуючи, що вартість товару створюється працею робітників, які їх виробляють. К. Маркс продовжив дослідження, та сформулював фактори цінності робочої сили, до яких віднесено освіту, досвід, рівень життя, історичний і моральний елементи тощо [94].

Промислова революція у другій половині XVIII ст. закладає основи індустріального суспільства, де розвиваються людські відносини у колективах. Капіталістична парадигма надає людині нову роль – наділяє її юридичною свободою з творчим потенціалом. Цей період відносять до раннього технократизму, оскільки робітник виступає додатком машини, людина може розвиватись або розвивається однобічно, виконуючи однотипні функції. Промисловий розвиток технічної складової виробництва приводить до змін у характері праці та змушує підприємців винаймати висококваліфікованих та технічно освічених працівників, оскільки це гарантує максимізацію прибутку. В

такому випадку, працівник здатен впливати на продуктивність праці й ефективність виробництва своїми індивідуальними рішеннями, специфічним знаннями та ініціативністю. Ці ідеї втілюються в концепціях: «наукового управління», яка тісно пов'язана з працями Ф. Тейлора [95], Френка та Ліліан Гілбретов [96], Г. Форда [97]; «науки адміністрування», засновником якої є А. Файоль [98]; «ідеальної бюрократії» представником якої виступає М. Вебер [99].

Технократична управлінська парадигма, що визначає формування соціальних інститутів з позиції «*homo economicus*» та економічного детермінізму, виходить із підпорядкованості трудових ресурсів по відношенню до інших видів ресурсів організації. Класичні теорії управління персоналом беруть свій початок з робіт Ф. Тейлора «Управління підприємством» і «Принципи наукового управління» [100], у яких викладені основи першої у світі системи наукового управління, що передбачає більш ефективне використання устаткування й збільшення продуктивності праці. У роботах Ф. Тейлора була сформульована модель «економічної людини», що нібито в роботі не бачить іншого змісту, як одержання грошей. Індивідуальні особливості працівника практично не враховувалися, оскільки вважалося, що вони мінімально впливають на виробничий процес, побудований суворо на підставі наукового знання [101].

Продовжувачами ідей Ф. Тейлора стали представники школи наукової організації праці – Френк і Ліліан Гільбрети і Г. Емерсон, який запропонував системний підхід до організації управління, основні положення якого висвітлені в його книзі «Дванадцять принципів продуктивності» [102], що вважається класичною роботою з організації й раціоналізації виробництва.

Працівник як складовий елемент технологічного процесу є вихідним положенням теорії засновників школи «наукового управління» [95], основним напрямком пошуку якої було вдосконалення виробничого процесу шляхом аналізу трудових операцій, спрямованого на збільшення продуктивності праці [94].



Представником європейського напрямку школи наукового управління є французький економіст А. Файоль, який розробив принципи нової системи організаційної раціоналізації управління, так званої концепції адміністративного управління [98]. Їм сформульовано 14 принципів управління, у числі яких: а) принципи структури (поділ праці, єдність мети й керівництва, співвідношення централізації й децентралізації, влада й відповідальність, скалярний ланцюг (ланцюжок владних повноважень, яка поєднує у кільце всіх співробітників організації)); б) принципи процесу (справедливість, дисципліна, винагорода персоналу, єдність команд, підпорядкування головному інтересові); в) принципи кінцевого результату (порядок, стабільність, ініціатива, корпоративний дух). При цьому А. Файоль розглядав управління як відкриту систему й стверджував, що принципів менеджменту може бути й більше [101].

Практично одночасно з розвитком концепції «наукового управління» виникає концепція «наукового адміністрування» [98]. Її поява пов'язана з розвитком теорії бюрократичної організації [99], відповідно до якої працівника розглядають через свою формальну роль на підприємстві. Яскравим представником адміністративної школи управління також є німецький учений М. Вебер [99], що розробив нормативну модель раціональної бюрократії, яка містить принципові положення: чіткий поділ праці; ієрархічність управління; наявність формальних правил і норм; дух нормальної знеособленості; здійснення наймання на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог цієї посади [103, с. 113].

У 20–30-х рр. ХХ ст. бере свій початок поведінкова (гуманістична) парадигма управління персоналом, в основі якої лежать положення соціології та психології щодо господарської поведінки особистості. Вперше закладаються базові принципи гуманізації праці, запроваджують механізми управління, які дозволяють особистості зайняти своє місце в системі функціонування організації. Одним із найважливіших положень цієї школи є концепція «партиципаційної (партиципаторної) системи» управління, яка змінює «класичний» напрям «авторитарної системи» контролю та керівництва й

направлена на формування та здійснення вертикального управління, в якому можуть брати участь і працівники [94].

Концепцію школи людських відносин репрезентували американський психолог М. Фолетт, американський соціолог і психолог Е. Мейо і німецький психолог Г. Мюнстерберг. Цей напрям заперечував погляд на людину, як на людину економічну, на засадах якого було побудовано попередні концепції. Він передбачав значно тонший і складніший аналіз мотивування поведінки людини.

На думку Е. Мейо, реалізація цих принципів за допомогою соціально-психологічних інструментів впливу на персонал (сприятливий моральний клімат, демократичний стиль управління) і групової (колективної) винагороди працівників буде сприяти вирішенню проблем задоволення індивіда працею й соціальної стабільності. В якості основних методів підвищення продуктивності праці розглядалися: «паритетне управління», «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців» [101].

Наступним кроком у розвитку гуманістичного напрямку в теорії менеджменту персоналу є концепція людських ресурсів, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні повсякденних завдань і повне задоволення їх потреб. У роботі «Теорія людської мотивації» [104] американський психолог А. Маслоу запропонував оригінальну класифікацію потреб людини у вигляді піраміди, поділивши їх на первинні (фізіологічні, необхідність безпеки) і вторинні (приналежності, самоповаги й самореалізації).

У 1960 р. американський учений Д. МакГрегор розкритикував принципи тейлоризму і виокремив типові моделі для пояснення поведінки людей (модель «Х» та модель «Y»). У роботі «Людське обличчя підприємства» [105] висловлювалась думка, що всі існуючі теорії менеджменту, у тому числі теорія «людських відносин», є підвидами теорії Х. Відповідно до цієї теорії, середня людина не любить трудитися й по можливості уникає роботи. Таким чином, менеджер має використовувати жорсткі і м'які форми примусу: тотальний контроль, покарання, переконання та заохочення. Але обидва методи є помилковими, вони не враховують причину небажання трудитися: людині мало

винагороди за працю, їй потрібна можливість самореалізації, а будь-яка форма примусу цьому перешкоджає.

Як більш ефективну систему управління Д. МакГрегор розглядав теорію Y, покликану активізувати інтелектуальні, вольові й емоційні якості персоналу, що на протигагу теорії X виходила з того, що для людини витратити моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації. На жаль, як відзначає МакГрегор, в умовах сучасного індустріального суспільства інтелектуальний потенціал людини використовується не повністю [105, С. 33-48].

Наступною концепцією гуманістичної парадигми теорії менеджменту персоналу є біхевіоризм, родоначальником якого є Ч. Барнард. Поведінковий напрям еволюції управління людьми стає пріоритетним у сфері досліджень кадрового менеджменту. Відповідно, стратегія і структура організації будується на основі врахування здібностей людини. Ці погляди розвинув у своїх працях У. Оучі, який намагався сформулювати ефективний тип японського підходу до управління, взявши за основу дослідження МакГрегора та розвинувши його незакінчену теорію Z [106]. Запропонувавши теорію Z управління організацією, Оучі спробував сформулювати кращі шляхи управління будь-якою організацією. Вихідним пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина – основа будь-якої організації й від неї, у першу чергу, залежить успіх функціонування організації. Оучі сформулював основні положення й правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективного управління. Ідеї теорії Z у стислому виді зводяться до такого: довгостроковий найм кадрів; групове ухвалення рішення; індивідуальна відповідальність; повільна оцінка кадрів і їх помірне просування; невизначений, неформальний контроль за допомогою чітких і формалізованих методів; неспеціалізована кар'єра; всебічна турбота про працівників [101].

Подальший розвиток теорій людського фактору суспільного виробництва знаходить своє втілення з другої половини ХХ ст. у розробці теорій управління персоналом, а саме: теорій потреб (теорія потреб А. Маслоу, К. Альфредера, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія потреб у досягненнях Д. МакКлеланда та ін.) та когнітивних теорій (теорія очікувань В. Врума, її модифікації Д. Кемпбелпа, П. Портера та Е. Лоулера, теорія справедливості С. Адамса, цільова теорія Е. Локка та ін.). Поява цих теорій була реакцією вчених-економістів на якісні зрушення у суспільному виробництві, породжені науково-технічною революцією [57, с. 78].

Розвиток теорії й практики менеджменту персоналу у другій половині ХХ ст. відбувався під впливом праць відомого вченого П. Друкера та його концепції управління за цілями [107]. Ідея Друкера про те, що управління повинне починатися з вироблення цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії й організації виробництва сприяла подоланню «зацикленості» на функціях і процесах [101].

На межі 1980–1990-х рр. народжується нова управлінська парадигма, суть якої полягає у застосуванні системного підходу в управлінні, ставленні до підприємства як до відкритої системи, головною передумовою успіху якої є здатність пристосування до зовнішніх факторів, і найважливішу роль у цьому відіграє персонал. Науковці визнають ведучу роль інтелектуального і творчого потенціалу працівника для розвитку підприємства.

Інтерес до організаційно-управлінських досліджень не знижується й в останні десятиліття. З'явилися теорії, які стали широко застосовуватися на практиці. В їх числі: «Структура-5» Г. Мінтцберга [108], теорія інститутів і інституціональних змін Д. Норта [109, с. 19], теорія людського капіталу, розроблена Г. Беккером, Я. Мінсером і Т. Шульцем, теорії стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг [110], С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге й ін.)

Особливе місце займає теорія людського капіталу. Перше визначення людського капіталу належить Т. Шульцу. Його популярність пов'язана з

публікацією в пресі двох авторських робіт в 1960 і 1961 рр.: «Формування капіталу освіти» [111] та «Інвестиції в людський капітал» [112]. Концепція людського капіталу Т. Шульца зводиться до кількох ключових моментів:

1. «Людський капітал» – це додаткове джерело доходу, яке створюється за допомогою знань, навичок, здібностей людини.
2. Освіта є однією з форм капіталу, найважливішим фактором, що забезпечує економічне зростання і одночасно джерелом зростання.
3. Капітал освіти – це людський капітал внаслідок того, що він невіддільний від людини.

Г. Беккер розвинув теорію людського капіталу. У книзі «Інвестиції в людський капітал», виданої в 1962 р., писав, що людський капітал формується за рахунок інвестицій в людину. До основних напрямів інвестування він вважав навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію, пошуки інформації про ціни і доходи [113].

Концепція людських ресурсів відіграла визначальну роль у формуванні сучасних поглядів на управління персоналом. Вона змінила характер відношень між роботодавцем і найманим працівником та підвищила роль підрозділу з управління персоналом в структурі підприємства.

Починаючи з 1990-х рр. у транснаціональних компаніях розвинутих країн спостерігається активний менеджмент персоналу, який поєднує в собі раціоналістичний і поведінковий підходи управління, надаючи пріоритет останньому напрямку. Відбувається трансформація концептуальних ідей під впливом досвіду, з урахуванням впливу науково-технічного прогресу.

Наприкінці 90-х років минулого століття набула поширення теорія інтелектуального капіталу. Під інтелектуальним капіталом розуміють корисні для організації знання, що знаходяться в процесі руху – обміну, оволодіння і застосування. Ці знання становлять нематеріальні ресурси, котрі разом з матеріальними складають ринкову вартість організації.

Трьома складовими інтелектуального капіталу виступають: людський (знання, вміння і здібності окремих працівників підприємства), соціальний

(запаси і переміщення знань, що виникають завдяки спілкуванню і взаємодії між працівниками всередині і поза організацією) і організаційний капітал (знання, якими володіє підприємство і які зберігаються в її документах) [114].

Особливо актуалізувався внесок інтелектуальної праці у забезпеченні економічного зростання, покращення добробуту населення в економічно високорозвинутих країнах на початку XXI ст., зокрема у США (85 %), Великій Британії (89 %), Японії (90 %) [115].

Науковці Р. Каплан і Т. Джонсон стверджують, що на сучасних підприємствах спостерігається зниження впливу фінансових показників порівняно з новітніми – нематеріальними [116]; «інтелектуальні нематеріальні засоби» використовує у своїх працях Р. Холл [117], поділяючи їх на такі групи: засоби, пов'язані з інтелектуальною власністю та засоби знань і вмінь, що не знаходяться у безпосередньому розпорядженні підприємства – ноу-хау, культура (мотивація, компетенції, лояльність). При цьому автор переконаний, що на ключові компетенції впливають ноу-хау, технічні знання, креативність, вміння вирішувати проблеми, освіта.

Таким чином, сьогодні на перший план виходять саме людський та інтелектуальний капітал компанії, носієм якого є працівник. саме тому на початку XXI ст. менеджмент персоналу стає більш ніж діяльністю організації, що спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних. До основних завдань додається пошук найбільш «вигідних» працівників-носіїв інтелектуального капіталу та їх подальший розвиток: навчання персоналу, його перепідготовка та перекваліфікація.

Для розуміння сучасних потреб корпорацій детально розглянемо поняття «інтелектуальний капітал». Дослідник В. Фльорчак представляючи власну дефініцію людського капіталу у широкій площині, стверджує, що це «...усі психофізичні риси людини такі, як вроджені здібності, запас знань, рівень освіти, навички і професійний досвід, стан здоров'я, рівень культури, суспільно-економічна активність, світогляд» [115, с. 34].

О. Грішнова стверджує, що «людський капітал – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми (людиною) певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації власника» [118].

Американський економіст Л. Туроу пропонує таке визначення терміну «людський капітал» – це здатність індивідуума до виробництва товарів і послуг, його виробничі здібності і знання [119].

На думку видатного австрійського та американського економіста Ф. Махлупа, що є засновником теорії інформаційного суспільства, людський капітал – це інтелектуальні і розумові здібності людини, що збільшуються та роблять її здатною виробляти економічні блага в більшому обсязі і кращої якості, отримувати вищі доходи [120].

Українські науковці Д. Лук'яненко, А. Поручник та інші [57] зазначають, що системне уявлення про сутність та структуру людського ресурсу на сучасній фазі розвитку постіндустріального суспільства має охоплювати не тільки власне знаннєві, професійні та творчі якості сукупного працівника, але й елементи інституційного середовища: підприємницьку та ділову поведінку, крос-культурний менеджменту та ін.

Наведені визначення людського капіталу свідчать про те, що на сучасному постіндустріальному етапі розвитку суспільства на перший план для компанії-роботодавця виходить не лише професійні здібності працівника, але й його особисті якості – рівень освіти, стан здоров'я, рівень культури, світогляд, творчі здібності, навички крос-культурного менеджменту – тобто елементи соціо-культурної сфери, які нами було визначено як основні складові елементи соціо-культурної глобалізації у п. 1.2.

На засадах проведеного аналізу генези концепцій менеджменту персоналу можемо запропонувати еволюційну диспозицію теоретико-методологічного підґрунтя цього поняття не лише в координатах науково-технічної парадигми, але й з виокремленням еволюції ролі працівника як особистості в суспільному виробництві (рис. 1.7).

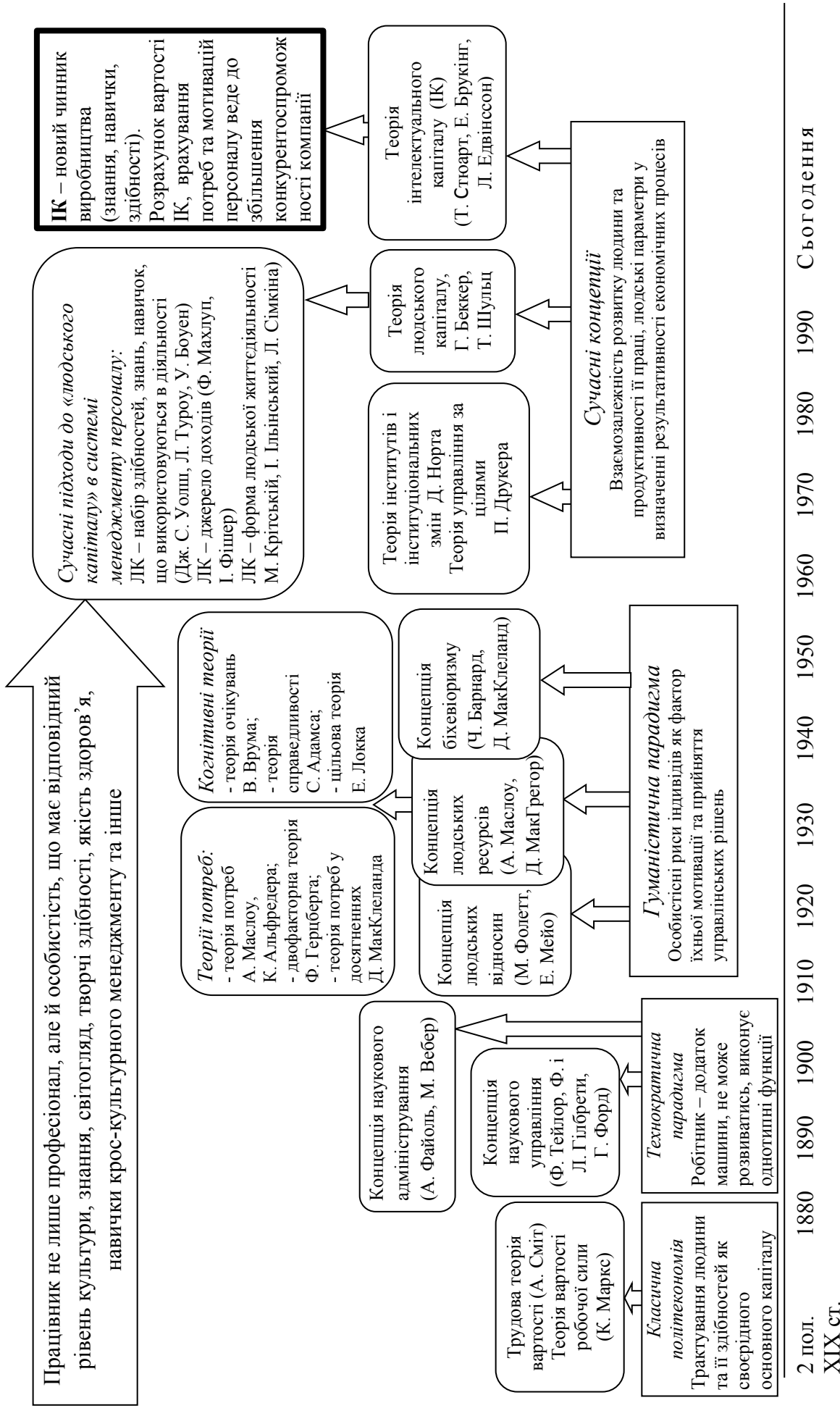


Рис. 1.7. Еволюційна диспозиція теоретико-методологічного підґрунтя терміну «менеджмент персоналу» (складено автором)



Аналіз теоретичних джерел показує, що на порозі XXI ст. основною задачею менеджменту персоналу є не лише пошук професійного персоналу, здатного вільно мислити, знаходити творчі шляхи для розв'язання проблем, мати широкий світогляд, розуміння полікультурного світу, але й мотивувати цього працівника до пошуку нових знань та підвищення свого емоційного та інтелектуального капіталу, що, безумовно, підвищить його цінність для компанії.

Незважаючи на загально визнаний факт, що персонал компанії є однією з найважливіших переваг, управлінські стратегії суттєво відрізняються не лише в компаніях, але й в країнах. Аналізуючи ставлення до персоналу у різних ТНК, слід у першу чергу, зауважити наявність управлінських стандартів, що притаманні компаніям з країнами базування у США, Європі або Японії.

Управління персоналом є складовим компонентом управління ТНК. Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. З огляду на це управління персоналом в сучасних умовах глобалізації повинно акцентувати увагу на таких позиціях: 1) людина – джерело доходу організації; 2) вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку; 3) успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників [121].

Завдяки відмінностям у бізнес-середовищі (неоднакова роль держави у розвитку підприємництва, характер опанування інноваціями, який опосередкований національними рисами, традиції, менталітет, рівень розвитку інфраструктури тощо) на сьогодні сформувалося три основні типи економічних моделей: японська, американська та європейська, відповідно до яких розрізняється і стиль бізнес-поведінки. Д. Лук'яненко та А. Поручник пропонують відмінності у національних моделях менеджменту персоналу, які наведено у Додатку Б [57].

Більш широкий погляд на різновиди моделей менеджменту в різних країнах, дає змогу узагальнити підходи, визначивши 2 основні бізнес-моделі управління: американо-європейську (бюрократичну) та японську (патерналістську).

Американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети кампанії, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму, також важливу роль грає формування соціальної політики в країні [122].

Американським компаніям властиві капіталоецентризм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу. Натомість у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізму, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму [123].

Підхід японських керівників до питання управління є набагато ширшим, ніж у американських і європейських колег, вони обережніше впроваджують ретельно сплановані зміни. Більш того, успішність Японії у світовому бізнесі не є містичним секретом: причина тут одна – якісне управління та переміщення людини в центр управлінської концепції. В 1930-х роках засновник потужної компанії К. Мацусіта звернув увагу на необхідність глибокого, всебічного дослідження всіх нюансів спілкування з людиною, як ключовим елементом економічного механізму, котрий вимагає досконалого управлінського контролю та ротації [124].

Японські корпорації більше використовують відданість своїх службовців компаніям. Сильне ототожнення службовців з корпорацією створює міцну мораль і дає високу ефективність. Японська система управління прагне посилювати це ототожнення, доводячи його до жертвності інтересам фірми [123].

Побудова підсистем управління людськими ресурсами в системі управління міжнародною фірмою здійснюється на основі організаційної підсистеми й підсистем прийняття рішень, оцінки й контролю [124]. Згідно з даним підходом, запропонованим С. Пивоваровим і Л. Тарасевич [125, с. 497], комплекс підсистем управління людськими ресурсами містить три головні елементи: підбір

персоналу, його профорієнтацію й стимулювання. Сучасний корпоративний бізнес пропонує множинність моделей управління людськими ресурсами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Порівняльна характеристика відношення до працівників  
компаній-представників різних бізнес-моделей (складено за [57, 124, 125])**

| Підхід          | Бюрократична модель (Західна Європа та США)  | Патерналістська модель (Японія)   |
|-----------------|--|---|
| Людський фактор | Вузька спеціалізація, навчання конкретним навичкам, формалізована оцінка, низькі витрати на навчання                   | Загальна освіта, безперервне навчання, неформалізовані оцінки, великі витрати на навчання |
| Трудовий ринок  | На першому місці – зовнішні фактори, тимчасовий найом, спеціалізована кар’єра  | На першому місці – внутрішні фактори, довічний найм, неспеціалізована кар’єра             |
| Відданість      | Відданість професії, прямі контракти з персоналом, зовнішні стимули, індивідуальні робочі завдання та відповідальність | Відданість фірмі, внутрішні стимули, групова орієнтація в роботі                          |

Протягом 2 половини ХХ ст. саме компанії з цих країн – американські, європейські та японські грали провідну роль на світовій арені, тому науковці докладно вивчали стилі менеджменту, що притаманні цим компаніям. Натомість на початку ХХІ ст. активного розвитку отримали компанії з Китаю. На сьогодні китайських транснаціональних компаній ще небагато, а масштаби їх діяльності невеликі, не мають достатніх ресурсів для конкуренції на світовій арені. Проте існуюча державна політика «виходу за кордон» почала повертати китайські підприємства безпосередньо до міжнародного ринку, до активної участі в міжнародній конкуренції і співпраці, до розвитку міжнародного менеджменту. Дотримання цього шляху дозволить безперервно підвищувати міжнародну конкурентоспроможність і комплексну національну міць Китаю, формувати міжнародно-значущі китайські транснаціональні компанії.

За цих умов виходу на міжнародну арену великої кількості китайських транснаціональних компаній, стає питання про так звану «китайську модель менеджменту». В загальному обзорі, менеджмент китайських компаній можна визначити як повністю протилежний західному.

1. В західній моделі управління і організації превалюють великі форми виробництва, а в китайській – малі фірми.

2. В західних фірмах провідну роль у забезпеченні продуктивності праці і рентабельності грає удосконалення системи управління і організації праці, досвід та професійність менеджерів, а китайському стилі менеджменту цей взаємозв'язок не прослідковується.

3. Західний стиль базується на децентралізації управління, з делегуванням важливих функцій менеджерам нижчої ланки або неуправлінському персоналу. Керівники китайських компаній не делегують важливі завдання підлеглим.

4. Західні фірми з метою відкриття «нових горизонтів» вважають за потрібне раз на 5 років проводити оновлення стилю керівництва. В фірмах з країною базування в Китаї вік керівника вважається символом його розуму та мудрості [126].

5. Також відрізняється стиль прийняття рішень: в західній моделі це відбувається зверху вниз, швидко, індивідуально, в той час як в китайських фірмах це відбувається колегіально, неспішно, знизу вверху.

6. Загальна орієнтація бізнесу по західній моделі направлена на результат, технології та нововведення. У Китаї діяльність компанії зосереджена на процесі, людях та адаптації існуючих технологій.

Найголовнішою ознакою китайського підприємництва є поняття «збереження обличчя» (репутації), людської участі (женьцин) і особливо особистих зв'язків (гуаньсі). У діловому світі Китаю стосунки підтримують не із компанією, а з конкретно особою. Тому ж в китайському суспільстві ділові зв'язки носять дуже індивідуальний, плинний і, головне, прагматичний характер [127].

Світова тенденція на вільний розвиток людини, соціальну справедливість й ефективність ринку найбільш повно втілюється в європейській моделі бізнес-поведінки, яка є, на наш погляд, найперспективнішою в плані досягнення економічного успіху.

Сучасний період розвитку «глобальної моделі» бізнес-поведінки відображає недоліки кожної національної моделі, поєднуючи їх основні переваги. Крайній економізм, прагнення максимізації прибутку ціною скорочення соціальних програм, стали головними вадами бізнес-моделі США, що і підтвердила практика 90-х рр. XX ст., коли базові мотиви американських підприємців реалізовувалися через прагнення зростання прибутку за рахунок синергізму, проте спрямованість американських підприємців на інновації, використання новітніх досягнень у науці і техніці є безумовною перевагою цієї моделі над іншими [57, с. 209].

Азійські ТНК не лише створили умови для динамічного розвитку середньої та професійної освіти, але і спрямували колосальні фінансові ресурси на розвиток інженерних наук через посилення підготовки інженерів, включення викладання науково-технічних дисциплін у середніх школах та запровадження аспірантури у вищих навчальних закладах. Це дозволило суттєво підвищити конкурентні позиції інженерних систем цих держав та дало значний поштовх у створенні нових видів товарів і послуг, технічній творчості та підвищенні інноваційної діяльності у суспільстві [57, с. 169].

Таким чином, нами було проведено аналіз теоретико-методологічного підґрунтя поняття «менеджмент персоналу», що дало змогу визначити його генезис в умовах соціо-культурної глобалізації. Було виявлено наявність достатньої кількості синонімічних термінів, які науковці ототожнюють з поняттям «менеджмент персоналу»: управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

Визначено, що в сучасній економічній науці існує декілька варіацій визначення терміну «управління персоналом» («менеджмент персоналу») – як процес, як дія (діяльність) та як система (комплекс) заходів.

Детальний огляд економічних теорій, які вивчають питання управління персоналом, дав змогу систематизувати їх та провести диспозицію теоретико-методологічного підґрунтя терміну «менеджмент персоналу» не лише в координатах науково-технічної парадигми, але й включає еволюцію

вищезазначених теорій з виокремленням розуміння науковцями людського фактору як рушійної сили суспільних трансформацій.

Визначено, що на сучасному етапі розвитку світового господарства, превалюючою є теорія людського капіталу, що свідчить про орієнтацію компанії-роботодавця не лише на професійні здібності працівника, але й на його особисті якості – рівень освіти, стан здоров'я, рівень культури, світогляд, творчі здібності, навички крос-культурного менеджменту – тобто елементи соціо-культурної сфери, які нами було визначено як основні складові елементи соціо-культурної глобалізації.

### **Висновки до розділу 1**

В результаті дослідження методологічних засад розвитку глобалізації світогосподарського розвитку нами було виокремлено провідні наукові школи глобалістики: гіперглобалісти (Ф. Фукуяма, З. Бжезинський, К. Омає, Дж. Сорос), трансформісти (У. Бек, Дж. Стігліц, Д. Розенау, О. Білорус), скептики (Дж. Томпсон, І. Валлерстайн, С. Хантінгтон) та антиглобалісти (М. Капур, Є. Цзян, О. Панарін, О. Зінов'єв, С. Кара-Мурза, Т. Муранівський) що дало змогу розглянути феномен глобалізації з різних точок зору. Наявність варіативності визначення цього терміну призводить до дискусій в осмисленні фундаментальних питань сучасного соціуму. На нашу думку, процес глобалізації не може бути спрощений лише до факту усунення економічних кордонів між країнами, націями, культурами та цивілізаціями або до формування наднаціональних інститутів та органів управління. Ми вважаємо, що глобалізацію слід розглядати як цивілізаційне явище, що об'єднує людство в планетарну спільність та проявляється в економічному, політичному та соціо-культурному вимірах.

На основі проведеного аналізу теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації, систематизації провідних течій політичної економії в залежності від поглядів на економічну категорію «глобалізація», виокремлення рушійних

елементів глобалізації, нами запропоновано розглядати глобалізацію у двох аспектах, а саме: як цивілізаційне явище – мегатенденція до об'єднання людства в планетарну спільність, яка реалізується одночасно в економічному, культурному, політичному та інших аспектах та у багатоманітності конкретно-історичних форм, що в результаті призводить до нового світового порядку; та як економічне явище – об'єктивний економічний процес інтернаціоналізації, уніфікації та стандартизації світової економіки через поглиблення торгово-економічних, політичних та соціальних відносин.

Проведений аналіз дав змогу систематизувати теоретичні погляди на методологічне підґрунтя глобалізації та навести схему теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації з урахуванням авторських поглядів на категорію «глобалізація».

В результаті теоретичного дослідження соціо-культурного виміру глобалізації було визначено наявність декількох вимірів глобалізації (економічного, технологічного та соціо-культурного) та драйверів глобалізації (територіальна близькість та виробничі зв'язки; однаковий рівень економічного розвитку; історична єдність, близькість мови та культури). Крім того, можна також виокремити політичний субвимір, оскільки політичний аспект глобалізації є одночасно і результатом, і організаційною надбудовою глобалізаційних процесів.

Аналіз теоретичних доробків з питань глобалізації соціо-культурних процесів, що наведено у сучасній політичній та філософській думці (Т. Возняк, В. Давидович, С. Іконникова, Н. Садовська, В. Самохвалова та ін.) та у соціально-філософській та політологічній літературі (Д. Белл, Ж. Бодрійяр, Д. Коллінгвуд, К. Томпсон, А. Тойнбі, Е. Тоффлер, С. Хоффман, М. Шеллер та ін.) дав змогу сформулювати власне авторське бачення терміну «соціо-культурна глобалізація», яке, на нашу думку, полягає у формуванні нового соціо-культурного поля, яке формується під впливом таких факторів: по-перше, це зміна світосприйняття у споживача культури; по-друге, формування нових наук, що змінюють сучасну наукову парадигму; по-третє, глобалізація суспільного життя і від'ємна на неї

реакція значних мас населення; по-четверте, наростання соціальної апатії у частини населення, що стало наслідком неприйняття стереотипів у розвитку культури, і виникнення почуття власної неповноцінності.

Визначено базові мегатенденції глобального цивілізаційного процесу в соціо-культурній сфері, а також розглянуто прогноз тенденцій взаємного проникнення та об'єднання західних і східних соціо-культурних цінностей, їх трансформацію в інтегральний соціо-культурний порядок, створений з елементів і цінностей Заходу і Сходу, Півдня і Півночі, який, на нашу думку, є теоретичною передумовою сучасної соціо-культурної глобалізації. На початку XXI ст. формується постіндустріальне суспільство з переважанням інтегрального типу соціуму, в якому релігія, філософія, наука, етика та інші елементи будуть частково уніфіковані та об'єднані.

На засадах проведеного аналізу теоретичного підґрунтя соціо-культурної глобалізації можемо привести власне, уточнююче визначення, цього явища. Соціо-культурна глобалізація – це багатоаспектний процес уніфікації світосприйняття соціумом власної ідентифікації, що формується під впливом глобалізаційних чинників технологічного, економічного, інформаційного генезису та в очікуваному майбутньому може привести до формування цивілізації інтегрального типу.

Визначено передумови, наслідки та ефекти впливу соціо-культурної глобалізації в контексті впливу на показники людського розвитку на етапі трансформації моделей менеджменту персоналу в умовах переходу до нової економіки. Обґрунтовано перспективи впливу факторів соціо-культурної глобалізації на рівні міжнародних компаній на засадах моделювання взаємовпливу процесів становлення нової економіки та умов забезпечення людського розвитку, що дало змогу запропонувати схему трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в новій економіці.

В результаті вивчення генезису поняття «менеджмент персоналу» в умовах соціо-культурної глобалізації, наведено та систематизовано погляди вчених на це поняття, розглянуто багатоаспектність цього терміну (як діяльність, як процес та



як комплекс заходів). Наведено еволюцію концепцій цього терміну: трудова теорія вартості (А. Сміт, К. Маркс); концепції «наукового управління» (Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілбрет, Г. Форд), «науки адміністрування» А. Файоль, «ідеальної бюрократії» М. Вебера; поведінкова парадигма управління: концепції людських відносин (М. Фолетт, Е. Мейо), людських ресурсів (А. Маслоу, Д. МакГрегор), біхевіоризму (Ч. Барнард, Д. МакКлеланд); сучасні наукові підходи: теорія управління за цілями П. Друкера, теорія інститутів і інституціональних змін Д. Норта, теорія людського капіталу (Г. Беккер, Т. Шульц) та інші.

Визначено, що на сучасному етапі розвитку світового господарства, превалюючою є теорія людського капіталу, що свідчить про орієнтацію компанії-роботодавця не лише на професійні здібності працівника, але й на його особисті якості – рівень освіти, стан здоров'я, рівень культури, світогляд, творчі здібності, навички крос-культурного менеджменту – тобто елементи соціо-культурної сфери, які є основними складовими елементами соціо-культурної глобалізації.

На засадах проведеного аналізу генези концепцій менеджменту персоналу, автором було зроблено еволюційну диспозицію теоретико-методологічного підґрунтя цього поняття за допомогою позиціонування в координатах науково-технічної парадигми, з виокремленням еволюції ролі працівника як особистості в суспільному виробництві: від класичної політекономії з трактуванням людини та її здібностей як основного капіталу до сучасних концепцій «людського капіталу».

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [77; 83; 123].

## РОЗДІЛ 2

# ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 2.1. Оцінка масштабів та ефектів соціо-культурної глобалізації

Всеосяжність технологічного, політичного та економічного глобалізму в основі яких надшвидка соціо-культурна глобалізація, що є трендом сьогодення – це основний базис задля створення глобального індивіда, яка не зважаючи на місцезнаходження, економічний розвиток та соціальний статус – сприймає, аналізує та використовує отриману інформацію за єдиною системою, в якій нівелюється національна та культурна належність.

Глобалізація культури – це процес інтеграції окремих національних культур в єдину світову культуру на основі розвитку економічних зв'язків та засобів комунікації. На думку відомого американського політолога С. Хоффмана, автора роботи «Зіткнення глобалізацій», розвиток глобалізації культури починається з технологічної революції та економічної глобалізації, які разом створюють потік культурних благ [64]. Глобалізацію культури та її протиріччя можна розглядати в двох вимірах: у масштабі соціуму, а також у масштабі системи соціумів.

Розглядаючи проблеми глобалізації культури в першому вимірі, необхідно пам'ятати, що культура будь-якого соціуму є складною системою, елементами (підсистемами) якої є традиційні та інноваційні культурні форми, субкультури різних соціальних спільнот, груп, етносів, релігійних конфесій тощо [128]. Усі соціо-культурні елементи конкретного суспільства об'єднуються в єдину систему на основі загальнозначущих для даного соціуму цінностей, що являють собою певний фундамент, на якому базується культурне розмаїття. Найважливішими консолідуючими початками суспільства, які згуртовують його суб'єкти в єдиний соціо-культурний організм, є: спільність їхньої історії, економічного життя,

психічних якостей, мови, релігійних та моральних цінностей тощо. Загальнозначущі цінності є і у різних соціо-культурних систем. Ці десятки спільних рис, властивостей культур різних народів, етносів, які дозволяють робити висновок про глобалізацію культури людства, отримали назву культурних універсалій (Дж. Мердок) [129].

Крім певних рис єдності, між елементами соціо-культурної системи, а також між культурами в цілому, існують певні відмінності, які при взаємодії суб'єктів у процесі глобалізації можуть набувати різних станів: від інтеграції (взаємопроникнення) до конфлікту. Найтипівішими видами конфлікту в сфері культури в умовах глобалізації є: колізія між традиційними та інноваційними формами її розвитку [130, с. 6–7], культурна аномія [131, с. 34], культурна травма [132, с. 275–376], культурний шок [132, с. 376–378], культурне відставання (культурний розрив) [133, с. 45–52], міжцивілізаційні (міжсоціокультурні) конфлікти та ін. [134].

До позитивних рис культурної глобалізації варто віднести: 1) зростання доступності загальнокультурних цінностей; 2) культурна консолідація (також є негативним фактором); 3) подолання глобальних світових культурних протиріч і протистоянь.

Культурна глобалізація має низку негативних чинників, серед яких варто виділити: деідентифікацію особистості; уніфікацію цінностей, зростання впливу масової культури; насадження чужої для багатьох культурної ідеології; породження внутрішніх конфліктів та диференціації між різними соціальними та культурними утвореннями тощо; культурне зубожіння значних мас населення; усунення розмаїття культур, створення культури одного зразка [135].

Сучасне суспільство із впровадженням в усіх сферах життя інформаційно-комунікаційних технологій є гіперсоціальним, де головним джерелом розвитку виступають глобальні інформаційні мережі. Які можна розуміти, як підсистему в глобальній соціо-культурній системі, де процеси отримання, накопичення та поширення інформації зосереджено в мережі. Тобто, це створення абсолютно нової форми соціальності в якій соціо-культурний потенціал базується та орієнтований на розвиток західної цивілізації.

Соціальний розвиток окремої країни та світу в цілому залежить від значення багатьох індикаторів які об'єднані в Індекс соціального розвитку та відтворюють реальну картину життя населення. Показник індексу соціального розвитку – середнє значення показників трьох вимірів: основні потреби людини, добробут та можливості, в основі яких індикатори соціальної та екологічної сфер.

Значення Індексу соціального розвитку в світі – в середньому 64,85 (якщо порівнювати із значеннями даного індексу країн світу, то це позиція в рейтингу між Індонезією та Ботсваною). Показник «Основні потреби людини» дорівнює 73,8, «Добробут» – 68,69, «Можливості» – 51,85 (рис. 2.1.).

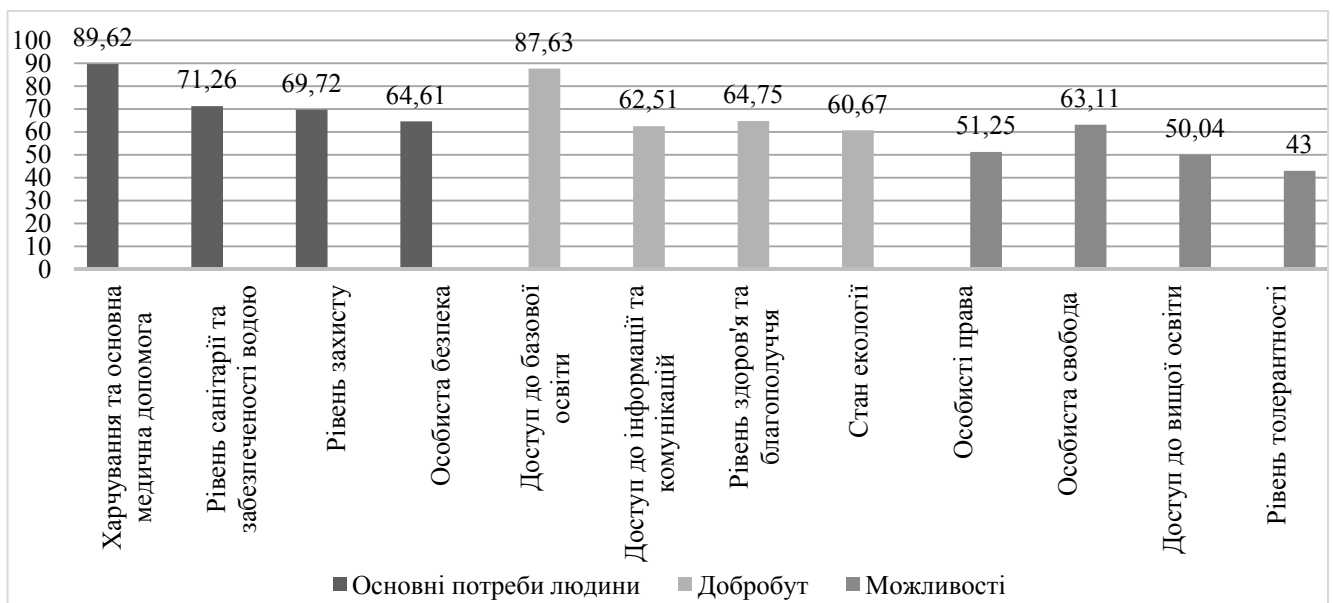


Рис. 2.1. Показники Індексу соціального розвитку в світі в середньому в 2017 р. [136]

Дані Індексу соціального розвитку в 2017 р. в глобальному вимірі вказують на збільшення обмежень особистих прав людини, до яких відноситься й вільне висловлення поглядів (Туреччина, Таїланд, Угорщина, Бразилія, Польща). Постійно зростаючий рівень вбивств та насильницьких злочинів в країнах Латинської Америки та Карибського басейну (кількість вбивств в Гондурасі з 2009 по 2017 рр. збільшилося з 44,5 до 74,6 смертей в розрахунку на 100 тис. осіб) безумовно закреслює їх досягнення на шляху розвитку.

Оцінка рівня толерантності (врахування інтересів всіх громадян), основою якого є ступінь прийняття мігрантів, релігійних меншин та гомосексуалістів варіюється в широкому діапазоні, від стабільного покращення в деяких країнах Європи, до абсолютного несприйняття в арабських країнах.

Середній показник ВВП на душу населення в світі вказує на потенціал швидкого соціального розвитку в порівнянні з теперішнім. А найгострішою загрозою людства залишається проблема забезпеченості питною водою та покращення санітарно-технічних умов, доступність базових знань та як наслідок, грамотність дорослого населення [137].

Показник Індексу соціального розвитку в 2017 році підвищився в країнах: Коста-Рика, Киргизстан, Молдова, Непал, Сенегал, Чилі за рахунок ефективної політики спрямованої на соціальний розвиток.

До країн з неефективним механізмом соціального розвитку слід віднести: Ангола, Саудівська Аравія, Центральноафриканська Республіка, Чад, Кувейт, Афганістан.

*Таблиця 2.1*

**Перелік країн з найвищим та найнижчим показниками Індексу соціального розвитку в світі станом на 2017 р. [136]**

| Регіон      | № у рейтингу | Країна     | Значення ІСР | Регіон | № у рейтингу | Країна     | Значення ІСР |
|-------------|--------------|------------|--------------|--------|--------------|------------|--------------|
| Європа      | 1            | Данія      | 90,57        | Африка | 122          | Ємен       | 43,46        |
|             | 2            | Фінляндія  | 90,53        |        | 123          | Гвінея     | 43,40        |
|             | 3            | Ісландія   | 90,27        |        | 124          | Нігерія    | 42,97        |
|             | 4            | Норвегія   | 90,27        |        | 125          | Ангола     | 40,73        |
|             | 5            | Швейцарія  | 90,10        |        | 126          | Чад        | 35,69        |
| Півн. Амер. | 6            | Канада     | 89,84        | Азія   | 127          | Афганістан | 35,66        |
| Європа      | 7            | Нідерланди | 89,82        | Африка | 128          | ЦАР        | 28,38        |

Розвиток людства за останні 25 років показує вражаючі результати: це і збільшення середньої тривалості життя, збільшення кількості учнів у школах та людей, які мають доступ до основних соціальних благ. Це здебільшого прояв впливу процесу глобалізації і як наслідок інтеграція ринків, робочої сили та цифрова революція в умовах все більшої концентрації економічної та політичної

влади в країнах, що розвиваються. Тому, саме людина має впливати на всі процеси, що формують їх спосіб життя і економічне зростання тієї чи іншої країни є лише одним із чинників.

Комбінований Індекс людського розвитку є відображенням трьох основних вимірів людського розвитку: очікувана тривалість життя – показник довголіття та стану здоров'я; середні роки навчання – показник набутих знань; ВНД на душу населення – можливість досягти гідного рівня життя.

Зазначимо про наявність конвергентної еволюції між регіонами світу згідно даних рис. 2.2. В регіонах з найнижчим показником ІЛР у 1990 р., загалом відбулося найбільше покращення протягом наступних 25-ти років. Даний результат отримано не лише за допомогою показників ІЛР з верхньою межею (наприклад, рівень грамотності), а також у відповідності до конвергентності показників, що не мають верхньої межі: очікувана тривалість життя, дохід.

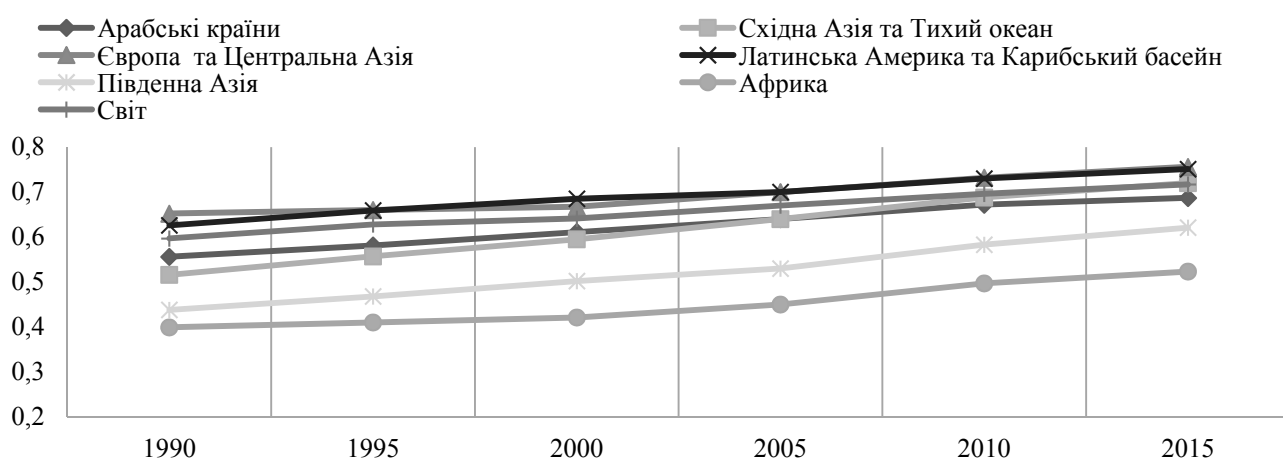


Рис. 2.2. Динаміка Індeksu Людського Розвитку за регіональним розподілом 1990–2015 рр. [138]

Проаналізувавши дані таблиці 2.2 зробимо висновок, що населення в світі зросло з 5,3 млрд. у 1990 році до 7,3 млрд. у 2015 році, більше 1 млрд. осіб врятовані від крайньої бідності, 2,1 млрд. отримали доступ до кращих санітарних умов, а 2,6 млрд. одержали доступ до джерел питної води. Загальний рівень смертності дітей у віці до 5 років скоротився більше ніж у двоє з 91 на 1000 живонароджених у 1990 р. до 43 у 2015 р. Також зменшилася кількість ВІЛ-інфікованих, захворюваність на малярію та туберкульоз. Показники за останні 25

років свідчать про можливості фундаментальних змін, особливо, в минулому економічно-відсталих регіонів.

Таблиця 2.2

### Аналіз Індексу людського розвитку у 1990-2015 рр. [138]

| Регіони                                | ІЛР 1990 р. | ІЛР 2015 р. | Середньорічне зростання ІЛР, % |           |           |           |
|--|-------------|-------------|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|  |             |             | 1990–2000                      | 2000–2010 | 2010–2015 | 1990–2015 |
| Арабські країни                        | 0,556       | 0,687       | 0,96                           | 0,95      | 0,45      | 0,85      |
| Східна Азія та Тихоокеанський регіон   | 0,516       | 0,720       | 1,45                           | 1,45      | 0,92      | 1,35      |
| Європа та Центральна Азія              | 0,652       | 0,756       | 0,23                           | 0,95      | 0,63      | 0,59      |
| Латинська Америка та Карибський басейн | 0,626       | 0,751       | 0,92                           | 0,63      | 0,58      | 0,74      |
| Південна Азія                          | 0,438       | 0,621       | 1,38                           | 1,51      | 1,25      | 1,40      |
| Африка                                 | 0,399       | 0,523       | 0,54                           | 1,67      | 1,04      | 1,09      |
| <b>Світ</b>                            | 0,597       | 0,717       | 0,71                           | 0,82      | 0,61      | 0,74      |

Незважаючи на значний людський розвиток все ж слід зазначити негативні факти – одна з дев'яти осіб в світі голодна, а кожна третя страждає від недоїдання. Кожної хвилини помирає 11 дітей у віці до року (у тому числі 45% через погане харчування), а кожної години гине 35 матерів під час пологів в світі. Через високий рівень забруднення повітря кожного дня закінчується життя 18 тис. осіб в світі. Новим викликом для глобалізованого світу став СНІД – кожного року кількість ВІЛ-інфікованих збільшується на 2 млн. людей, а епідемії «Ебола» та «Зіка» осиротили близько 20 тисяч дітей. Конфлікти, насильницький екстремізм, природні катастрофи є глобальними проблемами.

Технологічна революція прискорила темпи соціо-культурної глобалізації за рахунок проникнення мережі Інтернет практично в усі куточки світу. Швидкий доступ до інформації за допомогою Інтернет, спілкування з однодумцями не зважаючи на відстань в соціальних мережах, огляд міжнародної преси в режимі онлайн, безперервний доступ до музичних та кіно прем'єр є факторами соціо-культурної глобалізації.

Головним показником глобалізації в цілому та соціо-культурної сфери зокрема є доступ до мережі Інтернет, інформаційний вибух світового масштабу за останні два десятиліття докорінно змінив життя людей у віці 35+ та виховує нове покоління для якого суспільство окремої держави є лише частинкою міжнародного суспільства (рис. 2.3).

Отже, «Глобальне село» Маршалла Маклюєна перетворилося на глобалізований вимір для всього світу, та є універсальним джерелом інформації для мільйонів людей.



Рис. 2.3. Динаміка використання мережі Інтернет в світі, 1995-2017 рр. [139]

Аналізуючи дані рис.2.3, зазначимо: в період 1995–017 рр. кількість Інтернет-користувачів в світі зросла в 259,8 разів (з 16 млн. в 1995 р. до 4,2 млрд. в 2017 р.), якщо розглядати кількість користувачів мережі у відсотковому відношенні до загального населення світу, отримаємо – 0,4 % у 1995 р. та 54,4 % у 2017 р.

Щодо аналізу показника кількості Інтернет-користувачів в світі за регіональним розподілом станом на 31.12.2017 р. найбільше значення спостерігаємо в Азії, яке становить 2023 млн. осіб із 4207 млн. жителів даного регіону з врахуванням рівня проникнення мережі Інтернет – 48,1 %, що нижче ніж середній в світі на 6,3 %. Показник зростання кількості Інтернет-користувачів в



період з 2000 по 2018 рр. складає 1670 %. Величина показників також залежить від розташування в регіоні таких країн, як Китай, Індія, що значно збільшили показники розвитку за останнє десятиліття та займають лідируючі позиції за кількістю населення. Показник чисельності населення отримано за допомогою даних Відділу народонаселення ООН (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Оцінка кількості Інтернет-користувачів в світі [139]

| Регіони світу                        | Чисельність населення (оцінка ООН 2018 р.) | Чисельність населення, % від світового | Кількість Інтернет-користувачів на 31.12.2017 р., ос. | Інтернет-користувачі, % | Рівень проникнення мережі Інтернет, % | Ріст 2000-2018 рр., % |
|--------------------------------------|--|--|---|-------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| Африка                               | 1287914329                                 | 16,9                                   | 453329534   | 10,9                    | 35,2                                  | 9941                  |
| Азія                                 | 4207588157                                 | 55,1                                   | 2023630194  | 48,7                    | 48,1                                  | 1670                  |
| Європа                               | 827650849                                  | 10,8                                   | 704833752   | 17,0                    | 85,2                                  | 570                   |
| Латинська Америка/ Карибський басейн | 652047996                                  | 8,5                                    | 43700 1277  | 10,5                    | 67,0                                  | 2318                  |
| Середній Схід                        | 254438981                                  | 3,3                                    | 164037259   | 3,9                     | 64,5                                  | 4893                  |
| Північна Америка                     | 363844662                                  | 4,8                                    | 345660847   | 8,3                     | 95,0                                  | 219                   |
| Океанія/ Австралія                   | 41273454                                   | 0,6                                    | 28439277  | 0,7                     | 68,9                                  | 273                   |
| Всього                               | 7634758428                                 | 100,0                                  | 4156932140  | 100,0                   | 54,4                                  | -                     |

Європа є другим регіоном в світі за кількістю Інтернет-користувачів з показником – 704 млн. осіб із 827 млн. жителів даного регіону, а рівень проникнення мережі Інтернет дорівнює 85,2 %. Показник кількості Інтернет-користувачів в Північній Америці складає 345 млн. осіб з 363 млн. жителів регіону з найвищим значенням показника проникнення мережі Інтернет за регіонами світу – 95 %. Оскільки, Північна Америка та Європа належать до регіонів з високим рівнем розвитку зростання Інтернет-користувачів з 2000 до 2018 рр. складає 219 % та 570 % відповідно.

Розвинені країни Європи та Північної Америки, які, без сумніву, є лідерами за економічним та суспільним розвитком, займають передові місця також і за ступенем впровадження інноваційних та інформаційних технологій. З одного

боку, ці країни підвищили здатність до впровадження технологій, проте з іншого – процес їх розповсюдження та інтеграції все ще залишається проблемним. Це свого роду основна причина нерівномірного розподілу ресурсів поміж регіонами світу.

Глобальна інформатизація як технологічна основа активації глобальних процесів в усіх регіонах світу не лише забезпечує доступ всім категоріям членів сучасного суспільства до його інформаційних ресурсів, але й залучає їх також до активної участі в інформаційних обмінах, до масового розвитку процесів інфотворення. Інформаційні технології сучасності сприяють зростанню соціальної активності членів суспільства. Ця активність виражається сьогодні в реалізації можливостей для самовираження, для обміну соціальним досвідом, для діяльності, спрямованої на особисте вдосконалення і прогресивний розвиток суспільства [140]. Проаналізуємо стан однієї Інтернет-хвилини, за допомогою даних рис. 2.4.

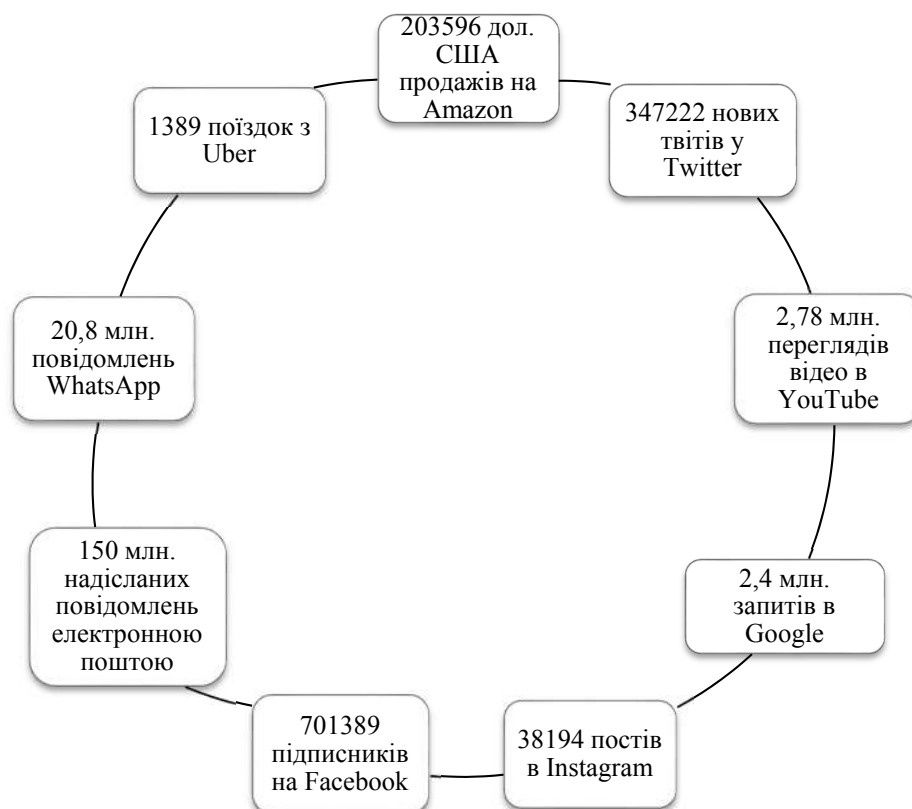


Рис. 2.4. Активність населення в мережі Інтернет за 1 хвилину [142]

Соціальні Інтернет-мережі є важливим інструментом громадянського суспільства, засобами інформації з найбільшим ступенем незалежності та обслуговують громадські потреби з подальшим формуванням громадської думки.

Отже, доказом глобалізаційних процесів є перехід від невербального типу спілкування до вербального за допомогою мережі Інтернет. Поява таких соціальних мереж, як Facebook, Twitter, Instagram дала можливість спілкування в форматі online–конференції. Згідно з даними Європейського статистичного реєстру користувачів Інтернет, лише 22% або кожен п'ятий користувач відправляє щодня одне приватне повідомлення електронною поштою, 28% – щотижня. Відповідно до заяви керівника Вітком-порталу Бернгарда Роледера, який провадить подібні дослідження, електронна пошта стала скоріш засобом ділового листування, в той час, як «приватні електронні повідомлення замінилися на повідомлення на інтернет-платформі: WhatsApp, iMessage, Viber тощо» [141].

Країни Північної Америки та Західної Європи є лідерами в світі з впровадження інноваційних технологій, проникнення мережі Інтернет, тому розглянемо на прикладі США частоту використання соціальних мереж Інтернет-користувачами (рис. 2.5).

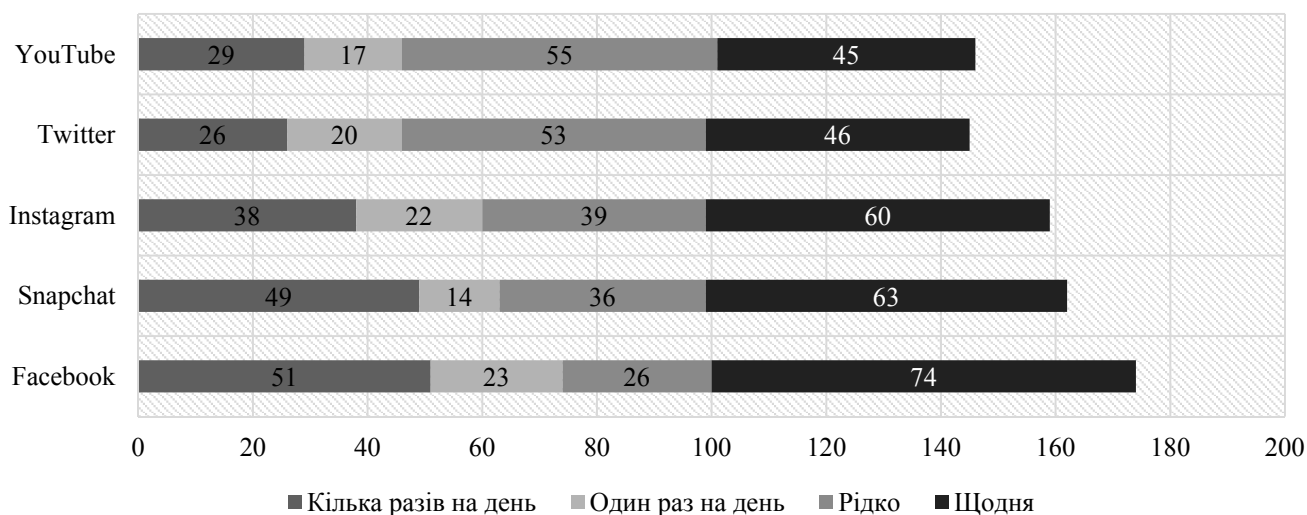


Рис. 2.5. Частота відвідування соціальних мереж серед дорослих в США, % [143]

Отже, 74% користувачів Facebook стверджують про щоденне відвідування сайту, більше половини (51%) заходять на сторінку кілька разів на день. Частка

користувачів Snapchat, менша в порівнянні з Facebook, але 49 % відвідують сайт кілька разів на день. А загалом, 63 % користувачів Snapchat у віці від 18 до 24 років (це 82 % всіх користувачів) та 60 % користувачів Instagram (81 % всіх користувачів Instagram цієї ж вікової групи) щоденно заходять на платформу.

Проаналізуємо використання соціальних мереж пересічним американцем за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз використання основних соціальних мереж в США у 2018 р., % користувачів [143]**

|           | Twitter | Instagram | Facebook | Snapchat | YouTube | WhatsApp | Pinterest | LinkedIn |
|-----------|---------|-----------|----------|----------|---------|----------|-----------|----------|
| Twitter   | -       | 73        | 90       | 54       | 95      | 35       | 49        | 50       |
| Instagram | 50      | -         | 91       | 60       | 95      | 35       | 47        | 41       |
| Facebook  | 32      | 47        | -        | 35       | 87      | 27       | 37        | 33       |
| Snapchat  | 48      | 77        | 89       | -        | 95      | 33       | 44        | 37       |
| YouTube   | 31      | 45        | 81       | 35       | -       | 28       | 36        | 32       |
| WhatsApp  | 38      | 55        | 85       | 40       | 92      | -        | 33        | 40       |
| Pinterest | 41      | 56        | 89       | 41       | 92      | 25       | -         | 42       |
| LinkedIn  | 47      | 57        | 90       | 40       | 94      | 35       | 49        | -        |

Зазначимо, що  $\frac{3}{4}$  населення США (73 %) використовують більше однієї соціальної мережі з восьми, користувачі у віці 18–29 років користуються чотирма платформами, типовий американець у віці 30–49 році використовує 3 соціальні мережі, для користувачів віком 50–64 роки є характерним відвідування двох платформ, а старше 65 років однієї.

Якщо Facebook використовує більшість населення світу не зважаючи на вік, національність, стать, то деякі соціальні платформи більше призначені для окремих груп населення. Наприклад: Pinterest більше використовується жінками, а ніж чоловіками; WhatsApp найбільше поширений в країнах Латинської Америки, а також поміж латиноамериканців за кордоном; LinkedIn є популярним серед випускників коледжів та осіб з високим рівнем доходу.

Соціальна мережа Facebook є найпопулярнішою в світі, яку щоденно відвідують більше 1,09 млрд. користувачів. Найбільша кількість – 72,4 % користувачів з країн Північної Америки, 57,3 % це користувачі з країн Латинської Америки та Карибського басейну, а на країни Європи припадає 41,7 % (табл. 2.5).

Слід зауважити, що найбільше зростання кількості користувачів в період 2010–2017 рр. прослідковується в країнах Африки – 809,9 %.

Таблиця 2.5

### Аналіз використання соціальної мережі Facebook у світі у 2010–2017 рр. [143]

| Регіон                           | Чисельність населення у 2017 р., чол. | Чисельність населення у регіоні, % від світового | Кількість користувачів Facebook у 2017 р., осіб | Проникнення мережі Facebook, % | Зростання кількості користувачів у Facebook у 2010-2017 рр., % | Кількість користувачів, % |
|----------------------------------|---------------------------------------|--|---|--------------------------------|--|---------------------------|
| Африка                           | 1246504865                            | 16,6   | 160207000                                       | 12,9                           | 809,9  | 8,1 %                     |
| Азія                             | 4148177672                            | 55,2   | 736003000                                       | 17,7                           | 686,4  | 37,2 %                    |
| Європа                           | 822710362                             | 10,9   | 343273740                                       | 41,7                           | 111,8  | 17,3 %                    |
| Л. Амер/<br>Карибський<br>басейн | 647604645                             | 8,6  | 370975340                                       | 57,3                           | 444,0  | 18,7 %                    |
| Сєр. Схід                        | 250327574                             | 3,3  | 86700000  | 34,6                           | 641,1  | 4,4 %                     |
| Півн. Ам                         | 363224006                             | 4,8  | 263081200                                       | 72,4                           | 166,5  | 13,3 %                    |
| Австралія/<br>Океанія            | 40479846                              | 0,5  | 19463250  | 48,1                           | 67,8   | 1,0 %                     |
| Всього                           | 7519028970                            | 100,0  | 1979703530                                      | 26,3                           | 282,3  | 100,0 %                   |

Незважаючи на щоденне користування однією з соціальних платформ, згідно дослідження Pew Research Center «Social Media Use in 2018», близько 59 % американців – користувачів соціальних мереж вважають, що легко можуть відмовитися від них, 29 % схиляються до думки, що це буде нелегко, а 14 % вважають відмову дуже складним процесом. Найважче відмовитися від користування соціальними платформами у віці 18–24 роки (51 % всіх користувачів), аналогічно відповіла третина у віці 50 років та старше. Не зважаючи на різноманітність соціальних платформ та високий ступінь використання, лише 3 % всіх користувачів довіряють інформації, яку знаходять на даних сайтах [143].

Щодо мовного аспекту соціо-культурної глобалізації, то у ХХІ ст. «глобальною» мовою є англійська, яка швидко поширюється як друга мова, особливо у спеціальній комунікації. Американський варіант англійської мови є тією універсальною мовою, що можна використовувати практично скрізь [144, с. 17].

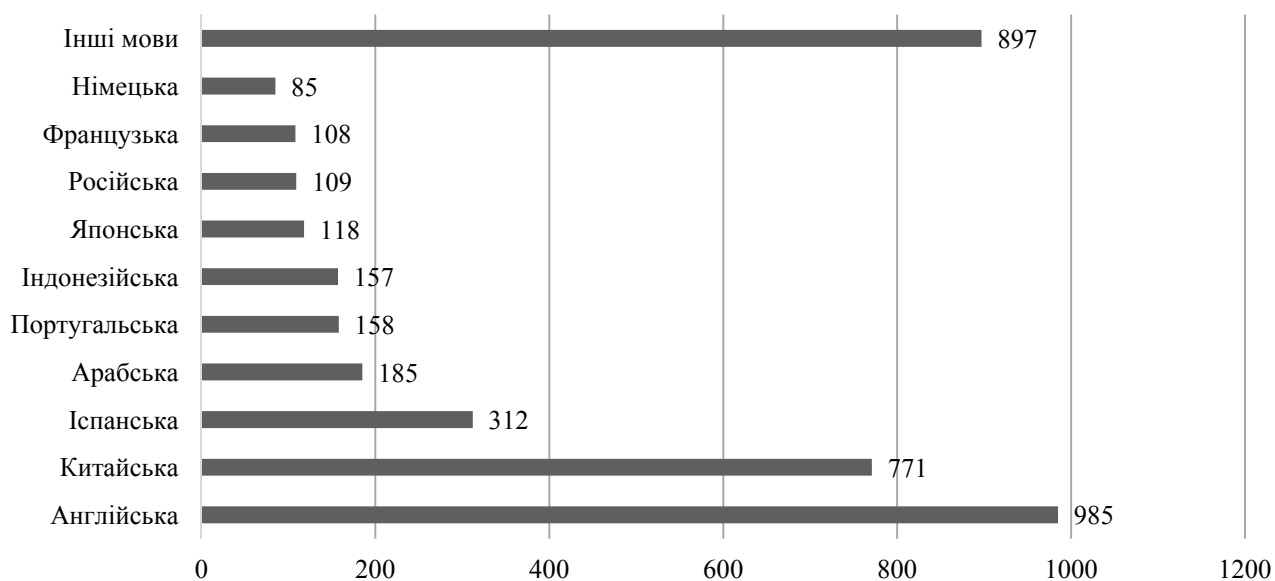


Рис. 2.6. Використання найуживаніших мов в світі в мережі Інтернет у 2017 р., млн. користувачів [145]

Згідно з даними рис. 2.6 та табл. 2.6 видно, 985 млн. користуються англійською мовою для задоволення інформаційних потреб в мережі Інтернет, це також 25,5 % усіх користувачів мережі, що свідчать про використання англійської як основної міжнародної мови.

Таблиця 2.6

#### Аналіз кількості Інтернет-користувачів за використанням мови [145]

| Мова                       | Чисельність населення в світі для цієї мови, оцінка 2018 р. | Кількість Інтернет-користувачів в за мовою | Проникнення мережі Інтернет, % населення | Зростання Інтернет-користувачів у 2000-2017 рр., % | Інтернет-користувачі, % |
|----------------------------|---|--|--|--|-------------------------|
| Англійська                 | 1462008909  | 1030799587                                 | 70,5                                     | 632,3  | 25,5                    |
| Китайська                  | 1452593223  | 804257514                                  | 55,4                                     | 2389,7   | 19,9                    |
| Іспанська                  | 515759912   | 326448269                                  | 63,3                                     | 1695,5   | 8,1                     |
| Арабська                   | 435636462   | 196936264                                  | 45,2                                     | 7737,0   | 4,9                     |
| Португальська              | 286455543   | 168930289                                  | 59,0                                     | 2129,8   | 4,2                     |
| Індонезійська/Малайзійська | 299271514   | 157580091                                  | 52,7                                     | 2650,1   | 3,9                     |
| Японська                   | 127185332   | 118626672                                  | 93,3                                     | 152,0  | 2,9                     |
| Російська                  | 143964709   | 109552842                                  | 76,1                                     | 3434,0   | 2,7                     |
| Французька                 | 405644599   | 108014564                                  | 26,6                                     | 800,2  | 2,8                     |
| Німецька                   | 94943848  | 84700419                                   | 89,2                                     | 207,8  | 2,2                     |
| Всього для 10-ти мов       | 5138815101  | 2988902008                                 | 58,2                                     | 907,2  | 76,9                    |
| Інші мови                  | 2380213869  | 896665611                                  | 37,7                                     | 1296,1   | 23,1                    |
| Загалом                    | 7519028970  | 3885567619                                 | 51,7                                     | 976,4  | 100,0                   |

Другою за кількістю користувачів в мережі є китайська, яку використовує 771 млн. осіб (19,9 % Інтернет-користувачів), що за період 2000–2017 рр. на 2389,7 % зростає у використанні, одним із пояснень є стрімке зростання економіки Китаю в глобалізованому світі та чисельність населення для якого дана мова є основною – 1452 млн. осіб.

Також є й інші думки з приводу цієї теми. Особливої уваги заслуговує робота І. Пантелєєвої про глобалізацію. Автор ґрунтовно аналізує здатність англійської мови стати міжнародним засобом спілкування в нашу епоху. На її думку, намагання зробити одну з природних мов міжнародною у великому масштабі є досить дискусійним. Дослідниця доводить необґрунтованість надання англійській мові статусу «глобальної мови» сучасності й розглядає основні вимоги до такої мови. Автор вибудовує свою концепцію із декількох положень, зокрема таких: глобальна мова повинна співвідноситися з конкретною етнічною групою, ідеологією, релігією, але англійська мова є соціальним кодом, що відображає мовну картину світу тих людей, для яких вона є рідною; поширення англійської мови сприймається багатьма народами як втрата національної ідентичності [146].

В науковій літературі немає однозначної відповіді на питання, як глобалізаційні процеси позначаються на національній мові для кожної країни. Тому сьогодні не можна розглядати глобалізацію в одній площині: лише негативно чи позитивно. З одного боку, англійська мова допомагає в комунікації у всьому світі, що є особливо, важливим в добу глобалізації. А з іншого боку, тотальне використання англійської мови негативно позначається на лексиці інших національних мов. Тому держави змушені захищати свою мову від глобальної, не залишаючись осторонь від цивілізаційних процесів [147].

Уніфікація мови для спілкування глобальної цивілізації є невід’ємною частиною глобалізаційних процесів, активний розвиток яких отримав поштовх у другій половині ХХ ст. та одним із важелів розвитку стало телебачення, а потім і Інтернет. Як і вищезазначене питання мови є багатоаспектним, так і вплив телебачення на життя соціуму та конкретного індивідуума не може бути оцінено однозначно.

Телебачення є одним із видів культурного споживання в світі. А саме професійні засоби масової інформації та професійні медіа є головними шляхами громадського спілкування в більшості регіонів світу. На рис. 2.7 зображено обсяг часу, що виділяється для перегляду телебачення населенням розвинених країн та країн, що розвиваються. Зазначимо, жителі розвинених країн виділяють більше часу протягом дня для задоволення потреби в телевізійному перегляді, а ніж в країнах, що розвиваються.

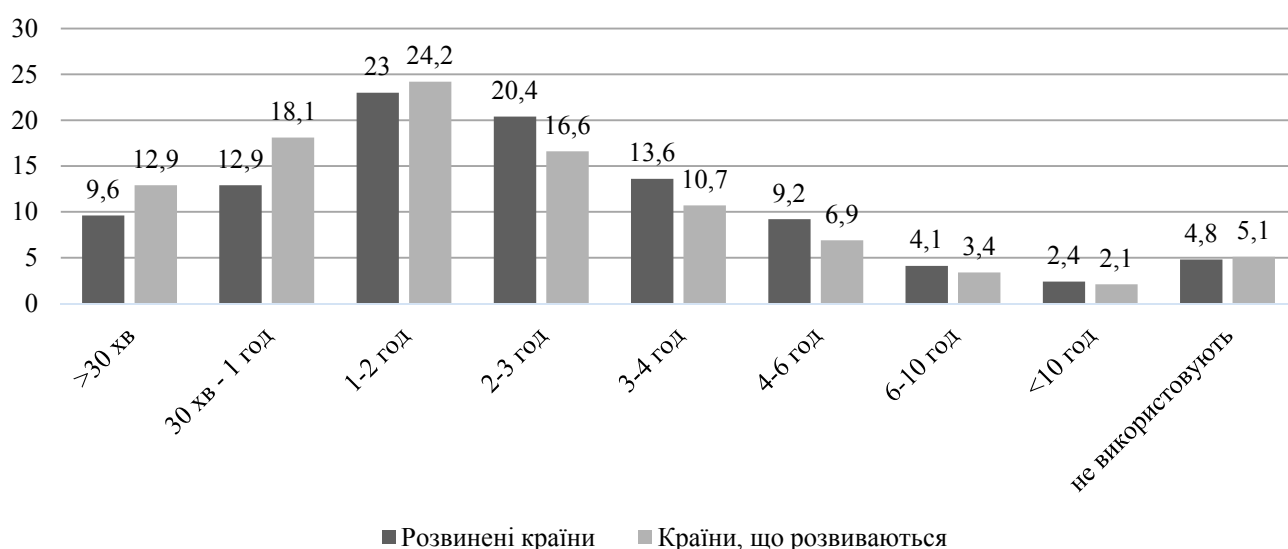


Рис. 2.7. Час для перегляду телебачення протягом дня у 2014–2016 рр. однією особою [148]

Стрибок у розповсюдженні до медіа в останнє десятиліття, різноманітність та доступність до все більшого вмісту на меті яких максимізація культурної корисності для громадськості дає можливість перегляду каналів в широкому спектрі мов (рис. 2.8).

Згідно з рис. 2.8. в наведених країнах кількість каналів іноземною мовою не перевищує кількості каналів офіційною мовою держави. А в деяких країнах кількість каналів іноземною мовою в рази менша, наприклад: Росія, Угорщина, Туреччина – це є одним із показників закритості країни відносно іноземних джерел інформації, а подекуди це «спосіб життя» для держави, де існує лише одна думка і вона єдино правдива.



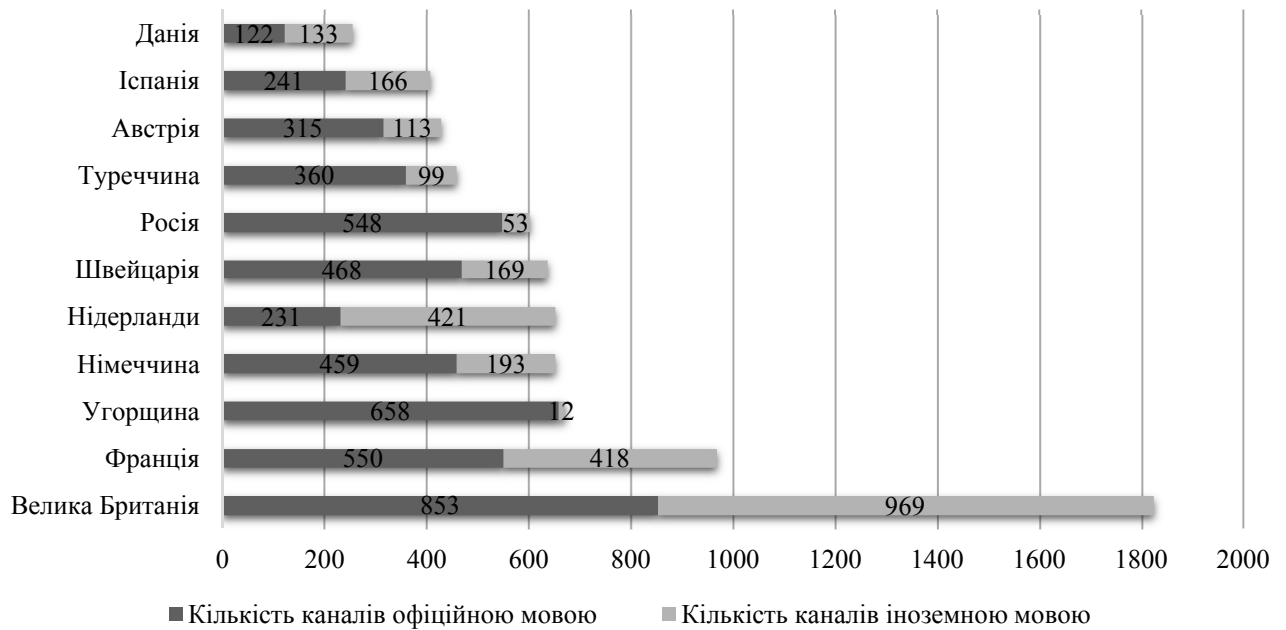


Рис. 2.8. Розподіл медіа каналів за мовною приналежністю, 2016 р. [149]

Кіновиробництво слід розглядати як один із показників культурної експансії, що є також складовою соціо-культурної глобалізації. А саме, захоплення валової частки світового ринку кіноіндустрії продукцією країн Європи та Північної Америки, що породжує ризик втрати або змін мов багатьох націй і народів та популяризує західний тип життя. Проаналізуємо один із механізмів державного стимулювання кіновиробництва у світі.

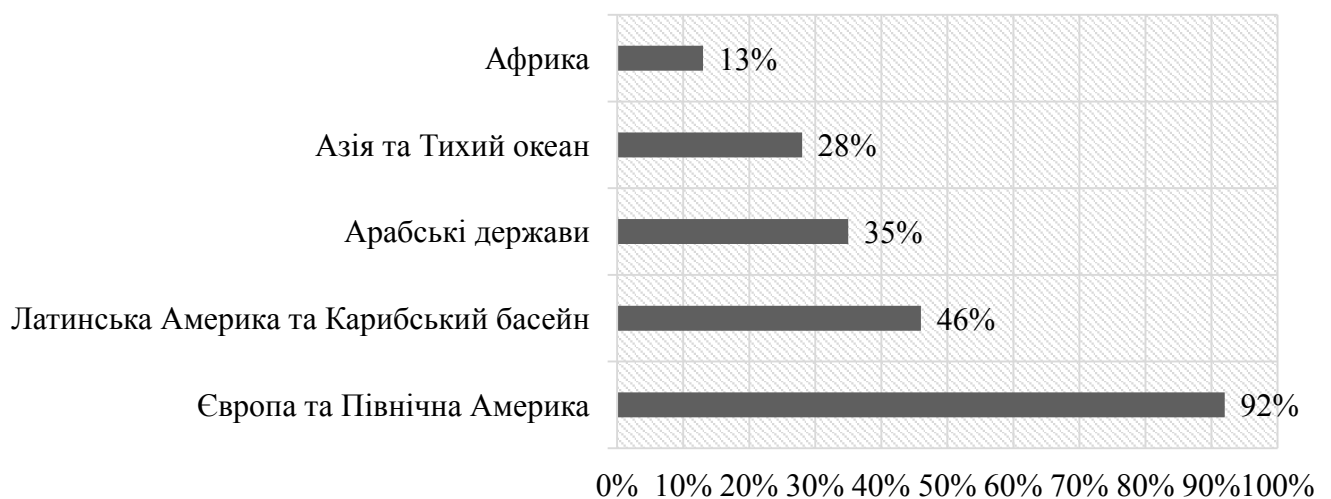


Рис. 2.9. Регіональна частка прямих витрат у кіновиробництві в 2017 році [150]

Дані рис. 2.9 та рис. 2.10 свідчать про значні відмінності між 92 % регулярних прямих витрат у вітчизняне кіновиробництво в країнах Європи та Північної Америки до 13% в країнах Африки та 28 % Азії і Тихоокеанського регіону. Отже, зазначимо про пряме співвідношення між державним забезпеченням кіновиробництва та кількістю створених державних фільмів.

Все більше новин споживається в цифровому форматі, а з 2000 – х років фінансовий стан та абонентська база зазнали збитків і це практично в усіх країнах світу. Але, ситуація дещо краща в американських газет, наприклад, приблизний друкований та цифровий об'єм щоденної газети в США в 2016 році складав 35 млн. для в будні та 38 млн. в святкові дні. Саме друкований тип зазнав найбільшого падіння (10 % для щоденних газет в будні та 9 % для газет в святкові).

Способом для заробітку залишається рекламний дохід, який в 2016 р. для газетної індустрії США склав 18 млрд. дол. США, що на 10 % менше в порівнянні з 2015 р.



Рис. 2.10. Кількість художніх фільмів, що випускаються на рік у 25 провідних країнах-кіновиробниках за наявності прямих інвестицій у кіноіндустрію, 2015 р.

[151]

Глобалізація в культурі відбувається як певна проекція економічних, геополітичних, релігійних, ідеологічних реалій на культурну цілісність буття людини, що призводить або до холізму (примату системи над її складовими – редуktivний глобалізм) або антихолізму (примату особливого, підсистеми над системною цілісністю – антиглобалізм), до редуktivізму (культура інтерпретується як норма, продукти культурної діяльності, засоби діяльності) [152]

Таким чином, можна зробити висновок, що глобалізація культури в сучасному світі – це складний, діалектично суперечливий процес, в якому тенденції інтеграції та диференціації, конфліктів та співпраці, універсалізації та партикуляризації не виключають одна одну, а є взаємно передбачаючими тенденціями розвитку. Тому не випадково, що дослідники часто обґрунтовують протилежні погляди на сутність глобалізації культури та тенденції її здійснення [153].

На засадах проведеного аналізу масштабів та ефектів соціо-культурної глобалізації можна зробити такі висновки.

Незважаючи на те, що феномен глобалізації став активно проявлятися з 1950-х рр., її соціо-культурний прояв людство стало усвідомлювати у 1980-х рр. До методологічного апарату оцінки соціо-культурної глобалізації можна віднести деякі глобальні індекси, аналіз яких дозволив зробити такі висновки:

– згідно з Індексом соціального розвитку, найвищі показники мають розвинені країни, а також азіатські країни, що розвиваються. Країни Африки, Латинської Америки, а також країни з транзитивною економікою демонструють значення нижче за середньосвітове, що не лише свідчить про невисокий рівень розвитку соціальної інфраструктури, але й про наявність обмежень людських свобод та безпекових обмежень в цих країнах;

– за даними Індексу людського розвитку, традиційно нижчі значення мають країни Африки та Південної Азії, незважаючи на те, що в цих країнах спостерігається тенденція до підвищення цього показника. Це свідчить про низький рівень доступу до медичного обслуговування, наявність голоду, браком

питної води – все це базові потреби людини, неможливість доступу до яких ставить під сумнів загальний рівень розвитку глобального суспільства;

– вплив науково-технічної революції на динаміку глобалізаційних процесів загалом та на їх соціо-культурну складову проявляється у всебічному проникненні Інтернету та телебачення у життя людини, мовній уніфікації, прискоренні обміну даними, що, в свою чергу, призводить до акселерації соціальних та економічних процесів;

– при оцінці ступеня впливу соціо-культурної глобалізації на країни, слід зазначити, що найбільш інтегрованими у глобальний соціо-культурний простір є розвинені країни, що є цілком очікуваним, оскільки саме вони виступають драйверами глобалізму. Аналізуючи країни, що розвиваються, слід зазначити, що деякі з них (в основному країни Азії) виходять на новий рівень не лише за ступенем соціального забезпечення та інтеграції у глобальне середовище, але й здатні формувати нову цивілізаційну парадигму, засновану на економічному, технологічному та соціальному лідерстві.

## **2.2. Трансформаційний вимір розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації**

Нова парадигма глобального розвитку змінює не лише економічний чи політичний вимір життя, але потребує від соціуму адаптаційних навичок в повсякденній сфері. Ми стаємо свідками поглиблення процесів інтернаціоналізації у виробництві, активізації взаємозалежності країн, регіональної та субрегіональної інтеграції, затвердження глобальних стандартів життя, соціалізації економіки – все це свідчить про формування нових засад глобальної економіки XXI ст.

Ключовим елементом сучасної глобальної економіки є постіндустріальна модель економічного розвитку, так звана економіка знань, до якої успішно слідують лише розвинуті країни світу, які є лідерами науково-технологічного

прогресу. Найактивнішими акторами глобальної економіки у сучасному світі стають транснаціональні корпорації, бо саме вони концентрують в собі більшість світових активів, технологій, людського капіталу.

Перехід на стадію постіндустріалізму як вищий щабель цивілізаційного розвитку докорінно змінює становище робітника-індивіда у виробництві та соціумі: в економіці знань людина стає і метою, і головним суб'єктом економіки, і визначальним критерієм її розвитку. Вищезазначене зумовлює необхідність вивчення глобальних трендів розвитку транснаціональних компаній в сучасних умовах соціо-культурної глобалізації [154].

Не варто забувати також і про глобалізаційні виклики. За минулі десять років світ усвідомив небезпеку гіперглобалізації. Раптова зупинка міжбанківського кредитування у серпні 2007 р. разом з підвищеним ризиком контрагентів викликали серйозні хвилювання в фінансовій сфері та спричинили банкрутства декількох фінансових установ, що занурило глобальну економіку у велику рецесію. Більшість із цих країн досі не повернулися до стійкого тренду зростання (рис. 2.11).

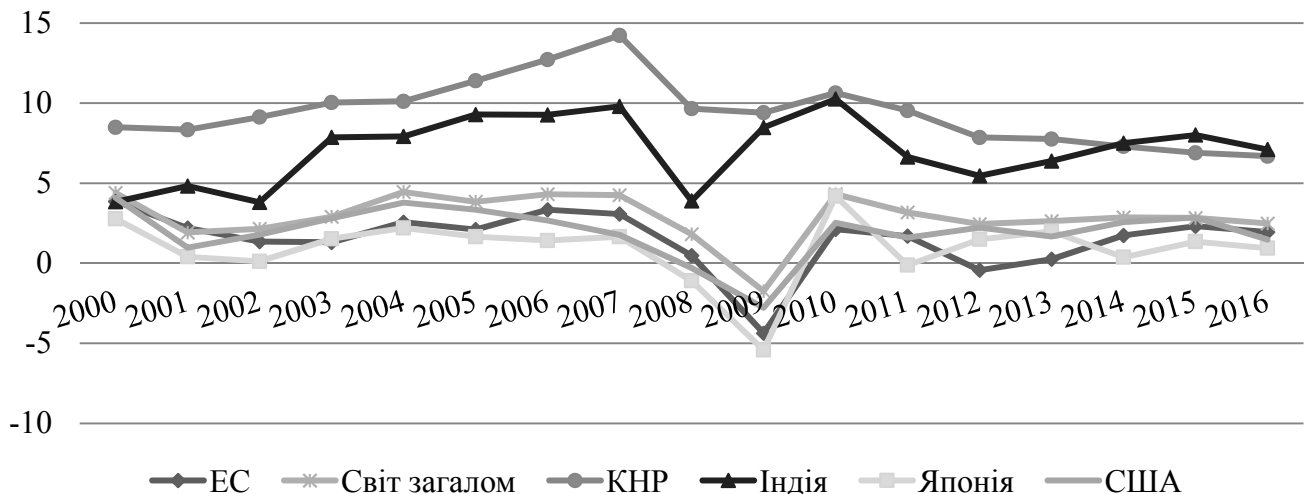


Рис. 2.11. Темпи приросту ВВП деяких країн світу, 2000–2016 рр. (у % до попереднього року) [155]

Відновлення економічного зростання країн-лідерів глобального простору проходить нерівномірно. Лише Китай та Індія змогли пережити кризу з позитивними показниками приросту ВВП, проте зараз демонструють зниження цього показника.

Що стосується інших країн, Японія, США та країни Євросоюзу значно більше потерпіли від кризи гіперглобалізації, проте зараз демонструють стабільність. Активізація торговельних відносин відбувається більш помітно (рис. 2.12).

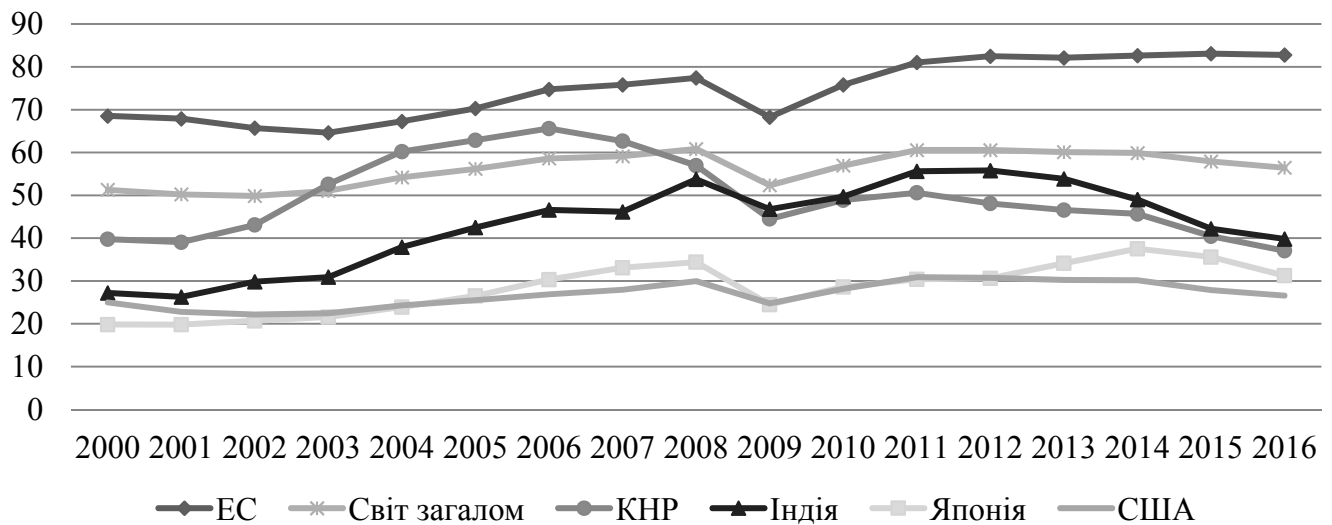


Рис. 2.12. Обсяги зовнішньої торгівлі деяких країн світу, 2000-2016 рр. (у % до ВВП) [155]

На відміну від вищезазначених показників міжнародної торгівлі та ВВП, які демонструють повільне відновлення, глобальні потоки прямих іноземних інвестицій в 2017 р. скоротились на 23%, до 1,43 трлн. дол. США від показника 2016 р. (1,87 трлн. дол. США в 2016 році (рис. 2.13).

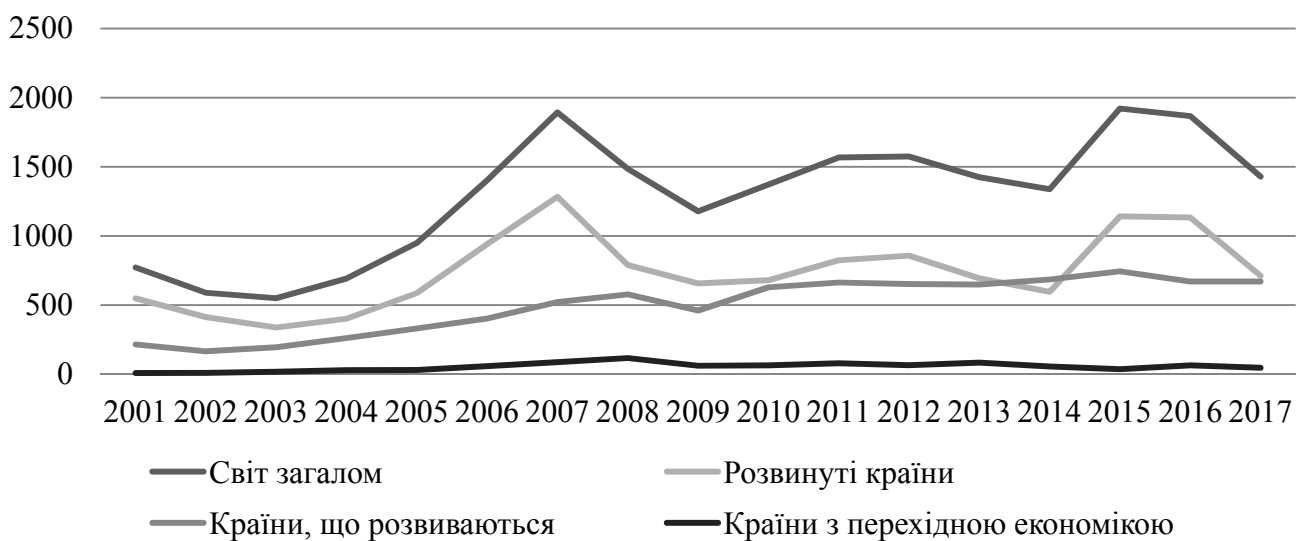


Рис. 2.13. Потоки прямих іноземних інвестицій, загалом та по групах країн, 2001–2017 рр., млрд. дол. США [156]

Потоки прямих іноземних інвестицій різко скоротилися в розвинутих економіках та країнах з перехідною економікою, тоді як в Росії та інших економіках, що розвиваються, залишалися стабільними. Як наслідок, зростання цих економік позитивно вплинуло на глобальні тренди, займаючи 47% загального обсягу, порівняно з 36 % у 2016 році.

Навіть беручи до уваги нестабільні фінансові потоки, великі одноразові операції та корпоративні реструктуризації, що завищували обсяги ПІІ у 2015 і 2016 рр., зниження за підсумками 2017 р. є значною та логічною частиною більш довгострокового негативного циклу.

Однією з провідних тенденцій глобальної економіки сьогодні є перенесення ділової активності з розвинутих країн до країн, що розвиваються, інвестиційні потоки не є виключенням.

Проводячи аналіз інвестиційних потоків у географічному розрізі, слід відзначити зниження частки розвинутих країн. Прямі іноземні інвестиції в розвинуті економіки знизились на третину – до 712 млрд. дол. США (рис. 2.14). Падіння може бути пояснене зниженням в порівнянні зі значним зростанням у попередньому році.

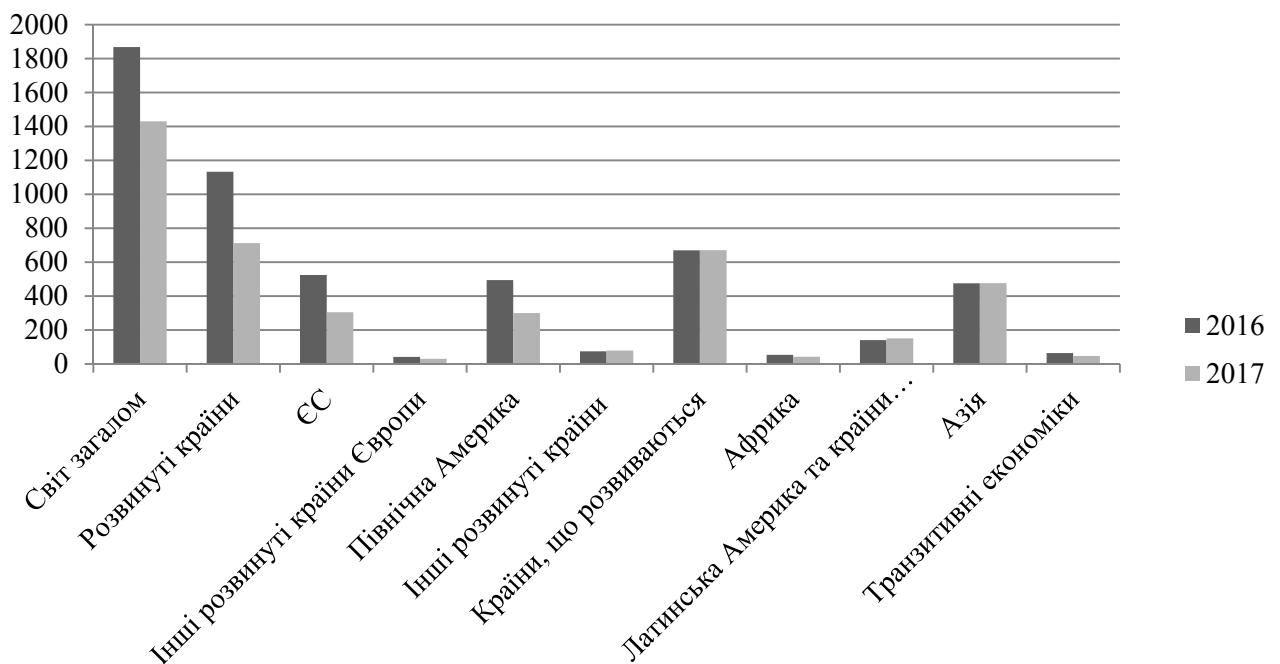


Рис. 2.14. Вхідні потоки прямих іноземних інвестицій за групами країн, 2016–2017 рр., млрд. дол. США [156]

Інвестиції до розвинених країн за 2015-2016 рр. перевищили 1 трлн. дол. США внаслідок сплеску транскордонних злиттів та поглинань та реконфігурації корпоративних клієнтів (зміни в юридичній структурі власності багатонаціональних підприємств. Значне скорочення вартості таких операцій призвело до зниження (на 40%) потоків у Сполучених Штатах (з 466 млрд. дол. США у 2015 р. та 457 млрд. дол. США у 2016 р. до 275 млрд. дол. США у 2017 р.).

В результаті цих регіональних змін, частка розвинених країн в обсягах світових прямих іноземних інвестицій в цілому зменшилася до 50% від загального обсягу. Половина з топ-10 країн, що приймають інвестиції, припадає на ті, що розвиваються (рис. 2.15). Сполучені Штати залишаються найбільшим одержувачем ПІІ, залучаючи 275 млрд. дол. США. Далі слідує Китай, що демонструє рекордний приплив у розмірі 136 млрд. дол. США, незважаючи на помітне уповільнення темпів у першій половині 2017 р.

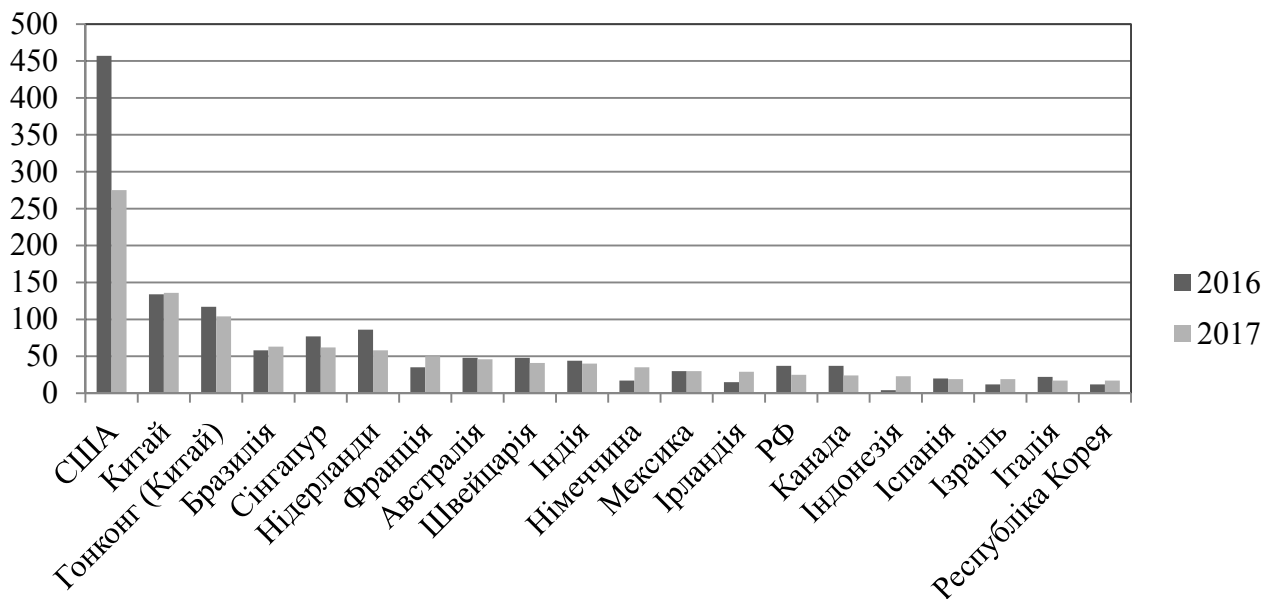


Рис. 2.15. Топ-20 країн-реципієнтів ПІІ у 2017 р. та їх значення у 2016 р., млрд. дол. США [156]

Про вихід на перший план в глобальній економічній системі країн, що розвиваються свідчить і збільшення міжнародних фірм, які мають головний офіс в країні, що розвиваються та входять до рейтингу найбільших світових компаній.



Наразі існує велика кількість рейтингів МНК, які використовують різну методологію. Наприклад, Fortune Global 500 – щорічний рейтинг 500 найбільших компаній світу, критерієм складання якого служить виручка компанії. Розрахований за методикою американського ділового журналу Fortune (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Топ-10 рейтингу Fortune Global 500 за підсумками 2017 року [157]**

| Місце | Компанія           | Країна базування | Виручка, млн. дол. США |
|-------|--------------------|------------------|------------------------|
| 1     | Walmart            | США              | 500,343                |
| 2     | Exxon Mobil        | США              | 244,363                |
| 3     | Berkshire Hathaway | США              | 242,137                |
| 4     | Apple              | США              | 229,234                |
| 5     | UnitedHealth Group | США              | 201,159                |
| 6     | McKesson           | США              | 198,533                |
| 7     | CVS Health         | США              | 184,765                |
| 8     | Amazon.com         | США              | 177,866                |
| 9     | AT&T               | США              | 160,546                |
| 10    | General Motors     | США              | 157,311                |

Місця в реєстрі Fortune Global 500 визначаються відповідно до доходів компаній за минулий рік. Дослідники включають в список тільки американські компанії, які представляють річний звіт в Комісію з цінних паперів і бірж США (US Securities and Exchange Commission) за формою 10-K, а також приватні компанії, зареєстровані за межами США і мають відкриту звітність [157]. Саме тому до рейтингування не увійшла велика кількість європейських чи азіатських компаній, а перші 10 позицій займають виключно американські ТНК. Через це вважаємо рейтинг Fortune Global 500 таким, що не відображає повну картину стану сучасного розподілу глобальних фінансових потоків.

Американська редакція видання Forbes розраховує рейтинг найбільших компаній світу. Список складається на підставі декількох критеріїв: доходи, прибуток, вартість активів компанії та її ринкова вартість. Оскільки використання якого-небудь одного параметра призведе до необ'єктивної і неповної оцінки, Forbes використовує коефіцієнт, що в рівній мірі враховує чотири параметри (таблиця 2.8) [158].

Таблиця 2.8

**Топ-10 рейтингу Forbes Global 2000 за підсумками 2017 р. [158]**

| Місце | Компанія                              | Країна базування | Виручка, млрд. дол. США |
|-------|---------------------------------------|------------------|-------------------------|
| 1     | Industrial & Commercial Bank Of China | Китай            | 165,3                   |
| 2     | China Construction Bank               | Китай            | 143,2                   |
| 3     | JPMorgan Chase                        | США              | 118,2                   |
| 4     | Berkshire Hathaway                    | США              | 235,2                   |
| 5     | Agricultural Bank Of China            | Китай            | 129,3                   |
| 6     | Bank of America                       | США              | 103                     |
| 7     | Wells Fargo                           | США              | 102,1                   |
| 8     | Apple                                 | США              | 247,5                   |
| 9     | Bank of China                         | Китай            | 118,2                   |
| 10    | Ping An Insurance Group               | Китай            | 141,6                   |

Як бачимо, рейтинг Forbes Global 2000 враховує як фінансові, так і нефінансові компанії, що, на нашу думку, також не є об'єктивною оцінкою. За підсумками 2017 р., серед перших 10 компаній, 5 походять з Китаю, інші 5 – з США, що, безумовно, свідчить про зростаючий вплив китайської економіки в глобальному масштабі.

Таблиця 2.9

**Топ-10 нефінансових МНК, ранжовані за обсягом іноземних активів, за підсумками 2017 року (за методологією ЮНКТАД) [156]**

| Місце | Компанія                     | Країна базування | Зарубіжні активи, млрд. дол. США | Виручка, млрд. дол. США |
|-------|------------------------------|------------------|----------------------------------|-------------------------|
| 1     | Royal Dutch Shell plc        | Велика Британія  | 344,2                            | 204,6                   |
| 2     | Toyota Motor Corporation     | Японія           | 302,8                            | 181,4                   |
| 3     | Total SA                     | Франція          | 234,9                            | 109,2                   |
| 4     | BP plc                       | Велика Британія  | 220,4                            | 152,5                   |
| 5     | Volkswagen Group             | Німеччина        | 219,9                            | 210,1                   |
| 6     | Softbank Corp                | Японія           | 214,9                            | 42,8                    |
| 7     | Exxon Mobil Corporation      | США              | 203,7                            | 155,3                   |
| 8     | British American Tobacco PLC | Велика Британія  | 189,2                            | 25,9                    |
| 9     | General Electric Co          | США              | 186,6                            | 75,6                    |
| 10    | Chevron Corporation          | США              | 183,7                            | 77,1                    |

На відміну від вищезазначених рейтингів, ЮНКТАД складає 2 рейтинги – для фінансових та нефінансових міжнародних компаній та бере до розрахунку

компанії зі всіх країн світу та ранжує їх за обсягами зарубіжних активів (таблиця 2.9) [156].

Галузева приналежність ТНК суттєво впливає на обсяг їхніх активів. Відповідно, існуюча методика складання рейтингів ЮНКТАД, призводить до того, що їх лідерами стають ТНК капіталомістких галузей, які мають в закордонній власності великі матеріальні активи – права на природні ресурси, машинобудівні виробництва, інфраструктурні об'єкти тощо.

За останні п'ять років склад світових ТНК Топ-100 значно змінився, більшою мірою за рахунок виходу з рейтингу компаній видобувної промисловості та торговельних корпорацій. Більшість видобувних компаній вийшли з рейтингу в 2017 році, після зміни прав власності (рис. 2.16).

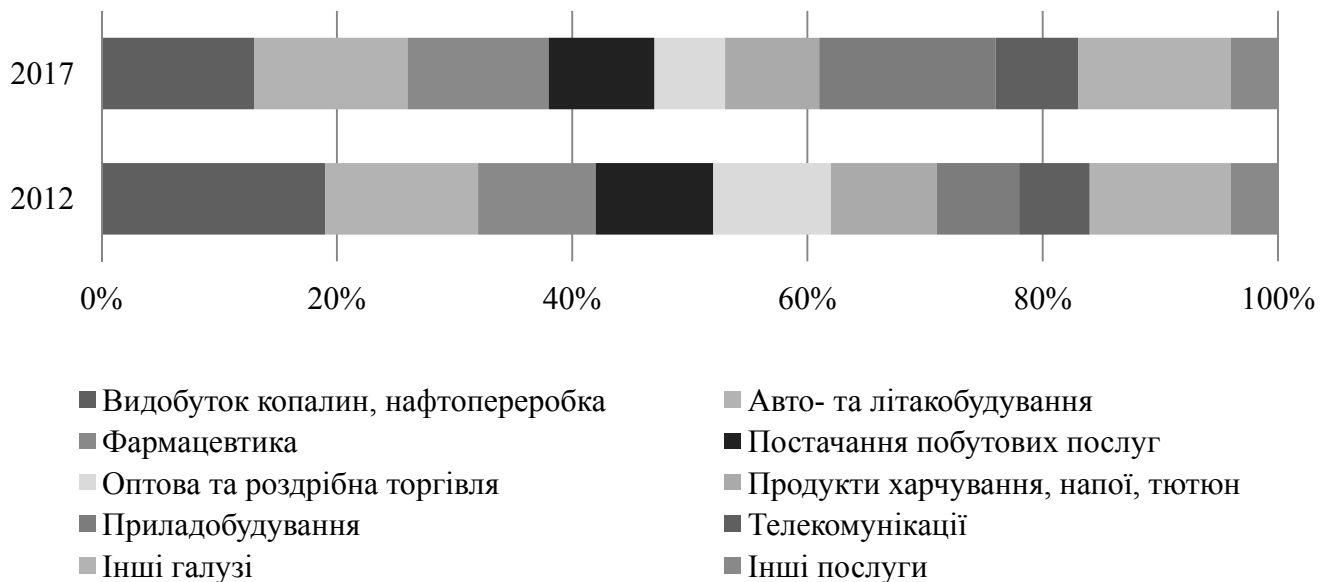


Рис. 2.16. Галузевий розподіл компаній у рейтингу МНК, 2012 та 2017 рр. (за методологією ЮНКТАД) [156]

У 2015 році компанія BG Group (Велика Британія) була куплена компанією Royal Dutch Shell (Велика Британія-Нідерланди). Серед корпорацій роздрібно́ї торгівлі, Carrefour (Франція) та Tesco (Велика Британія), які вже давно прагнули завоювати ринок у країнах, що розвиваються, вирішили залишити країни, де вони не можуть бути лідерами.

Географія країн базування МНК змінилася незначним чином через те, що Ірландія стала головним офісом чотирьох корпорацій, а також через збільшення кількості у рейтингу корпорацій з Японії та Німеччини (рис. 2.17).

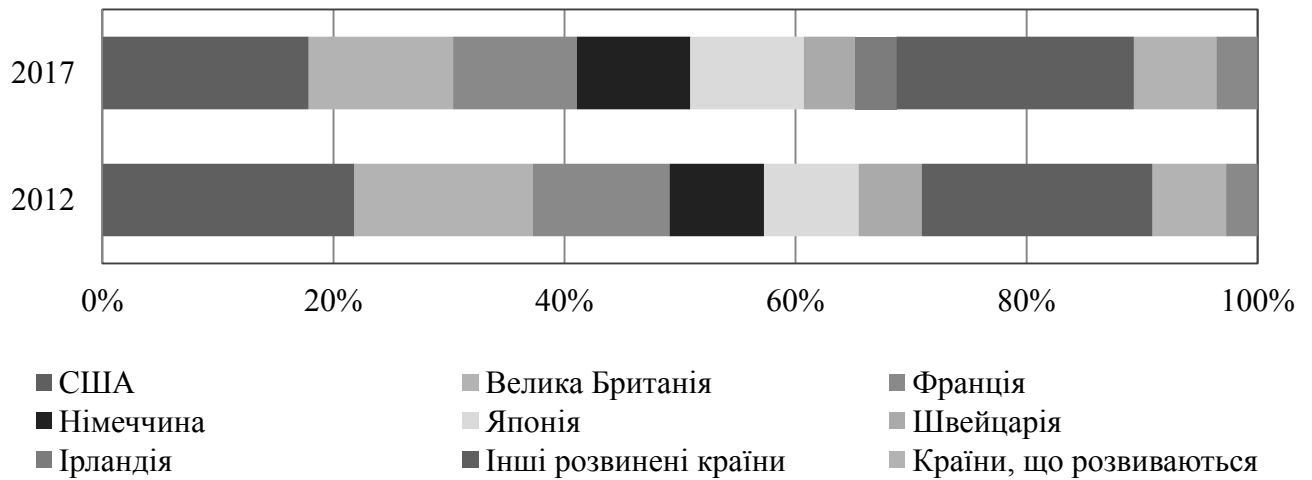


Рис. 2.17. Географічний розподіл компаній у рейтингу МНК, 2012 та 2017 рр. (за методологією ЮНКТАД) [156, 159]

Кількість МНК з країн, що розвиваються, у рейтингу Топ-100 збільшилась лише на одну, оскільки, незважаючи на більш високі темпи інтернаціоналізації фірм з цих країн, показник іноземних активів, необхідний для участі у рейтингу Топ-100, продовжує зростати, що дозволяє залишатись у рейтингу лише найбільш динамічним з них.

Кількість фірм сектору інформаційно-комунікаційних технологій у Топ-100 міжнародних компаній продовжує зростати (рис. 2.18). У рейтингу 2017 р. входять 15 фірм галузі приладобудування та 7 телекомунікаційних компаній. З 2012 р. кількість приладобудівних компаній збільшилася більш ніж удвічі, через те, що 8 компаній увійшли до найвищого рейтингу: Samsung Electronics Ltd (Республіка Корея), SAP SE (Німеччина), Nokia OYJ (Фінляндія), Hitachi Ltd (Японія), Amazon (Сполучені Штати), Broadcom (Сінгапур), корпорація Intel (США), Oracle Corporation (США) і Tencent Holding Ltd (Китай). Усі зазначені компанії інвестували значні кошти для підтримки своїх лідерських позицій. Наприклад, Tencent перетворився на активний інвестиційний холдинг з особливим акцентом на фінансуванні нових компаній в Азії. Протягом 2017 р. ця

компанія втричі збільшила свої міжнародні активи та вперше увійшла до рейтингу Топ-100 світових МНК. Платформа електронної комерції Amazon.com інвестувала в активи та процеси, створивши свій власний парк вантажівок, службу доставки, оснащені роботами склади та власний літак. Ці інвестиції зробили компанію недосяжною для конкурентів.

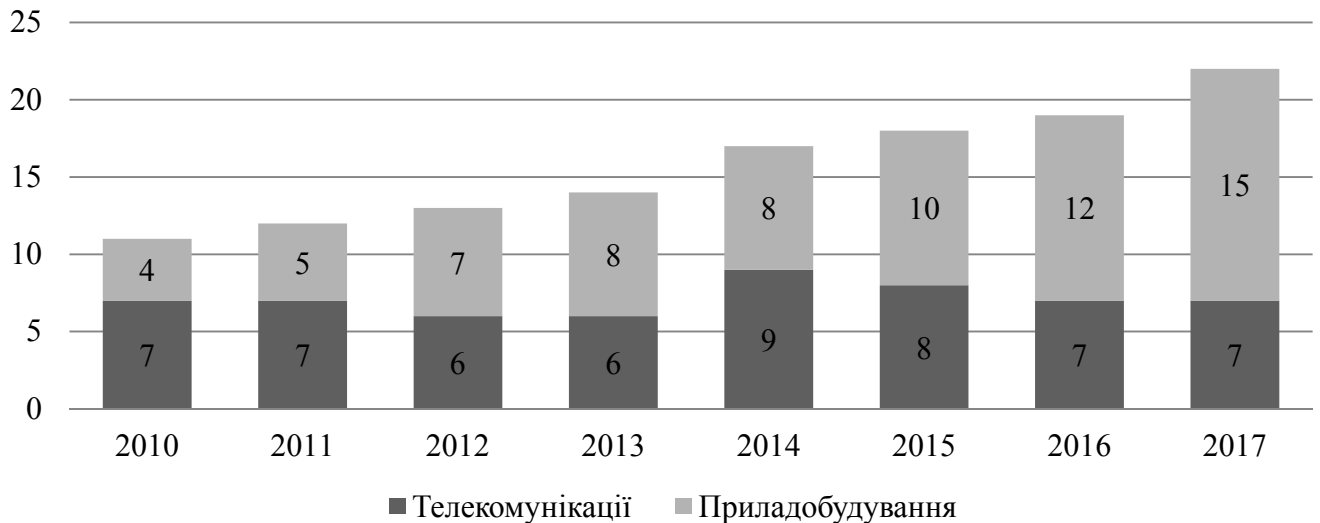


Рис. 2.18. Кількість МНК сектору інформаційно-комунікаційних технологій у рейтингу Топ-100, 2010-2017 рр., шт. [156]

Вищезазначена тенденція перерозподілу фінансових та промислових потужностей з галузей видобування та переробки на більш сучасні галузі інформаційно-комунікаційних технологій свідчить про наявність глобального перерозподілу фінансових потоків країн-лідерів на високотехнологічні галузі 5 та 6 технологічних укладів, які є базисом формування нової глобальної парадигми – економіки знань, про яку згадувалось у розділі 1.

Трансформаційні процеси переходу на постіндустріальний етап розвитку призводять до знецінення капіталомістких галузей та виходу на передній план сектору інформаційно-комунікаційних технологій, тому вважаємо що найбільш адекватною оцінкою діяльності компанії буде її ринкова вартість. За цим показником ранжує міжнародні компанії аудиторсько-консультаційна агенція PwC (табл. 2.10).

**Топ-20 міжнародних компаній за ринковою капіталізацією, на 31.03.2018 р.,  
та їх показники за 2009 р. (за методологією PwC) [160]**

| Компанія                | Країна      | Місце   |         | Ринкова капіталізація,<br>млрд. дол. США |         |
|-------------------------|-------------|---------|---------|--|---------|
|                         |             | 2018 р. | 2009 р. | 2018 р.                                  | 2009 р. |
| Apple                   | США         | 1       | 33      | 851                                      | 94      |
| Alphabet                | США         | 2       | 22      | 719                                      | 110     |
| Microsoft               | США         | 3       | 6       | 703                                      | 163     |
| Amazon.                 | США         | 4       | нд      | 701                                      | 31      |
| Tencent                 | Китай       | 5       | нд      | 496                                      | 13      |
| Berkshire Hathaway      | США         | 6       | 12      | 492                                      | 134     |
| Alibaba                 | Китай       | 7       | нд      | 470                                      | -       |
| Facebook                | США         | 8       | нд      | 464                                      | -       |
| Jpmorgan Chase          | США         | 9       | 28      | 375                                      | 100     |
| Johnson & Johnson       | США         | 10      | 8       | 344                                      | 145     |
| ICBC                    | Китай       | 11      | 4       | 336                                      | 188     |
| Exxon Mobil             | США         | 12      | 1       | 316                                      | 337     |
| Bank Of America         | США         | 13      | 87      | 307                                      | 44      |
| Samsung Electronics     | Півд. Корея | 14      | 53      | 298                                      | 61      |
| Royal Dutch Shell       | В.Британія  | 15      | 9       | 263                                      | 139     |
| Walmart                 | США         | 16      | 3       | 264                                      | 204     |
| China Construction Bank | Китай       | 17      | 13      | 259                                      | 133     |
| Wells Fargo             | США         | 18      | 55      | 256                                      | 60      |
| Nestle                  | Швейцарія   | 19      | 15      | 246                                      | 129     |
| V isa                   | США         | 20      | 78      | 246                                      | 42      |

Запропонований рейтинг міжнародних компаній якнайкраще відображає загальносвітові тенденції, а саме:

– перші позиції займають компанії сектору інформаційно-комунікаційних послуг, що є незмінним вже протягом останніх років; ця галузь також є більшою за обсягом капіталізації, друге місце займає фінансовий сектор, але за кількістю компаній домінує сектор споживчих товарів. Це свідчить про домінування постіндустріального способу виробництва у провідних країнах світу;

– китайські корпорації активно виходять на глобальний ринок: у порівнянні з даними 2009 р., 10 американських компаній у рейтингу було замінено китайськими. Це свідчить про перерозподіл сил на глобальній економічній арені;

– спостерігаються значні тенденції зростання ринкової капіталізації вищезазначених галузей: ІКТ (+ 433 %), споживчих послуг (+ 399 %) та

фінансовий сектор (+222 %), що було скеровано такими драйверами як інновації та відновлення після фінансової кризи.

Зростання значення інноваційної складової діяльності компанії, як ще один з провідних трендів сучасного глобального простору – це не лише виробництво високотехнологічної продукції, але й застосування сучасних технологій для нових засобів виробництва, логістики, управлінських рішень. Саме тому провідні компанії активно збільшують свої видатки на дослідження та розробки (R&D) (рис. 2.19).

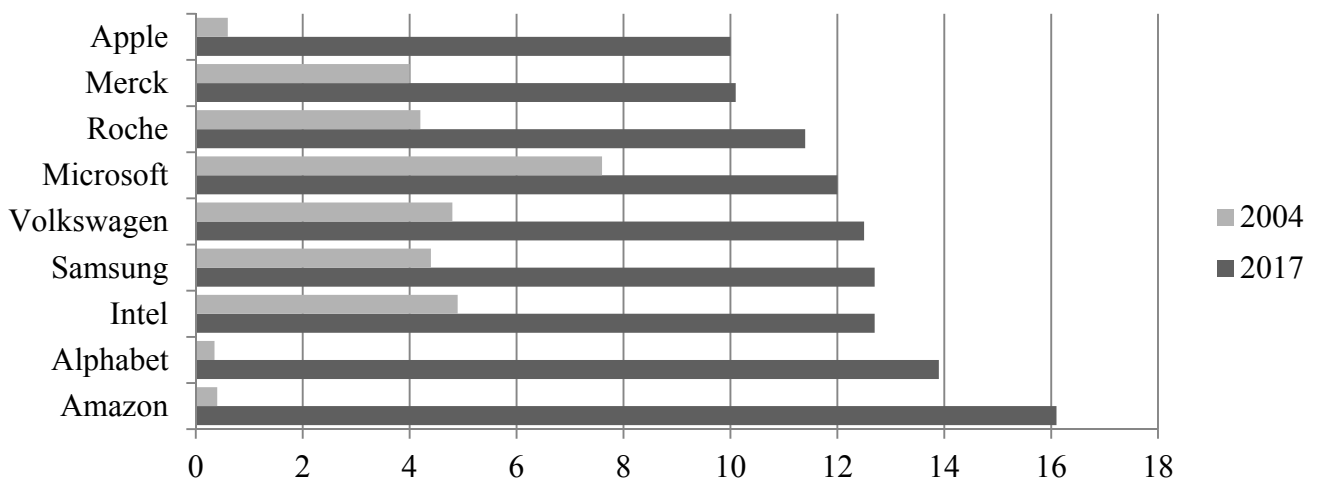


Рис. 2.19. Міжнародні компанії-лідери за обсягами видатків на R&D за підсумками 2017 р. та 2004 р., млрд. дол. США [161,162]

Порівнюючи дані таблиці 2.10 та рис. 2.19, зауважимо певний взаємозв'язок між рівнем видатків R&D та позиціонуванням компаній у рейтингу, що свідчить про необхідність компаній витратити на інноваційні розробки та проекти, оскільки це стимулює збільшення доходів та ринкову капіталізацію компанії.

Як бачимо, лідерами за видатками на дослідження та розробки є в основному технологічні компанії, хоча ще 10 років тому, найбільше витрачали на R&D фармацевтичні компанії, такі як Pfizer, або автомобілебудівні виробники, такі як GM та Volkswagen.

Згідно з оцінками Global Innovation 1000 – звіт, що аналізує міжнародні компанії за обсягами видатків на R&D, бачимо, що на лідируючі галузі, до яких належать обчислювальна та електронна промисловість, охорона здоров'я, автобудування, програмне забезпечення та Інтернет, разом припадає понад 75 %

усіх витрат на R&D [162]. Компанії галузі охорони здоров'я збільшили витрати на R&D на 5,9 % в 2017 році і намагаються витіснити обчислювальну та електроніку як найактивнішу галузь за видатками на R&D.

Серед регіонів Північна Америка має найбільшу кількість компаній у галузі охорони здоров'я, обчислювальної та електронної промисловості та програмного забезпечення та Інтернет-індустрії в Global Innovation 1000. У Європі та Китаї найбільша кількість промислових компаній, а Японія та Європа мають найбільшу кількість авто компаній (рис. 2.20).

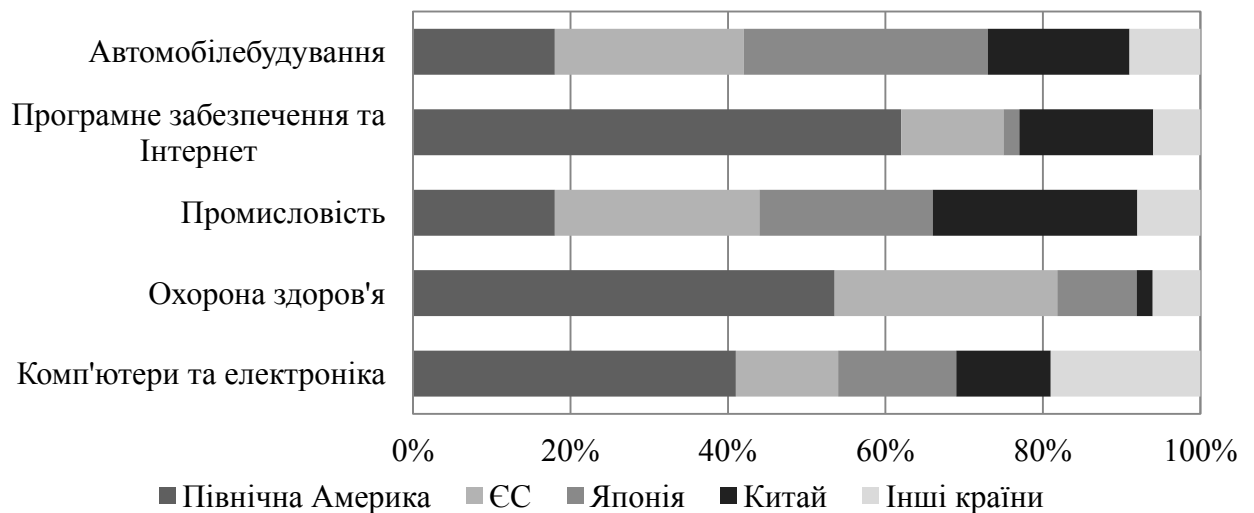


Рис. 2.20. Географічний та галузевий розподіл компаній за обсягами видатків на R&D, у %, 2017 р. [163]

Витрати на дослідження та розробки в японських компаніях зросли на 5,9 % в 2017 році, що було першим зростанням для цих компаній за п'ять років. Компанії, що відносяться до «інші країни» збільшили обсяги видатків на R&D на 1,5 % у 2017 році. Тим часом, витрати на R&D в компаніях з штаб-квартирою в Північній Америці зросли на 3,8 % в 2017 році, хоча це становило менше половини від зростання за підсумками 2016 року. На європейських підприємствах витрати зросли на 2,9 %, частково компенсуючи зниження на 9 % у 2016 році.

Крім збільшення видатків на дослідження та розробки, провідні компанії також збільшують фінансування сектору інформаційних технологій. Це є додатковим підтвердженням тренду глобального середовища, який свідчить про



трансформаційні перетворення сучасного світу. Очікується, що у 2018 році витратити в ІТ-індустрії в світі зростуть до 3,7 трлн. дол. США, що на 4,5 % більше, ніж в 2017 році. Слід зазначити, що технології менеджменту персоналу (HR-технології) є одними з провідних факторів інновацій у цьому просторі з значними прогнозними витратами на програмне забезпечення сервісних рішень в системах фінансового менеджменту (FMS), управління людським капіталом (HCM) та аналітичних програм [164].

Збільшення видатків на персонал є відповіддю на сучасні виклики соціокультурної глобалізації в рамках якої, як було визначено у першому розділі, людина стає головним ресурсом компанії, що особливо важливо для мультинаціональних корпорацій, які стикаються з проблемами крос-культурного менеджменту.

Компанії активно впроваджують ефективні програми навчання та розвитку, які дозволяють працівникам отримувати нові навички та розвивати нові знання. Так звані «роботодавці вибору» добре розуміють, що працівники, швидше за все, беруть участь у роботі, коли їх організація активно пропонує можливості для навчання та розвитку (Learning and development, L&D) [165]. Компанії по всьому світу витрачають значні ресурси не лише на оплату праці своїх працівників, але й на підвищення їх кваліфікації (рис. 2.21).

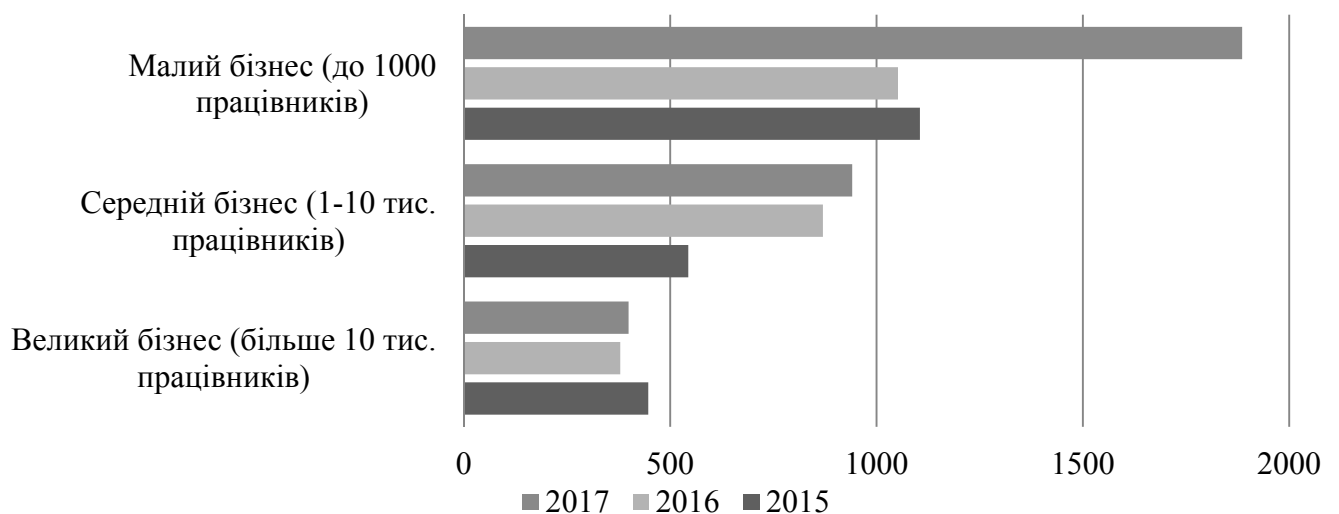


Рис. 2.21. Витрати американських компаній на навчання та розвиток (L&D) на 1 працівника, за розмірами компанії, 2015–2017 рр., дол. США [165].

Протягом останніх п'яти років бюджети на навчання та розвиток або залишились на одному рівні, або демонстрували номінальні темпи зростання. [166] Але за підсумками 2017 р. компанії США демонструють значне зростання цього показника – на 33 % (рис. 2.22).

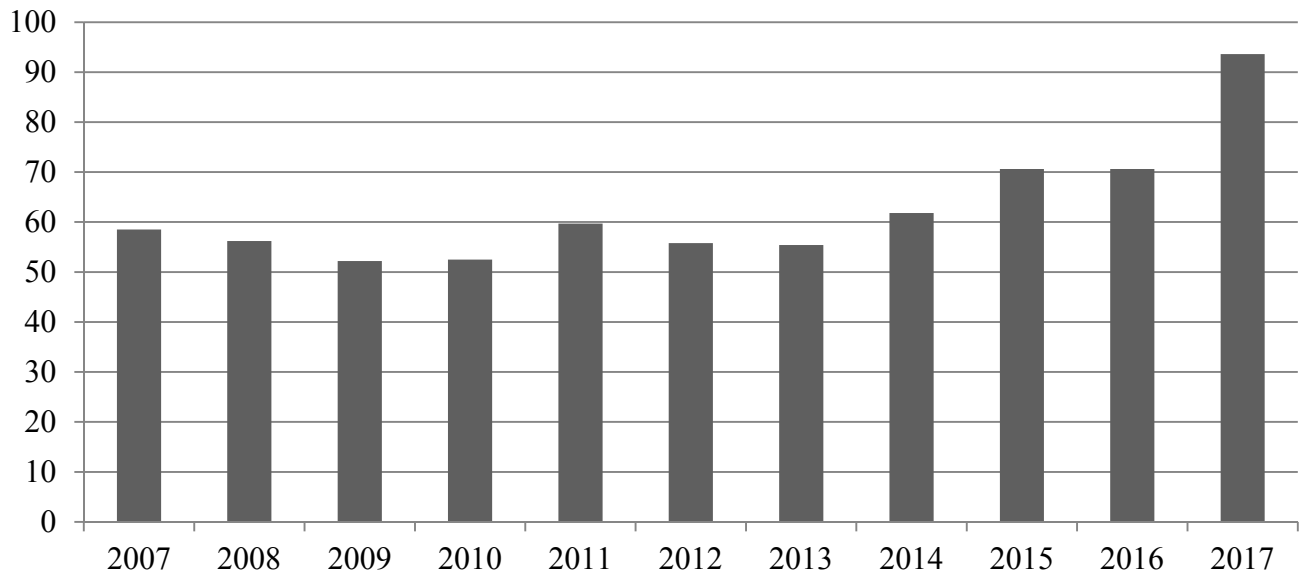


Рис. 2.22. Сумарний бюджет американських компаній на навчання та розвиток, млрд. дол. США [166]

За підсумками 2017 р., загальний обсяг витраток американських компаній на навчання та розвиток, включаючи заробітну плату та витрати на зовнішні продукти та послуги, значно зросли, збільшившись на 32,5 % до 90,6 млрд. дол. США. Витрати на зовнішні продукти та послуги залишились на рівні 7,5 млрд. дол. США, тоді як інші видатки на тренування (наприклад, витрати на подорожі, обладнання та обладнання) зросли до 44,5 млрд. дол. США із 26,1 млрд. дол. США. Тим часом, видатки безпосередньо на навчання збільшились на 12,4 % до 41,6 млрд. дол. США.

Провідні компанії Великої Британії також закладають в стратегічні плани витрати на навчання своїх працівників. Незважаючи на сучасне несприятливе економічне середовище, 94 % з топ-100 британських компаній вважають, що навчання та розвиток є критично важливими для успіху та знижує оборот персоналу [167]. Згідно з доповіддю U.K. L&D REPORT: 2018, британські

компанії витрачають близько 300 фунтів стерлінгів на 1 працівника (у 2017 році). Майже 2/3 компаній які підвищили оборот в минулому році, визначають рівень лідерства та розвитку менеджменту як головний фактор розвитку компанії та визнають, що сильна культура навчання в бізнесі робить співробітників конкурентоспроможними [168].

Одним з результатів соціо-культурних процесів у глобалізованому світі є зростання цінності особистості, коли людина та її потреби виходить на перший план, тому зараз працівник бажає не лише фінансового задоволення від роботи, але й потребує особистого розвитку. Саме тому компанії мають пристосовуватись до цієї тенденції, збільшуючи витрати компаній на навчання та розвиток, оскільки це стає ключовим фактором прихильності працівників. Світ ступає в еру, коли не компанії вибирають працівників, а фахівці обирають собі роботодавця, що вимагає від компаній не лише стратегічного бачення по виробничому процесу, але й розробки дієвого плану роботи з персоналом з метою залучення та утримання фахівців. Майбутні працівники обираючи компанію для роботи керуються багатьма факторами, наприклад, рейтингом кращих компаній Workforce 100, який оцінює американські компанії за сьома основними напрямками: культура робочих місць; виплати працівникам; різноманітність та включення; розвиток співробітників/управління талантами; інновації в HR; розвиток лідерства; і розвиток талантів (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Топ-10 компаній з рейтингу Workforce 100, 2017 р. [160, 169]**

| Місце | Компанія                   | Кількість працівників | Середня зарплата, тис. дол. США/рік | Позиція компанії за рейтингом топ-100 PwC (див. табл. 2.9) | Країна |
|-------|----------------------------|-----------------------|-------------------------------------|--|--------|
| 1     | Alphabet                   | 72,1                  | 113,0                               | 2  | США    |
| 2     | Facebook Inc.              | 17,0                  | 116,0                               | 8  | США    |
| 3     | Coca-Cola Co.              | 100,3                 | 74,0                                | 42   | США    |
| 4     | Deloitte                   | 244,4                 | 83,0                                | –  | США    |
| 5     | AT&T Inc.                  | 8,9                   | н/д                                 | 24   | США    |
| 6     | Walt Disney Co.            | 195,0                 | 80,0                                | 51   | США    |
| 7     | Marriott International Inc | 226,5                 | 60,0                                | –  | США    |
| 8     | Goldman Sachs              | 34,4                  | 86,0                                | 95   | США    |
| 9     | Apple Inc.                 | 8,4                   | 120,0                               | 1  | США    |
| 10    | Intel Corp                 | 106,0                 | 97,0                                | 21   | США    |

У представленій таблиці наведено Топ-10 компаній за рейтингом привабливості для працівників. Крім того, для аналізу ми додали позиції цих компаній за рейтингом міжнародних компаній за ринковою капіталізацією, за методологією PwC та середню заробітну плату по цих компаніях.

Аналіз наведених даних свідчить, що 8 з 10 компаній присутні у рейтингу PwC, що може свідчити про наявність певного взаємозв'язку між привабливістю компанії для працівників та її успішністю на світовій арені. Високі показники заробітної плати в цих компаніях ще раз підтверджують той факт, що компанії адекватно оцінюють важливість своєї конкурентоздатності на ринку праці та цінують своїх працівників, оскільки людський капітал займає провідне місце серед факторів виробництва, що, безумовно є головним трендом XXI ст.

Проведений аналіз трансформаційних процесів міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації дав змогу виокремити такі тенденції:

1. посткризове відновлення останнього десятиліття виводить на перші місця світового економічного простору країни, що розвиваються, більшою мірою – країни Азії, зокрема Китай та Індію, про що свідчить не лише їх темпи економічного розвитку, але й динаміка потоків прямих іноземних інвестицій;

2. при аналізі провідних міжнародних рейтингів міжнародних корпорацій, вбачається активна інтервенція китайських конгломератів на перші місця глобальних рейтингів паралельно за поступовим зменшенням частки країн, що розвиваються, що свідчить не лише про розвиток виробничих потужностей китайських конгломератів, але й про активізацію їх закордонної операційної діяльності;

3. галузевий аналіз рейтингів міжнародних компаній відображає світові тенденції перерозподілу фінансових ресурсів з класичних капіталомістких галузей на високотехнологічні галузі, що свідчить про переорієнтацію провідних економік світу на розвиток економіки знань з домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій;

4. аналіз динаміки витрат міжнародних компаній свідчить про наявність 2 основних трендів: збільшення витрат на R&D та L&D. Перший свідчить про бачення компаніями інноваційних перспектив не лише у виробничому процесі, але й в управлінських рішеннях. Другий – про зростання ролі працівника в якості основного ресурсу компанії, є відповіддю на сучасні виклики соціо-культурної глобалізації;

5. співставлення позиціонування компаній за рейтингом привабливості для працівників та рейтингом за обсягом ринкової капіталізації свідчить про наявність взаємозв'язку між людиноцентричністю компанії та її продуктивністю на світовій арені, що ще раз підтверджує цінність людського капіталу для міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації;

6. при наявному тренді збільшення витрат компаній на освітні проекти своїх працівників, відзначається переорієнтація з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації.

### **2.3. Аналіз впливу соціо-культурної глобалізації на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній**

З огляду на швидкість змін у глобальному бізнес-середовищі, стандартні методи планування, менеджменту та методи розподілу активів стали застарілими. Досягнення нових рівнів складності бізнесу – це нескінченний процес, який вимагає від компаній швидко перерозподіляти активи для подолання наслідків змін у середовищі, а від персоналу – сучасних знань та навичок, вміння адаптуватись до зовнішнього середовища, комунікативних здібностей. Для ефективного позиціонування компанії на глобальній арені, важливу роль має людський фактор та система його менеджменту, яка забезпечують постійну оцінку та вдосконалення, забезпечуючи ефективне використання як бізнес властивостей, так і організаційних навичок [170].

Нові реалії ведення бізнесу в сучасній світовій економіці прискорюють виробничі процеси, підвищують конкуренцію, вимагають швидкого реагування на проблемні питання. Нова парадигма економічної системи – економіка знань – трансформує бізнес-ландшафт, а успішні організації майбутнього, швидше за все, будуть тими, які можуть рухатися швидше, адаптуватися швидше, швидко навчатися і охоплювати динамічний попит на робочу силу [171].

Паралельно змінюється і робоча сила. Стає більш цифровою, більш глобальною, різноманітною та соціально медіапродуктивною. Одночасно, бізнесові очікування, потреби та вимоги розвиваються швидше, ніж будь-коли раніше. З одного боку це виклик, а з іншого – можливість переосмислення системи менеджменту персоналу, талантів та організаційної практики. Можливість створювати платформи, процеси та інструменти, які продовжують розвиватися та зберігати свою цінність у часі.

Одночасно з активним прискоренням процесів соціо-культурної глобалізації, розвивається взаємозв'язаний з цією тенденцією процес розвитку технологій. Технології, такі як штучний інтелект, мобільні платформи, сенсори та системи соціального співробітництва, зробили революцію в тому, як ми живемо, працюємо та спілкуємося, і темпи тільки прискорюються. Це викликає стрес як для людей, так і для суспільства; дослідження показують, що працівники та організації більше «перевантажені», ніж будь-коли [172].

Продуктивність підприємств не встигає за технологічним прогресом. Дані бюро статистики США та інших джерел показують, що зростання продуктивності залишається низьким, незважаючи на впровадження нових технологій в бізнес-середовище. Фактично, починаючи з рецесії 2008 р., зростання продуктивності бізнесу (ВВП за годину роботи) найнижчим є з початку 1970-х років (1,3 %) [173]. Разом з тим, відбувається скорочення підприємств. Наприклад, лише 12 % компаній з рейтингу Fortune 500 з 1955 року все ще перебувають у бізнесі, а за минулий рік випали з рейтингу 26 % компаній.

На думку фахівців світового лідера у сфері бізнес-консалтингу та аудиту Deloitte, існує проблема постійно зростаючого розриву між технологічною

складністю та фактично виконаною роботою [174]. Результатом є нерівність доходів, стагнація заробітної плати та соціальні та політичні заворушення в усьому світі. Компанії з низькою продуктивністю зараз швидко втрачають свою конкурентоспроможність, тому що більшість оцінок на фондовому ринку здійснюється базуючись на ІР та сфері послуг, а не фізичними або виробничими товарами.

Фахівці Deloitte вважають, і ми з ними згодні, що проблема зводиться до стратегій людського капіталу – як компанії організують, управляють, розвивають, мотивують та пристосовують людей до роботи.

Американський науковець Т. Фрідман у своїй книзі Thank You for Being Late (2016 р.) [175] посилається на графік, створений виконавчим директором дивізіону Google Alphabet Е. Теллером, який говорить про те, що технологія зростає все більш швидкими темпами, тоді як людська адаптивність зростає повільніше, демонструючи лінійний тренд. Хоча ми частково погоджуємося з висновком (ми вважаємо, що люди адаптуються до технологій дуже швидко), ми підтримуємо думку, що критично важливо розуміти взаємозв'язок між чотирма ключовими трендами, які показані на рисунку 2.23.

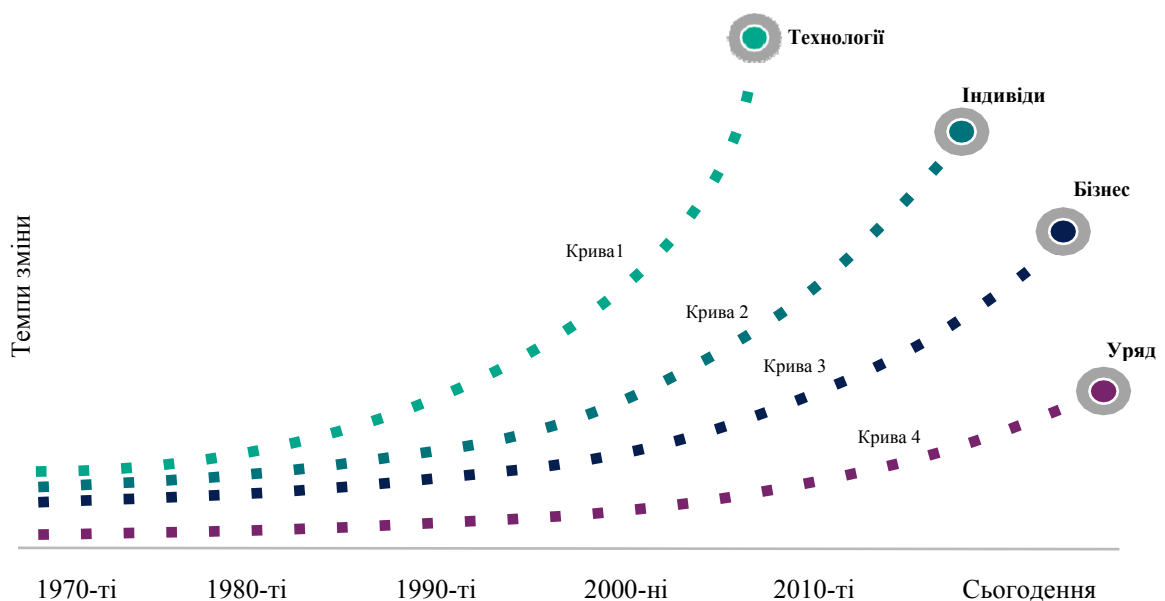


Рис. 2.23. Темпи зростання ключових характеристик глобального суспільства (1970 рр. – сьогодні)

На рисунку 2.23 крива 1 ілюструє експоненціальну швидкість технологічних змін. Вже понад 50 років після формулювання закону Мура, який стверджує, що обчислювальна потужність подвоює можливості кожні 18-24 місяців, мобільні пристрої, датчики, штучний інтелект та робототехніка покращують наше життя швидше і частіше, ніж будь-коли раніше – їх обчислювальна потужність зростає за експоненціальним трендом, як і передбачив Г. Мур.

Крива 2 показує, що індивіди відносно швидко і вміло приймають нові інновації. Наприклад, дослідження Deloitte доводить, що громадяни США переглядають свої мобільні телефони 8 млрд. разів на день, змушуючи такі галузі, як медіа, роздрібна торгівля, транспорт та сферу послуг, створювати цифрові продукти та послуги, з метою реклами та заохочення нових клієнтів.

Однак, як показує крива 3, хоча люди відносно швидко адаптуються до технологій, підприємства та організації рухаються повільніше. Ділова практика корпоративного планування, засади організаційної структури, розробки робочих місць, мотивація, цілепокладання та управління були в значній мірі розроблені в індустріальний вік, і компанії повинні постійно переглядати їх, щоб бути в тренді суспільних та соціо-економічних змін.

Прогалини між кривими 1, 2 та 3 показують необхідність адаптації організацій до технологій та змін способу життя.

Крива 4 являє собою державну політику, включаючи політику, спрямовану на подолання нерівності доходів, безробіття, регулювання проблем міграції та торгівлі. Ці питання, які прямо впливають на підприємства через регулювання, податки та законодавство, адаптуються ще більш повільними темпами. Закони та політика з таких тем, як мінімальна заробітна плата, торгові тарифи, імміграція та освіта, змінюються лише через роки публічних дебатів. Розрив між державною політикою та іншими трьома трендами призводить до незбалансованості та проблем для керівників бізнесу та персоналу.

Розуміння цих чотирьох кривих та зростаючі розбіжності між технологіями, окремими індивідами, бізнесом та державною політикою є важливими для ефективного управління світовим людським капіталом. Сучасна система



менеджменту персоналу має унікальну роль: вона може допомогти лідерам та організаціям адаптуватися до технологій, допомагати людям пристосуватись до нових моделей роботи та кар'єри, а також допомагати компанії в цілому пристосовуватися та заохочувати зміни в суспільстві, регулюванні та публічній політиці.

Сучасні очікування, пов'язані з темпами технологічних змін для суспільства не є новими. Наприклад, у 1980-х рр. спостерігалось стрімке зростання обчислювальної потужності, що призвело до автоматизованих касових машин, он-лайн систем та швидкого зростання ІТ-індустрії. Можна вважати, що світ адаптований, коли люди набувають нових навичок та нових робочих місць.

Оскільки четверта промислова революція розгортається по всьому світу, можна очікувати, що напрями трансформації робочих місць матимуть як глобальні, так і регіональні тренди. Крім того, міжнародні компанії можуть опосередковано впливати на ці процеси шляхом диференціювання завдань та галузей промисловості в конкретних регіонах світу в межах свого стратегічного планування. В результаті, це матиме вторинний вплив на тенденції розвитку робочих місць в ряді розвинених та країн, що розвиваються, що підкреслює зростаюче значення глобальних ланцюгів постачання та транснаціональних компаній у формуванні структури світової економіки.

Що стосується факторів, які впливають на рішення компаній щодо розташування виробництв, то більшість (74 %) міжнародні компанії вважають наявність кваліфікованого місцевого талановитого персоналу найважливішим фактором [176]. Натомість 64 % компаній зазначають, що витрати на оплату праці є головною проблемою (Додаток В). Серед інших важливих факторів, таких як гнучкість місцевого трудового законодавства, ефекти агломерації промисловості або близькість до сировини, розглядалося як менш важливе відносно кваліфікованих місцевих талантів та витрат на оплату праці.

Таким чином, ми ще раз отримуємо підтвердження того факту, що у сучасній глобальній економіці людський фактор є ключовим фактором функціонування

глобальних підприємств, оскільки, як показано у таблиці Додатку В, наявність кадрового потенціалу та його вартість є найважливішими при виборі місця розташування нових виробництв.

По мірі розгортання Четвертої промислової революції компанії прагнуть використовувати нові та проривні технології, щоб досягти більш високого рівня ефективності виробництва та споживання, розширюватися на нових ринках та конкурувати новими продуктами для задоволення потреб глобального споживача, що все частіше орієнтується на цифрові товари.

Все більше роботодавців шукають працівників з новими навичками, з метою збереження конкурентної переваги своїх підприємств та збільшення продуктивності робочої сили. Нове покоління працівників відчуває швидко зростаючі можливості на нових робочих ролях, в той час як інші відчувають як швидко зникають перспективи в ряді професій, які традиційно вважались шляхом до побудови кар'єри в житті і, як визначено у доповіді Всесвітнього економічного форуму Future of Jobs Survey 2018, кількість таких зникаючих професій з кожним роком зростатиме (рис. 2.24).

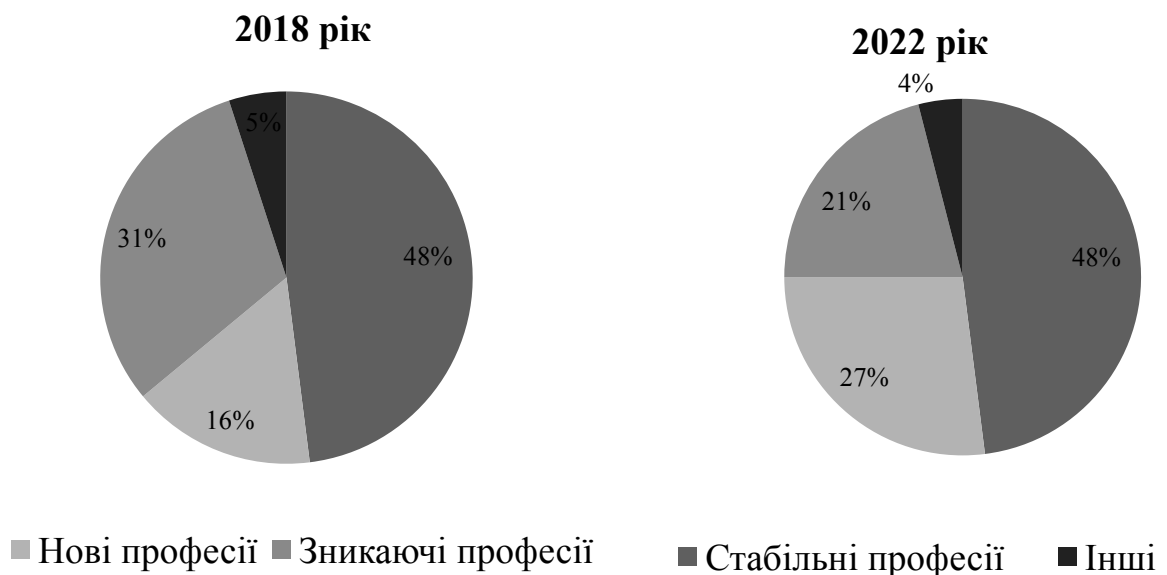


Рис. 2.24. Відсоткове співвідношення нових, зникаючих та стабільних професій, 2018 та 2022 (прогноз) рр.[176]

*\*) аналітика стосується великих транснаціональних роботодавців.*

Сьогодні є необхідним новий набір цифрових бізнесів, а для працівника – нових цифрових робочих навичок. Компаніям слід більше зосередитись на кар'єрних стратегіях, мобільності талантів та організаційних екосистемах та мережах, щоб полегшити індивідуальне та організаційне переосмислення. Сьогодні організації зацікавлені в працівниках, які можуть продемонструвати лідерство, різноманітність комунікативних навичок, технологічні знання та мають загальний досвід роботи [177].

Прогнозовані зміни на ринку праці, які пропонують аналітики Всесвітнього економічного форуму та компанії Deloitte не є попередніми висновками, але вони є розумними прогнозами, які впливають з дій та інвестиційних рішень, прийнятих компаніями у відповідь на глобальні тенденції сьогодення.

Зростання автоматизації робочих місць має значний потенціал для підвищення продуктивності праці та збільшення роботи працівників. Технологія автоматизації може допомогти усунути повторювальну адміністративну роботу та дозволить працівникам зосередити увагу на вирішенні більш складних проблем, одночасно зменшуючи ризик помилок, дозволяючи їм зосередитись на завданнях, пов'язаних із доданою вартістю [178].

На сучасному підприємстві машини та алгоритми найчастіше доповнюють людські навички в обробці інформації та даних. Вони також підтримують виконання складних і технічних завдань, а також забезпечують більшою мірою фізичну та ручну роботу. Проте деякі робочі завдання досі виконуються переважно людьми: спілкування та взаємодія; координація, розробка, управління та консультування, прийняття рішень [179].

Прогнозується, що до 2022 р. ця картина дещо зміниться. Згідно з Future of Jobs Survey 2018 [176], очікується поглиблення в усіх існуючих тенденціях, а машини та алгоритми в середньому збільшують свій внесок у конкретні завдання на 57%. Більшість завдань, пов'язаних з обробкою інформації та обробки даних, а також пошуком та передачею інформації, буде виконуватися за допомогою технології автоматизації (рис. 2.25 та рис. 2.26).



Рис. 2.25. Відсоткове співвідношення обсягу виконаної роботи працівниками та технічними заходами, 2018 р. [176]



Рис. 2.26. Відсоткове співвідношення обсягу виконаної роботи працівниками та технічними заходами, 2022 р. [176]

Хвиля технологічного прогресу четвертої промислової революції гарантовано зменшить кількість працівників, необхідних для виконання певних робочих завдань, паралельно це створить підвищений попит на продуктивність інших, що призведе до створення нових робочих місць.

Для того, щоб використовувати трансформаційний потенціал Четвертої промислової революції, бізнес менеджери в усіх галузях промисловості та регіонах будуть все більше зацікавлені у формуванні глобальної стратегії робочої сили, яка буде в змозі вирішувати проблеми нової ери прискорення, змін та інновацій [176].

Так, за підсумками 2017 р. компанією Deloitte було визначено провідні тенденції розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній, які включають 10 сфер, в яких організаціям доводиться долати розрив між темпами змін та проблемами роботи, управлінні талантами. Згідно з дослідженням Deloitte [180], у якому взяли участь управлінці з більш ніж 10 400 компаній з 140 країн світу, оцінено «важливість» цих тенденцій розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній (Рис. 2.27).

Трансформація системи менеджменту міжнародних компаній має включати такі складові елементи.



Рис. 2.27. Тенденції розвитку системи менеджменту персоналу міжнародних компаній, ранжовані по оцінкам «важливості» для компанії, у %, 2017 р. [180]

### 1. Розбудова «компанії майбутнього»

Спостерігається підвищена зацікавленість керівників до побудови так званої «компанії майбутнього» – високоефективної організації, що діє як уповноважена

мережа та координується через культуру, інформаційні системи та мобільність талантів. Менеджмент такої компанії зосереджений на переробці системи організації, активно вивчаючи та розробляючи нові моделі. І багато організацій не тільки розробляють, але і створюють цю нову організацію. Традиційні організаційні ієрархії замінюються мережами та екосистемами (Рис. 2.28).



Рис. 2.28. Трансформація моделей організаційної структури міжнародної компанії. А – традиційна організаційна ієрархія, Б – організаційна структура «компанії майбутнього» [180]

У минулому більшість організацій були розроблені для результативної та ефективної роботи, що призвело до складних та структурованих організацій. Бізнес-моделі ХХ ст., які базуються на передбачуваних комерційних моделях, не підходять до нової епохи непередбачуваності та зміни стандартів. Замість простого електронного бізнесу, успішні організації повинні бути розроблені для швидкості, спритності та адаптації, щоб вони могли конкурувати та вигравати в сучасному глобальному діловому середовищі.

Важливою частиною трансформації системи менеджменту міжнародних компаній для адаптації до сучасних умов є відхід від ієрархічних організаційних структур до моделей, де робота виконується в командах. Замість традиційної організаційної моделі з ієрархічними рівнями роботи, заснованої на знаннях у конкретній галузі, провідні компанії намагаються досягти більш гнучкої, командно-орієнтованої моделі [181].

Нові організаційні моделі також потребують нового підходу до лідерства. Лідери мережних команд у гнучких організаціях вимагають таких навичок, як

переговори, стійкість і системне мислення. Ефективні лідери в мережевому середовищі повинні мати високий ступінь мережевого інтелекту, дізнаватися про те, що відбувається у всій їх компанії, у всій їх галузі та на ринку клієнтів.

Високий рівень зацікавленості менеджменту компаній у побудові «компанії майбутнього» свідчить про перехід від розробки нової організації до активного створення екосистем та мереж організації.

## **2. Безперервне навчання**

Компанії заохочують працівників до постійного навчального досвіду, який дозволяє співробітникам швидко, легко та на власних умовах розвивати навички. У провідних компаніях відділи людських ресурсів (HR) допомагають працівникам зростати, підвищуючи свій потенціал, отримуючи нові навички. Впровадження нових моделей навчання, з одного боку, нівелює традиційне поняття кар'єри, а з іншого боку знижує цінність традиційних навичок, що є критичним для організації XXI ст.

Компанії з динамічними кар'єрними моделями перевершують своїх конкурентів, забезпечуючи неперервні можливості навчання та глибоко вбудовану культуру розвитку [182]. Як вказують автори дослідження «100-річне життя: життя та робота в епоху довголіття» [183], працівники, які присвячують кар'єрі 60–70 років, очікують, що роботодавці допоможуть їм постійно розвиватись, переходити від ролі до ролі, опановувати нові професії і в результаті знайдуть своє покликання.

## **3. Пошук та заохочення талантів**

В умовах трансформації робочих місць та навичок актуальним стає питання пошуку та підбору потрібних співробітників. Провідні міжнародні компанії використовують соціальні мережі, аналітику та пізнавальні засоби, щоб знайти людей новими способами, залучають їх через глобальний бренд і визначають, хто найкраще відповідає посаді, обов'язкам, команді та компанії. Таким чином

зароджується нових тип когнітивних технологій, які радикально трансформують саме поняття рекрутингу.

В сучасному прозорому цифровому просторі рекрутинговий бренд компанії має бути як впізнаваним, так і привабливим, оскільки роботодавці частіше конкурують за працівника, а не навпаки. Тому компанії інтенсивно керують своєю системою рекрутингу, розробляючи корпоративний бренд зайнятості, який може притягнути кандидатів до них [184].

#### **4. Імідж роботодавця**

На сьогодні культура та мотивація є життєво важливими складовими досвіду працівників, а провідні організації розширюють межі своєї уваги до співробітника, починаючи з першого контакту людини з потенційним роботодавцем до планів на пенсію та навіть далі. Сьогодні компанії вивчають подорожі співробітників, визначають їх потреби та використовують результати анкетування, щоб зрозуміти світогляд працівників. Крім того, до спектру обов'язків HR-департаменту відноситься не лише традиційні питання, а ще й реорганізація на робочому місці, благополуччя працівників та системи підвищення продуктивності праці та мотивації працівників.

В даному аспекті важливою проблемою залишається питання мотивації працівників. Загальні тренди мотивації працівників міжнародних компаній демонструють незначне підвищення протягом останніх років (рис. 2.29).

Варто відзначити, що найнижчі рівні мотивації персоналу компаній – в Європі та Північній Америці, тобто найбільш високорозвинених країнах, а найвищий – в країнах Латинської Америки, де, переважно, знаходяться країни, що розвиваються.

Концепція мотивації працівників часто плутається із задоволенням або щастям, але справжнє визначення є більш глибоким у змісті. Мотивація працівників визначається як «рівень психологічного інвестування співробітника в їх організацію». Високий рівень мотивації персоналу міжнародних компаній визначається за таких умов:



- працівники скажуть позитивні речі про свою організацію та виступають як захисники;
- працівники мають намір тривалий час залишатися в їх організації;
- працівники мотивовані прагнути докласти всіх зусиль, щоб допомогти організації досягти успіху [181].

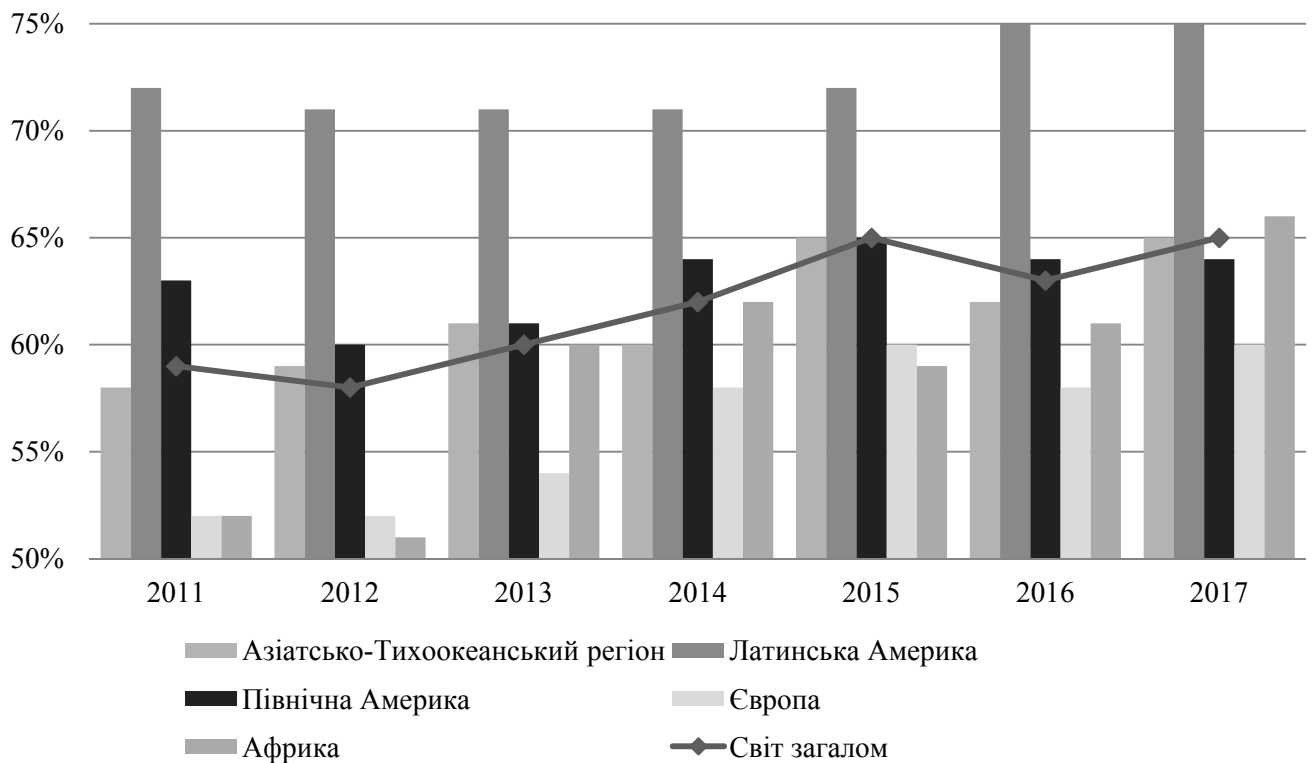


Рис. 2.29. Динаміка рівня мотивації персоналу міжнародних компаній, у %, 2011–2017 рр., за регіонами світу та по світу загалом [185].

Напрями трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній мають включати в себе не лише питання підвищення зацікавленості персоналу в успішній діяльності компанії, але й формування політики зацікавленості компанії у працівниках. HR-департамент у сучасній компанії має стати джерелом інформації про потреби та бажання працівника до задоволення, зацікавленості та доброзичливості з метою їх задоволення, що, в свою чергу призведе до підвищення мотивації персоналу і покращення результативності діяльності компанії.

## **5. Менеджмент ефективності**

Останні п'ять років міжнародні компанії експериментували з новими підходами з управління ефективністю. Тепер компанії виходять за рамки експериментів, щоб розгорнути нові моделі в широкому масштабі. Незважаючи на те, що інструменти з нових технологій менеджменту персоналу ще не конкретизовано, проте нові підходи до управління продуктивністю вже існують та працюють, і вони збільшують продуктивність та змінюють корпоративну культуру, що відображається на загальному представленні компанії на світовій арені.

В умовах активізації процесів соціо-культурної глобалізації, компанії не можуть існувати відокремлено від соціуму. Такі компанії як Adobe, IBM, GE, Goldman Sachs, New York Life, Juniper Networks і Cisco трансформують своє бачення діалогу з соціумом від «розмови про людей» до «діалогу з людьми». Оскільки сучасні компанії стають більш орієнтованими на команду, менеджмент ефективності також трансформується від фокусу лише на індивідуальних досягненнях працівника до оцінки його внеску у команду та вплив команди на досягнення загальних бізнес-цілей [181].

Такі фірми як Cisco, GE та Google стали першими, хто впровадив ці моделі. Ці компанії побудували або придбали складне програмне забезпечення, щоб зрозуміти динаміку команди, оцінювати цільові системи груп та оцінювати, наскільки ефективно працівники беруть участь у роботі команд. Мета менеджменту ефективності трансформується з підвищення продуктивності окремого працівника до покращення результатів роботи команди. Якщо команда виграє, працівник виграє. Якщо команда виграє, компанія виграє.

## **6. Неприйнятність лідерства**

Оскільки компанії трансформуються та формуються цифрові організаційні моделі, керівництво також потребує змін. Наразі традиційне лідерство є важливою проблемою. Організації вимагають більш гнучких, різноманітних та молодих лідерів, а також нових лідерських моделей, які фіксують мережевий

спосіб ведення бізнесу. Хоча індустрія розвитку лідерів продовжує боротьбу за своє існування, компанії трансформують традиційні організаційні ієрархії, розширюючи можливості нового типу лідерів, які можуть діяти у мережі, що швидко змінюється. В умовах трансформаційних перетворень глобальної системи менеджменту лідери мають думати, діяти та реагувати по-новому, щоб бути здатними зробити свою компанію конкурентоспроможною у новому цифрову світі. Нові актуальні здібності для сучасних лідерів наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

### Лідерські здібності, необхідні для досягнення успіху в цифровому світі [184]

| Когнітивні трансформації<br>(думати по-новому)          | Поведінкові трансформації<br>(діяти по-новому)                                       | Емоційні трансформації<br>(реагувати по-новому)   |
|---|--|---|
| Адаптувати навички у віртуальному світі                 | Адаптуватись до змінного керування та впливу   | Толерантність до ризикового та амбітного оточення |
| Обробляти постійно зростаючі обсяги інформації          | З легкістю співпрацювати одночасно з різними командами                               | Демонструвати стійкість до постійних змін         |
| Пропонувати нові способи виконання простих завдань      | Оцінювати та приймати робочий внесок нових партнерів та співробітників               | Бути хоробрим, стикаючись з реальним станом справ |
| Швидко приймати рішення в умовах інформаційного вакууму | Інвестувати великий обсяг енергії у правильне виконання роботи, навіть через невдачі | Мати впевненість взяти на себе управління змінами |

## 7. Цифровий менеджмент персоналу

Оскільки глобальні підприємства в цілому стають цифровими, система менеджменту персоналу також має стати лідером у цифровій організації. Це означає не лише оцифрування HR-платформ, але й розробку цифрових робочих місць з формуванням цифрових робочих вакансій, а також підтримку розгортання технології, яка змінює стиль роботи та взаємозв'язок працівників.

Цифровий менеджмент персоналу побудований на інноваціях та експериментах. Оскільки компанії стають мережами, а база працівників стає одночасно старшою та молодшою, нові практичні підходи потрібні в кожному кадровому секторі. Компанії часто використовують хакатони, швидкі проектні

групи та «мінімально життєздатні продукти» для розробки пілотних програм з управління персоналом [184]. Наприклад, компанія IBM виконує перехід на цифровий менеджмент персоналу, використовуючи різноманітні експерименти для створення нових цифрових HR-рішень. Після роботи хакатона, співробітники компанії впровадили процес керування продуктивністю, створивши Checkpoint, новий процес зворотного зв'язку, який різко збільшує взаємодію, мотивацію та управління цілями [187].

Щоб забезпечити безперервне навчання, IBM перестала використовувати свою традиційну систему глобального управління навчанням і замінила її новою цифровою платформою навчання. Нова система дозволяє співробітникам публікувати повідомлення будь-якого змісту, яке, на їхню думку, є важливим, зацікавлює та рекомендує працівнику навчання на основі його посади та досвіду та інтегрує зовнішнє навчання через Інтернет.

Щоб розширити можливості співробітників, з метою їх більшого контролю власної кар'єри, IBM розробила систему управління кар'єрою, яка допомагає людям знаходити нові робочі місця та рекомендує нові завдання.

## **8. Аналіз людського капіталу**

Збір статистичних даних про працівників стає більш важливим питанням, але фокус аналітики людського капіталу змінився. Раніш це було технічна сторона питання для статистичного аналізу, а тепер аналітика людського ресурсу є сегментом бізнес-аналітики, яка включає все аспекти діяльності компанії: від операційного менеджменту до пошуку талантів та фінансових показників. Тим не менш, здатність компанії трансформувати отримані дані у прибуток все ще є проблемою. Не більше 10% міжнародних компаній здатні ефективно використовувати отримані знання щодо своїх працівників для підвищення ефективності.

Аналітика тепер стає важливою частиною високопродуктивного найму персоналу. Компанії використовують дані інтерв'ю, ретельний аналіз мови посадового листування та персональні дані кандидата на посаду для зменшення

несвідомої упередженості при підборі кадрів. Нові інструменти, які враховують соціальні та місцеві дані найму, допомагають компаніям ідентифікувати людей, які «ймовірно шукатимуть нові робочі місця» задовго до того, як до них навіть наблизиться конкуренти [188]. Використання зовнішніх даних для аналітики людей значно зросло, оскільки зараз більше 50 % компаній активно використовують соціальні мережі та зовнішні дані, щоб зрозуміти, як заохотити, мотивувати працівника та збільшувати інші показники ефективності.

## **9. Розмаїття та інтеграція**

Актуальним питанням для більшості менеджментів найвищої ланки залишаються справедливість, рівність та інтеграція співробітників. Неможливість ігнорування необхідності стратегій різноманітності в системі менеджменту персоналу фокусує увагу на відповідальності, прозорості та «співпраці через процес». Незважаючи на спроби інтегрування шляхом навчання та соціальних активностей, залишається проблема розмаїття та кооперації працівників, що є складним питанням для багатьох міжнародних компаній.

Розмаїття та інтеграція тепер впливають на бренд, корпоративну ціль та продуктивність праці. Не лише громадськість все більше усвідомлює цю проблему (наприклад, гендерне та расове різноманіття в технологічній індустрії) [189], але працівники також висловлюють активну позицію щодо цього питання. Покоління 20–30-річних, наприклад, розглядають інклюзію до колективу як обов'язкову частину корпоративної культури, відзначаючи це як показник того, наскільки компанія прислухається до них [190]. Таким чином, процеси інклюзії в компанії стають важливими для залучення талановитих кадрів та формування корпоративного бренду зайнятості компанії. Багато організацій працюють в умовах високої прозорості, яку вимагають працівники. Компанії повинні узгоджувати свій підхід з очікуваннями молодого покоління, або вони, ймовірно, втратять талановиті кадри.

## 10. Розширення робочої сили, роботи та штучний інтелект

Робототехніка, штучний інтелект, сенсори та когнітивні обчислення стали провідним трендом в умовах економіки знань, що формується. Компанії повинні враховувати, що їх робоча сила - це не лише працівники у штаті, але й мають бути включені фрілансери та короткострокові контрактні працівники. Крім того, до «працівників» можна віднести машини та програмне забезпечення. Разом ці тенденції призведуть до переформатування майже кожного робочого місця, так само як формування свідомлення щодо планування робочої сили та характеру роботи. Ці зміни вже відбуваються: станом на 2017 р. 41% міжнародних компаній впровадили чи зробили значний прогрес у впровадженні когнітивних технологій та штучного інтелекту, а ще 35% звітують про впровадження пілотних програм [176].

Описані вище тенденції стосуються різних дивізіонів та рівнів управління компанії, але в цілому вони відображають загальні тенденції трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціокультурної глобалізації, основним драйвером якої виступає інформатизація суспільства та виробництва. Зазначені тенденції можна систематизувати за напрямками трансформації (рис. 2.30).

Варто зазначити, що вищезгадані тренди сприймаються не однаково відкрито всіма міжнародними компаніями. Розуміння необхідності змін системи управління викликано жорсткою конкурентоспроможністю на світовому ринку, проте не всі компанії готові швидко адаптуватись до глобальних змін, які прискорюють всі сфери життя та виробництва. Відмінності у ставленні до зазначених трендів відзначаються також в залежності від географічної приналежності материнської компанії (Додаток Г).

Як бачимо з таблиці, керівництво міжнародних компаній не демонструє критичних відмінностей у баченні майбутнього в залежності від регіональної приналежності материнської компанії та її філій. Це призводить до висновку, що на сучасному етапі розвитку глобальної економіки відбувається нівелювання відмінностей національних бізнес-моделей та систем ведення бізнесу. Процес

уніфікації та стандартизації в глобальному середовищі стосується не лише виробничих або суспільних питань, але й загального стилю ведення бізнесу. Наявні незначні відмінності у сприйнятті глобальних тенденцій трансформації системи менеджменту персоналу можуть бути викликані різним ступенем інтеграції країни у глобальну економічну систему та різним рівнем сформованості економіки майбутнього – економіки знань.



Рис. 2.30. Напрями та тренди трансформації системи менеджменту

Трансформаційні перетворення в системі менеджменту персоналу великою мірою залежать від змін у переліку професій та посад, які, в свою чергу також залежать від змін у суспільстві та технології. При проведенні аналізу у розрізі галузей стає очевидним неоднорідність пристосування різних галузей промисловості до результатів четвертої промислової революції. Відмінності спричинені як різними початковими умовами розвитку бізнесу (наприклад, різні інвестиції у впровадження технологій, устаткування), так і різними системами

управління (система розподілу завдань) та готовністю персоналу (наявність навичок та адаптивність персоналу). Як наслідок, у різних галузях очікуються різні зміни у складі та в характеристиках робочих місць, що викликано глобальними трансформаціями та зниженням попиту.

Серед тенденцій, що сприятимуть зростанню в різних галузях промисловості протягом періоду 2018–2022 рр., найбільш впливовими будуть досягнення мобільного Інтернету, які, ймовірно, матимуть вирішальний вплив у галузі авіації, подорожей та туризму, у галузях фінансових послуг та інвестицій, а також у галузі споживчої промисловості. Швидке прийняття нових технологій споживачами, а також досягнення у хмарних технологіях, спрямовані на стимулювання зростання в галузі інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, на засадах проведеного аналізу впливу соціо-культурної глобалізації на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній, можна зробити такі висновки.

Трансформаційні процеси в світовій економіці на межі ХХ та ХХІ ст. мають глобальний та системний характер. Нова парадигма економічної системи – економіка знань трансформує не лише економічний вимір людських відносин, але й політичний, соціо-культурний та суспільний. Процеси акселерації відносин стають провідними для міжнародних компаній, яким доводиться адаптуватись до прискорення не лише з точки зору промислових процесів, але й в аспекті соціально-трудова відносин.

Трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу міжнародних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а також підвищенням значущості людського фактору для утримання позицій на світовій арені.

Оскільки людський фактор, його наявність, якість та вартість є визначальними як при побудові нового бізнесу так і при форматуванні старого, серед трендів трансформації системи менеджменту міжнародних компаній, провідне місце займає пошук талантів, їх залучення та утримання, мотивація



персоналу, формування нового типу лідерів та побудова корпоративного бренду зайнятості.

В умовах переходу до економіки знань, де провідними технологіями стануть інформаційно-комунікаційні, трансформація системи менеджменту персоналу також підпадає під вплив інформатизації. Як результат, очікується, з одного боку, збільшення частки автоматизованих робочих місць паралельно зі зниженням зайнятості людського персоналу, а з іншого боку – впровадження інформаційних технологій як в систему рекрутингу, так і безпосередньо в аналіз та менеджмент персоналу.

Головним трендом трансформаційних процесів у системі менеджменту персоналу, який об'єднує всі вищезазначені, є розбудова так званої «компанії майбутнього», яка передбачає зміну традиційної моделі менеджменту на нову – мережеву, для чого необхідним є новий тип лідерів, менеджерів та професіоналів з новим баченням виробничих та корпоративних процесів. Для цього міжнародним компаніям необхідно побудувати та підтримувати корпоративний бренд зайнятості щоб успішно конкурувати за кваліфіковані талановиті кадри, впроваджуючи вищезазначені заходи в рамках нової системи менеджменту персоналу.

## **Висновки до розділу 2**

В процесі проведення оцінки масштабів та ефектів соціо-культурної глобалізації було проведено аналіз участі країн в процесах соціо-культурної глобалізації. Для цього було оцінено позиціонування країн за індексом соціального розвитку, індексом людського розвитку, обсяги використання мережі інтернет та соціальних мереж.

Визначено, що вплив науково-технічної революції на динаміку глобалізаційних процесів загалом та на їх соціо-культурну складову зокрема проявляється у всебічному проникненні Інтернету та телебачення у життя

людини, мовній уніфікації, прискоренні обміну даними, що, в свою чергу, призводить до акселерації соціальних та економічних процесів.

При оцінці ступеня впливу соціо-культурної глобалізації на країни, визначено, що найбільш інтегрованими у глобальний соціо-культурний простір є розвинені країни, що є цілком очікуваним, оскільки саме вони виступають драйверами глобалізму. Аналізуючи країни, що розвиваються, слід зазначити, що деякі з них (в основному країни Азії) виходять на новий рівень не лише за ступенем соціального забезпечення та інтеграції у глобальне середовище, але й здатні формувати нову цивілізаційну парадигму, засновану на економічному, технологічному та соціальному лідерстві.

Визначення трансформаційного виміру розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації було проведено за допомогою аналізу сучасних тенденцій розвитку міжнародних компаній, оцінки глобальних інвестиційних потоків, аналізу позиціонування ТНК у глобальних рейтингах (за методологією ЮНКТАД, Forbes, PwC та Fortune), визначення компаній-лідерів за обсягами видатків на дослідження та розробки та на навчання та розвиток.

Проведений аналіз дозволив виокремити провідні тенденції трансформаційного виміру розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації, а саме:

– посткризове відновлення останнього десятиліття виводить на перші місця світового економічного простору країни, що розвиваються, особливо активно вбачається інтервенція китайських конгломератів, що свідчить не лише про розвиток виробничих потужностей китайських конгломератів, але й про активізацію їх закордонної операційної діяльності;

– галузевий аналіз рейтингів міжнародних компаній відображає світові тенденції перерозподілу фінансових ресурсів з класичних капіталомістких галузей на високотехнологічні галузі, що свідчить про переорієнтацію провідних економік світу на розвиток економіки знань з домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій;

– аналіз динаміки видатків міжнародних компаній свідчить, з одного боку про трансформацію стратегічного бачення майбутніх перспектив, а саме бачення впровадження інноваційних процесів не лише у виробничий процес, але й в управлінські рішення, а з іншого – про зростання ролі працівника в якості основного ресурсу компанії, розвиток людиноцентричності менеджменту, переорієнтацію з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації.

При проведенні оцінки впливу соціо-культурної глобалізації на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній було визначено тенденції трансформації систем менеджменту персоналу міжнародних компаній. Визначено, що в сучасних умовах глобалізаційного розвитку, темпи розвитку інноваційних інформаційно-комунацікайних технологій є набагато вищими, ніж сприйняття цих інновацій індивідуумами та бізнесом, тому перед міжнародними компаніями стоїть виклик адаптації системи менеджменту персоналу до мінливих умов сучасності. Сучасна система менеджменту персоналу має унікальну роль: вона може допомогти лідерам та організаціям адаптуватися до технологій, допомагати людям пристосуватись до нових моделей роботи та кар'єри, а також допомагати компанії в цілому пристосовуватися та заохочувати зміни в суспільстві, регулюванні та публічній політиці.

Трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу міжнародних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, а також підвищенням значущості людського фактору для утримання позицій на світовій арені.

Визначено наявність трансформаційних змін як в переліку професій так і в професійно-кваліфікаційних навичках, які потребуються працівникам для успішної професійної діяльності.

Обґрунтовано напрями трансформації системи менеджменту міжнародних компаній, які включають сучасні тренди розвитку систем менеджменту

міжнародних компаній, серед яких головним є розбудова так званої «компанії майбутнього», яка передбачає зміну традиційного моделі менеджменту на нову – мережеву, для чого необхідним є новий тип лідерів, менеджерів та професіоналів з новим баченням виробничих та корпоративних процесів. Для цього міжнародним компаніям необхідно побудувати та підтримувати корпоративний бренд зайнятості щоб успішно конкурувати за кваліфіковані талановиті кадри, впроваджуючи вищезазначені заходи в рамках нової системи менеджменту персоналу.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [137; 177; 179; 181; 186].

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СОЦІО-КУЛЬТУРНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

#### **3.1. Моделювання формування людського потенціалу в умовах соціо-культурної глобалізації**

На початку ХХІ ст. провідні країни світу опинились в умовах зростаючого впливу глобалізаційних процесів, збільшення інформаційного тиску, загострення викликів нової економічної парадигми. Все це трансформує бачення майбутніх перспектив людства загалом та умов функціонування міжнародних компаній зокрема. Як було розглянуто та підкреслено у попередніх розділах, в умовах соціо-культурної глобалізації на перший план виходить людина та її інтелектуальний капітал – навички, знання, досвід. Виклики нової економічної парадигми формують умови для розвитку та забезпечення людського потенціалу на всіх рівнях управління: мікро-, макро- та глобальному.

Для формування достатнього рівня розвитку науки та технології в країні, необхідним є науково-технічна база та кваліфікований персонал. Для забезпечення цих факторів, в країні мають бути створені сприятливі умови для розвитку людського потенціалу: задоволення базових потреб та умов життєдіяльності, охорони здоров'я, забезпечення високого рівня освіти, доступу до сучасних знань та новітніх технологій, достатній розвиток економіки країни (промислового сектору та сфери послуг), високий рівень державних та приватних видатків на освіту та науку тощо.

Цілком логічним виявляється той факт, що розвинені країни, в яких громадяни отримують високий рівень вищезазначених послуг, є також лідерами глобального інноваційного простору та знаходяться в авангарді нової економіки, розвиток якої є неможливим без головного ресурсу – людини та її інтелектуального потенціалу. Таким чином, на нашу думку, високий рівень

інноваційного розвитку країни стимулює розвиток людського потенціалу. Висуваємо гіпотезу про наявність взаємозв'язку між ступенем розвитку інноваційної сфери та рівнем розвитку людського потенціалу в країні, яку пропонуємо перевірити за допомогою економіко-математичного моделювання.

Статистичні моделі використовують для діагностики стану об'єктів управління, при вивченні причинно-наслідкового механізму формування варіації та динаміки соціально-економічних явищ і процесів, у моніторингу економічної кон'юнктури, при прогнозуванні та прийнятті оптимальних управлінських рішень.

Економічні явища і процеси пов'язані між собою, знаходження залежності і взаємозв'язків між ними шляхом побудови статистичних моделей і їхнього кількісного опису дозволяє глибше зрозуміти існуючі закономірності.

В контексті нашого дослідження доцільним є аналіз динаміки такого показника як Індекс людського розвитку, який було наведено у п. 2.1. Це інтегральний показник, що розраховується щорічно для міждержавного порівняння і вимірювання рівня життя, грамотності, освіченості і довголіття як основних характеристик людського потенціалу досліджуваної території. Він є стандартним інструментом при загальному порівнянні рівня життя різних країн і регіонів. Індекс публікується в рамках Програми розвитку ООН в звітах про розвиток людського потенціалу і був розроблений в 1990 році групою економістів.

Для визначення ІЛР за методикою ООН рекомендується враховувати три показники: ВВП на душу населення, середню тривалість життя, рівень освіти населення старше 25 років. Ці показники по країні зіставляються з максимальними у світі аналогічними показниками. Проте, на нашу думку, на ступінь розвитку людського потенціалу також мають вплив інші показники.

Для більш глибокого розуміння специфіки формування цього показника та пошуку факторів, які впливають на ступінь розвитку людського потенціалу в країні, нами було проведено економіко-математичне моделювання впливу різних факторів на показник Індeksu.

Оскільки у попередніх розділах, нами було визначено, що на сучасному етапі розвитку світового господарства людство входить в епоху нової економіки, а трансформаційні процеси в системі менеджменту персоналу міжнародних компаній зумовлені більшою мірою зростаючою інформатизацією суспільних відносин, нами було взято до розгляду та аналізу показники інноваційної сфери та інформатизації суспільства. Таким чином, метою економіко-математичного аналізу є визначення впливу інноваційних та інформаційних чинників на розвиток людського потенціалу.

За допомогою парних коефіцієнтів кореляції в роботі виявлено показники, які мають найбільший вплив на індекс людського розвитку. До апробації було обрано показники інноваційної сфери, які характеризують ступінь розвитку інноваційної економіки в країні та показники, які демонструють розвиток людського потенціалу в країні, оскільки саме ці галузі в повній мірі відповідають вимогам до перевірки висунутої гіпотези:

- 1) видатки на працівників (% від витрат підприємств);
- 2) витрати на вищу освіту (% державних видатків на освіту);
- 3) керівники (% від загальної кількості працівників);
- 4) державні видатки на освіту (% ВВП);
- 5) рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працездатних);
- 6) поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП);
- 7) високотехнологічний експорт (% від промислового експорту);
- 8) видатки на R&D (% від ВВП);
- 9) експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів);
- 10) імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів);
- 11) експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг);
- 12) кількість мобільних телефонів (на 100 осіб).

Згідно з даними аналізу, проведеного у п. 2.2, в якому було визначено провідні тренди глобального розвитку транснаціонального бізнесу, у таблиці 2.8 нами було визначено країни базування найбільших нефінансових МНК (за

обсягом іноземних активів), якими є Велика Британія, Японія, Франція, Німеччина, США. Тому в першу чергу для проведення кореляційно-регресійного аналізу було обрано ці країни в період 2000–2016 рр. [155] Крім цих країн, для проведення аналізу було обрано Китай та Україну. Китай – оскільки ця країна демонструє значне зростання як за кількістю міжнародних компаній, так і за результатами їх діяльності, поступово виходячи на перші позиції у світових рейтингах. Україна була обрана для аналізу з метою підтвердження чи спростування висунутої гіпотези для нашої країни та визначення слабких місць у розвитку як інноваційної сфери України, так і системи розвитку людського потенціалу.

Розвинені країни було згруповано в спільний кластер для отримання загальних міждержавних висновків. Першим кроком стало виокремлення показників з найбільшим показником кореляції по цим країнам.

Для виявлення взаємозв'язків між факторами розраховано парні коефіцієнти кореляції. Парний коефіцієнт кореляції змінюється в межах від -1 до 1 і вказує на напрямок зв'язку (прямий чи обернений) та тісноту зв'язку між факторами, яка оцінюється за шкалою Чеддока (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Шкала Чеддока [191]

| Кількісна міра кореляції (за модулем) | Якісна міра кореляції  |
|---------------------------------------|------------------------|
| 0                                     | Зв'язку немає          |
| До 0,3                                | Слабкий зв'язок        |
| 0,3-0,5                               | Помірний зв'язок       |
| 0,5-0,7                               | Помітний зв'язок       |
| 0,7-0,9                               | Високий зв'язок        |
| 0,9-1                                 | Дуже високий зв'язок   |
| 1                                     | Функціональний зв'язок |

Формула парного коефіцієнта кореляції визначається за формулою (3.1) [191].

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sigma_x \sigma_y} \quad (3.1)$$

де  $\sigma_x$ ,  $\sigma_y$  – середньоквадратичні відхилення по  $x$  та  $y$  відповідно.



Для виявлення зв'язку показників з індексом людського розвитку вихідні дані взяті за 2016 р. за країнами світу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результат розрахунку парних коефіцієнтів кореляції по  
розвиненим країнам**

| Показник  | Значення коефіцієнта кореляції |
|---|--------------------------------|
| Видатки на працівників (% від витрат підприємств)                             | <b>-0,551</b>                  |
| Витрати на вищу освіту (% державних видатків на освіту)                       | <b>0,798</b>                   |
| Керівники (% від загальної кількості працівників)                             | 0,049                          |
| Державні видатки на освіту (% ВВП)  | 0,121                          |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працездатних) | -0,428                         |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | <b>0,751</b>                   |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | -0,449                         |
| Видатки на R&D (% від ВВП)  | 0,362                          |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | <b>-0,947</b>                  |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | <b>-0,862</b>                  |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | -0,344                         |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | <b>0,786</b>                   |

*Розраховано автором на основі [155]*

З метою отримання результатів з високим ступенем достовірності, нами було відібрано показники, які демонструють високі значення коефіцієнта кореляції ( $>0,5$ ). Найбільш істотними для проведення кореляційно-регресійного аналізу по розвиненим країнам стали такі показники: видатки на працівників (% від витрат підприємств) ( $x_1$ ), витрати на вищу освіту (% державних видатків на освіту) ( $x_2$ ), поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП) ( $x_3$ ), експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів) ( $x_4$ ), імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів) ( $x_5$ ), кількість мобільних телефонів (на 100 осіб) ( $x_6$ ).

При цьому модель для США побудована без факторів витрат на вищу освіту ( $x_2$ ), оскільки даних не вистачає для аналізу, і видатків на працівників ( $x_1$ ), оскільки за парним коефіцієнтом кореляції даний фактор має слабкий зв'язок з індексом людського розвитку в США (-0,055). Результати розрахунку коефіцієнтів кореляції наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Парні коефіцієнти кореляції з індексом людського розвитку по країнах**

| Показник  | Велика Британія | Німеччина | Франція | Японія | США    |
|---|-----------------|-----------|---------|--------|--------|
| Видатки на працівників (% від витрат підприємств)       | 0,507           | 0,557     | -0,965  | -0,512 | -0,055 |
| Витрати на вищу освіту (% державних видатків на освіту) | 0,693           | 0,884     | 0,864   | 0,943  | -      |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)         | 0,981           | 0,804     | 0,912   | 0,944  | 0,967  |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів) | -0,825          | -0,917    | -0,893  | -0,961 | -0,972 |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)   | -0,826          | -0,892    | -0,896  | -0,685 | -0,648 |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)             | 0,853           | 0,931     | 0,974   | 0,995  | 0,977  |

*Розраховано автором на основі [155]*

Складність збору інформації за країнами зумовило необхідність проведення прогнозування деяких показників. Для прогнозування використовувалися оптимальні для кожного ряду динаміки трендові моделі, серед яких апробовувався лінійний ( $\hat{y}_t = a_0 + a_1t$ ), параболічний ( $\hat{y}_t = a_0 + a_1t + a_2t^2$ ), експоненційний ( $\hat{y}_t = a_0e^{a_1t}$ ), логарифмічний ( $\hat{y}_t = a_0 + a_1 \ln t$ ), степеневий ( $\hat{y}_t = a_0t^{a_1}$ ) та гіперболічний тренди ( $\hat{y}_t = a_0 + a_1 \frac{1}{t}$ ), а також середні темпи зростання показників для інтерполяції показників (знаходження рівнів всередині ряду динаміки).

На основі формальних критеріїв апроксимації (максимальний коефіцієнт кореляції, максимальний коефіцієнт детермінації, критерія Фішера, відносної помилки апроксимації) підбрано оптимальну кореляційно-регресійну залежність індексу людського розвитку від інших факторів, якою виявилася степенева модель, критерії якої для кожної країни наведені в табл. 3.4.

Дані коефіцієнтів взяті з регресійної статистики для степеневих моделей, обчислених за допомогою MS Excel. Висновки за регресійною статистикою наведені у Додатку Д.

Таблиця 3.4

**Формальні критерії апроксимації степеневих моделей взаємозв'язку індексу людського розвитку з іншими факторами у різних країнах світу**

| Країна         | Коефіцієнт кореляції | Коефіцієнт детермінації | Розрахунковий F-критерій | Табличний F-критерій | Відносна помилка апроксимації, % |
|----------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Франція        | 0,983                | 0,967                   | 48,9                     | 3,2                  | 0,29                             |
| Німеччина      | 0,979                | 0,958                   | 38,1                     | 3,2                  | 0,35                             |
| Великобританія | 0,995                | 0,990                   | 171,6                    | 3,2                  | 0,13                             |
| Японія         | 0,996                | 0,992                   | 206,2                    | 3,2                  | 0,13                             |
| США            | 0,994                | 0,988                   | 248,0                    | 3,3                  | 0,13                             |

*Розраховано автором на основі [155]*

Оскільки регресійна статистика не відображає відносну помилку апроксимації, то вона була розрахована окремо для кожної моделі за формулою (3.2):

$$\varepsilon_{\text{відн}} = \frac{\sum |y_t - \hat{y}_t|}{n} * 100, \quad (3.2)$$

де  $y_t$  – фактичні значення індексу людського розвитку;

$\hat{y}_t$  – розрахункові за моделлю значення індексу людського розвитку.

Таким чином, отримуємо такі степеневі моделі для країн:

Франція:  $\hat{y}_{x_i} = 1,04x_1^{-0,206}x_2^{0,0222}x_3^{0,037}x_4^{0,051}x_5^{-0,027}x_6^{0,06}$

Німеччина:  $\hat{y}_{x_i} = 0,247x_1^{0,233}x_2^{0,119}x_3^{0,063}x_4^{-0,01}x_5^{0,031}x_6^{0,067}$

Велика Британія:  $\hat{y}_{x_i} = 0,613x_1^{0,015}x_2^{-0,009}x_3^{0,116}x_4^{-0,003}x_5^{0,016}x_6^{0,02}$

Японія:  $\hat{y}_{x_i} = 0,702x_1^{0,013}x_2^{-0,015}x_3^{-0,0000036}x_4^{-0,015}x_5^{0,009}x_6^{0,059}$

США:  $\hat{y}_{x_i} = 0,877x_3^{-0,008}x_4^{-0,035}x_5^{0,022}x_6^{0,02}$

Як видно із табл. 3.4, всі моделі є статистично точними, оскільки відносна помилка апроксимації не перевищує 15 %, достовірними, оскільки розрахунковий критерій Фішера більше його табличного значення (з таблиць Фішера з ймовірністю 95 %, тобто  $\alpha = 0,05$ ). Множинні коефіцієнти кореляції по моделям вказують на тісний зв'язок між показниками. Коефіцієнт детермінації показує, на

скільки відсотків індекс людського розвитку залежить від факторів, включених в моделі.

Параметри степеневих кореляційно-регресійних моделей є коефіцієнтами еластичності, тому вказують відсоток зміни результативного показника (індексу людського розвитку) при зростанні факторного показника на 1% за умови елімінації інших факторів, включених в модель.

Для зіставлення впливу факторів моделі на результативну ознаку визначені стандартизовані рівняння за формулою (3.3):

$$t_{\hat{y}_{x_i}} = \alpha_1 t_{x_1} + \alpha_2 t_{x_2} + \dots + \alpha_m t_{x_m} \quad (3.3)$$

де  $t_{\hat{y}_{x_i}}$  – стандартні відхилення результативної ознаки;

$\alpha_1$  – параметри стандартизованого рівняння  $\left( \alpha_1 = a_i \frac{\sigma_{\ln x_i}}{\sigma_{\ln y}} \right)$ .

В результаті математичних ітерацій отримано такі рівняння в стандартизованій формі:

Франція:  $t_{\hat{y}_{x_i}} = -0,71t_{x_1} + 0,111t_{x_2} + 0,102t_{x_3} + 0,891t_{x_4} - 0,283t_{x_5} + 0,697t_{x_6}$

Німеччина:  $t_{\hat{y}_{x_i}} = 0,152t_{x_1} + 0,236t_{x_2} + 0,133t_{x_3} - 0,117t_{x_4} + 0,256t_{x_5} + 0,713t_{x_6}$

Велика Британія:  $t_{\hat{y}_{x_i}} = 0,035t_{x_1} - 0,074t_{x_2} + 1,017t_{x_3} - 0,109t_{x_4} + 0,299t_{x_5} + 0,184t_{x_6}$

Японія:  $t_{\hat{y}_{x_i}} = 0,059t_{x_1} - 0,094t_{x_2} - 0,00003t_{x_3} - 0,293t_{x_4} + 0,077t_{x_5} + 0,88t_{x_6}$

США:  $t_{\hat{y}_{x_i}} = -0,054t_{x_3} - 0,668t_{x_4} + 0,139t_{x_5} + 0,486t_{x_6}$

Параметри стандартизованих рівнянь підлягають порівнянню і дозволяють встановити факторну ознаку, яка має найбільший вплив на результативний фактор. Розрахунки свідчать, що найбільший вплив на індекс людського розвитку чинять:

– для Франції – частка експорту товарів ІКТ в загальному експорті товарів. Зростання даного показника на 1% призводить до зростання індексу людського розвитку на 0,051%.

– для Німеччини – кількість мобільних телефонів. Зростання кількості мобільних телефонів на 1 % спричиняє зростання індексу людського розвитку на 0,067 %.

– для Великої Британії – частка поточних витрат на охорону здоров'я у ВВП. Зростання даного показника на 1 % призводить до зростання індексу людського розвитку на 0,116 %.

– для Японії – кількість мобільних телефонів. Зростання кількості мобільних телефонів на 1 % спричиняє зростання індексу людського розвитку на 0,059 %.

– для США – частка експорту товарів ІКТ в загальному експорті товарів. Зростання даного показника на 1 % призводить до зростання індексу людського розвитку на 0,02 %.

При побудові моделі для Китаю, з метою виокремлення факторів з найбільшим впливом, було відібрано показники з коефіцієнтом кореляції  $>0,7$ , оскільки Китай лише нещодавно вийшов у лідери глобального економічного середовища і отримав високі темпи розвитку як соціальної сфери, так і людського ресурсу зокрема. Розрахунки для Китаю демонструють достатньо високі значення кореляції для більшості показників, тому, на нашу думку, доцільним є виокремлення лише найбільш впливових на рівень людського розвитку Китаю показників, до яких віднесемо такі: кількість мобільних телефонів ( $x_1$ ), частка керівників від загальної кількості працівників ( $x_2$ ), рівень працевлаштування ( $x_3$ ) та частка видатків на R&D від ВВП ( $x_4$ ). Коефіцієнти кореляції з індексом людського розвитку за період 2000–2016 рр. представлено у табл. 3.5.

Оптимальною моделлю за формальними критеріями апроксимації стала лінійна кореляційно-регресійна модель:

$$t_{\hat{y}_{x_i}} = 1,6 + 0,00075x_1 + 0,00589x_2 - 0,01355x_3 - 0,01799x_4$$

Коефіцієнт кореляції для моделі – 0,999, коефіцієнт детермінації – 0,997, критерій Фішера – 1025,4 – більше його табличного значення (3,26) з ймовірністю 95 %, що говорить про достовірність моделі. Відносна помилка апроксимації менше 15 % (0,34 %), що свідчить про точність моделі.

Регресійна статистика для лінійної моделі наведена у Додатку Д.

**Коефіцієнти кореляції з індексом людського розвитку для Китаю  
за період 2000–2016 рр.**

| <i>Показник</i>   | <i>Значення коефіцієнту кореляції</i> |
|---|---------------------------------------|
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | 0,640                                 |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | 0,393                                 |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | -0,276                                |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | <b>0,986</b>                          |
| Керівники (% від загальної кількості працівників)                             | <b>0,973</b>                          |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працездатних) | <b>-0,994</b>                         |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | 0,258                                 |
| Видатки на R&D (% від ВВП)  | <b>0,988</b>                          |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | 0,598                                 |

*Розраховано автором на основі [155]*

Параметри при факторах в моделі показують, на скільки пунктів зміниться індекс людського розвитку, якщо відповідний фактор зросте на одиницю свого вимірювання за умов, що інші чинники, включені в модель, також впливають, але не варіюють.

Розрахунок стандартизованого рівняння дасть змогу виділити найбільш суттєві фактори для індексу людського розвитку:

$$t_{\hat{y}_{x_i}} = 0,451t_{x_1} + 0,081t_{x_2} - 0,619t_{x_3} - 0,144t_{x_4}$$

Таким чином, **найбільший вплив на індекс людського розвитку в Китаї відіграє рівень працевлаштування населення**. При чому, як свідчать показники, збільшення рівня працевлаштування на 1 відсотковий пункт призводить до падіння індексу людського розвитку на 0,01355 пункти.

Україна традиційно вважається країною з високим рівнем розвитку людського потенціалу, тому, на нашу думку, вона є ближчою до розвинених країн за моделлю формування людського потенціалу, тому для України нами також було відібрано показники із значенням коефіцієнтів  $>0,5$ . Розрахунки парних коефіцієнтів кореляції для України показали, що найбільш суттєвими для індексу людського розвитку є видатки на працівників ( $x_1$ ), державні видатки на освіту ( $x_4$ ),

поточні витрати на охорону здоров'я ( $x_6$ ), видатки на R&D ( $x_8$ ), експорт послуг ІКТ ( $x_{11}$ ), кількість мобільних телефонів ( $x_{12}$ ). Коефіцієнти кореляції з індексом людського розвитку за період 2000–2016 рр. представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Коефіцієнти кореляції з індексом людського розвитку  
за період 2000–2016 рр. для України**

| <i>Показник</i>   | <i>Значення коефіцієнту кореляції</i> |
|---|---------------------------------------|
| Видатки на працівників (% від витрат підприємств)                             | <b>-0,837</b>                         |
| Витрати на вищу освіту (% державних видатків на освіту)                       | -0,041                                |
| Керівники (% від загальної кількості працівників)                             | -0,438                                |
| Державні видатки на освіту (% ВВП)  | <b>0,879</b>                          |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працездатних) | 0,016                                 |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | <b>0,629</b>                          |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | 0,179                                 |
| Видатки на R&D (% від ВВП)  | <b>-0,814</b>                         |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | -0,315                                |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | 0,482                                 |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | <b>0,811</b>                          |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | <b>0,967</b>                          |

*Розраховано автором на основі [155]*

Оптимальною моделлю за формальними критеріями апроксимації стала степенева кореляційно-регресійна модель:

$$\hat{y}_{x_i} = 0,6231x_1^{-0,0055}x_4^{0,0262}x_6^{0,0263}x_8^{-0,0484}x_{11}^{0,0017}x_{12}^{0,0138}$$

Коефіцієнт кореляції для моделі – 0,994, коефіцієнт детермінації – 0,987, критерій Фішера – 129,8 – більше його табличного значення (3,21) з ймовірністю 95 %, що говорить про достовірність моделі. Відносна помилка апроксимації менше 15 % (0,30 %), що свідчить про точність моделі.

Регресійна статистика для лінійної моделі наведена у Додатку Д.

Параметри при факторах в моделі показують, на скільки відсотків зміниться індекс людського розвитку, якщо відповідний фактор зросте на 1% за умов, що інші чинники, включені в модель, також впливають, але не варіюють.

Розрахунок стандартизованого рівняння дасть змогу виділити найбільш суттєві фактори для індексу людського розвитку:

$$t_{\hat{y}_{x_i}} = -0,025t_{x_1} + 0,14t_{x_4} + 0,058t_{x_6} - 0,0275t_{x_8} + 0,037t_{x_{11}} + 0,574t_{x_{12}}$$

Таким чином, найбільший вплив на індекс людського розвитку в **Україні** **відіграє кількість мобільних телефонів на 100 осіб і частка державних видатків на освіту у ВВП**. При чому, як свідчать показники, збільшення кількості мобільних телефонів на 1 % призводить до зростання індексу людського розвитку на 0,0138 %. Серед аналізованих факторів негативний вплив на індекс людського розвитку відіграють частка видатків на працівників від витрат підприємства і частка видатків на R&D у ВВП.

У попередніх розділах, нами було визначено збільшення ролі інформаційних та інноваційних технологій та їх впливу на системи менеджменту персоналу міжнародних компаній. З іншого боку, інноваційні трансформації не можуть не впливати на загальний рівень людського потенціалу. З метою визначення ступеня цього впливу проведемо інтегральну оцінку інноваційного розвитку країн, які ми досліджуємо.

Стан і розвиток ступеня інноваційного розвитку країн включає в себе різні соціально-економічні показники, які неможливо однозначно оцінити, тому для проведення комплексної оцінки інноваційного розвитку застосовано метод багатовимірної середньої.

Відібрані показники є стимуляторами для інноваційного розвитку. Дані показники були взяті за 2000–2016 рр. з метою визначення тенденції та аналізу динаміки інтегральних показників інноваційного розвитку країн. При цьому, як зазначалося раніше, для деяких рівнів показників, які не опубліковані офіційними службами, застосовувалися розрахункові методи екстраполяції, серед яких трендові моделі прогнозування та середньорічний темп зростання. Для розрахунку інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку Китаю не враховувалися показники видатків на працівників і витрат на вищу освіту.

Багатовимірна середня є інтегральною оцінкою об'єкта в багатовимірному просторі. Через те, що ознаки інформаційного простору, на основі якого розраховується багатовимірна середня, представлені різними одиницями виміру, то застосовують процедуру стандартизації (або нормування).



Нормування показників відбувалося на основі фактично досягнутого максимального значення показників та розраховане за формулою:

$$- \text{ для стимуляторів: } Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j^{\max}}; \quad (3.4)$$

$$- \text{ для дестимуляторів: } Z_{ij} = 1 - \frac{X_{ij}}{X_j^{\max}}. \quad (3.5)$$

Інтегральна оцінка інноваційного розвитку країн розрахована за формулою:

$$\bar{\rho}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m Z_{ij}, \quad (3.6)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $i$ -го показника у  $j$ -го об'єкта.

Розрахована комплексна оцінка може змінюватися від 0 до 1, причому значення, наближене до 1, характеризує високий ступінь інноваційного розвитку держави.

Розрахунки інтегральних коефіцієнтів представлені у Додатку Е.

Таким чином, отримана така динаміка інтегрального показника інноваційного розвитку країн, представлена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Динаміка інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країн світу

| Роки | Франція | Німеччина | США    | Японія | Велика Британія | Китай  |
|------|---------|-----------|--------|--------|-----------------|--------|
| 2000 | 0,8742  | 0,8662    | 0,8542 | 0,8471 | 0,8576          | 0,5597 |
| 2001 | 0,8613  | 0,8779    | 0,8527 | 0,8403 | 0,8587          | 0,5776 |
| 2002 | 0,8395  | 0,8668    | 0,8524 | 0,8370 | 0,8600          | 0,6297 |
| 2003 | 0,8383  | 0,8695    | 0,8558 | 0,8358 | 0,8228          | 0,7114 |
| 2004 | 0,8371  | 0,8850    | 0,8589 | 0,8357 | 0,8222          | 0,7533 |
| 2005 | 0,8453  | 0,8885    | 0,8505 | 0,8105 | 0,8528          | 0,7545 |
| 2006 | 0,8582  | 0,8849    | 0,8473 | 0,8088 | 0,9015          | 0,7698 |
| 2007 | 0,8187  | 0,8505    | 0,8343 | 0,7951 | 0,7770          | 0,7575 |
| 2008 | 0,8232  | 0,8527    | 0,8263 | 0,7830 | 0,7588          | 0,7480 |
| 2009 | 0,8459  | 0,8772    | 0,8404 | 0,8126 | 0,7353          | 0,7927 |
| 2010 | 0,8516  | 0,8726    | 0,8332 | 0,8027 | 0,7754          | 0,7290 |
| 2011 | 0,8442  | 0,8686    | 0,8184 | 0,8033 | 0,7795          | 0,8404 |
| 2012 | 0,8500  | 0,8713    | 0,8184 | 0,7896 | 0,7757          | 0,8665 |
| 2013 | 0,8550  | 0,8727    | 0,8132 | 0,8029 | 0,7959          | 0,8953 |
| 2014 | 0,8614  | 0,8818    | 0,8248 | 0,8246 | 0,8054          | 0,9012 |
| 2015 | 0,8721  | 0,8902    | 0,8472 | 0,8253 | 0,8072          | 0,9157 |
| 2016 | 0,8705  | 0,9010    | 0,8584 | 0,8418 | 0,8139          | 0,9334 |

Розраховано автором на основі [155]

Для наочності наведемо інтегральні оцінки інноваційного розвитку країн на графіку (рис. 3.1).

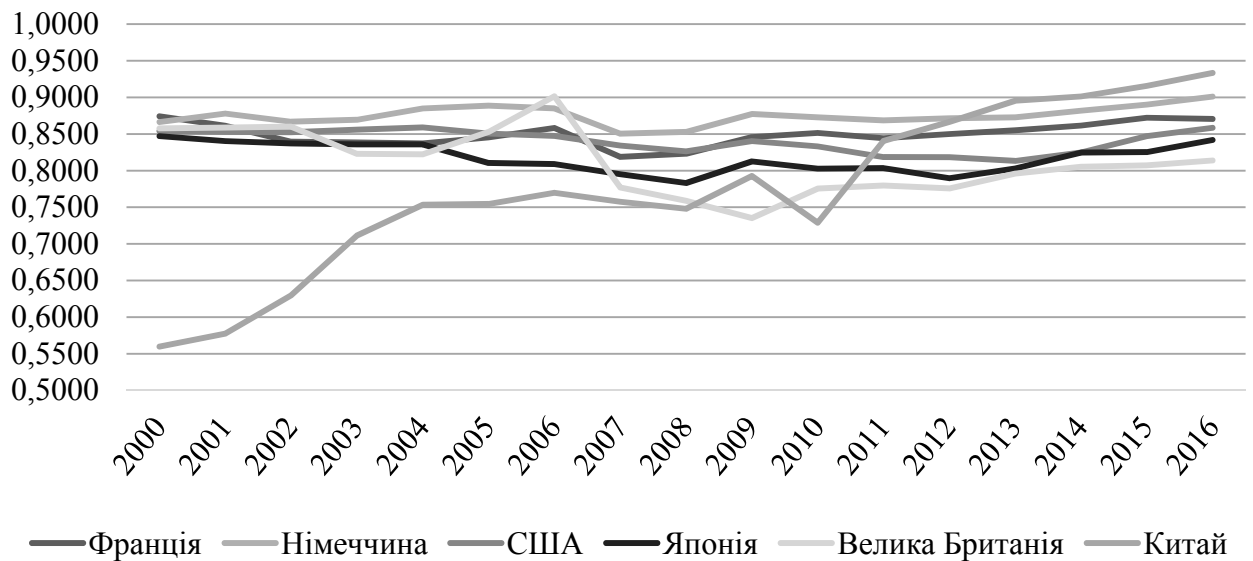


Рис. 3.1. Динаміка інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країн світу (розраховано автором)

Як видно, найгірша ситуація в інноваційному розвитку серед представлених країн спостерігається у Великій Британії. У 2016 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку склав 0,8134, що на 9,7 % менше рівня Німеччини 2016 р. і на 12,8 % менше рівня Китаю. Це означає, що Велика Британія на 18,61 % недовикористовує свій інноваційний потенціал. У 2006 р. дана країна мала значний підйом в інноваційному розвитку, але надалі показник мав стрімку тенденцію до падіння. Падіння інтегрального коефіцієнту інноваційного розвитку Великобританії у 2007 р. спричинено різким зниженням частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів на 12,4 в.п., частки імпорту товарів ІКТ – на 3,6 в.п., частки високотехнологічного експорту (на 15,2 в.п.) та відсотка витрат на вищу освіту – на 2,7 в.п.

Щодо інших країн, то можна побачити стабільні тенденції інтегральних коефіцієнтів, окрім Китаю. Суттєве зростання спостерігається в інноваційному розвитку Китаю, який випередив розглянуті країни за інтегральним показником і станом на 2016 р. недовикористання потенціалу Китаю в інноваційному розвитку

склало 6,7%. При цьому інтегральний показник у 2016 р. порівняно з 2000 р. збільшився на 66,8%, що свідчить про правильний вектор інноваційного розвитку у країні.

З рис. 3.1 видно, що у 2000 р. інтегральні оцінки інноваційного розвитку зазначених країн були приблизно на одному рівні (окрім Китаю), проте до 2016 р. розмах між крайніми значення значно збільшився. Тому доцільно прослідити, як на зміну інтегральних коефіцієнтів вплинула зміна їх складових показників.

Для визначення величини впливу факторів на приріст результативного показника використовуємо метод пропорційного розподілу. Він застосовується для адитивних і змішаних функціональних моделей такого типу:

$$\rho = z_1 + z_2 + z_3 + \dots + z_n \quad (3.7)$$

Розрахунок проводиться в такий спосіб:

$$\Delta\rho_{z_1, \text{відн}} = \frac{\Delta\rho_{\text{відн}}}{\Delta z_1 + \Delta z_2 + \Delta z_3 + \dots + \Delta z_n} \Delta z_1 \quad (3.8)$$

де  $\Delta\rho_{\text{відн}}$  – відносна зміна інтегрального коефіцієнта,

$\Delta z_1 + \Delta z_2 + \Delta z_3 + \dots + \Delta z_n$  – абсолютна зміна нормованих значень показників інтегрального коефіцієнта.

Такий спосіб оцінює відносний вплив факторної ознаки на формування зміни результативної.

*Таблиця 3.8*

### Інтегральні коефіцієнти інноваційного розвитку країн світу у 2000 і 2016 рр.

| Роки                    | Франція       | Німеччина    | США          | Японія        | Велика Британія | Китай         |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|
| 2000                    | 0,8742        | 0,8662       | 0,8542       | 0,8471        | 0,8576          | 0,5597        |
| 2016                    | 0,8705        | 0,9010       | 0,8584       | 0,8418        | 0,8139          | 0,9334        |
| <b>Темп приросту, %</b> | <b>-0,423</b> | <b>4,018</b> | <b>0,492</b> | <b>-0,626</b> | <b>-5,096</b>   | <b>66,768</b> |

*Розраховано автором на основі [155]*

У таблиці 3.9 показано зміна інтегрального коефіцієнта кожної країни під впливом зміни окремих факторів.

**Зміна інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку в 2016 р. в порівнянні з 2000 р. під впливом зміни кожного фактора**

| Країна          | Темп приросту інтегрального показника, % (у 2016 р. порівняно з 2000 р.) | Зміна інтегрального коефіцієнта під впливом факторів, % |       |        |        |       |        |        |        |        |        |        |
|-----------------|--|---|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 |  | X1  | X2    | X3     | X4     | X5    | X6     | X7     | X8     | X9     | X10    | X11    |
| Франція         | -0,423   | -1,701  | 2,084 | -0,138 | -0,005 | 1,599 | 0,798  | 0,592  | -6,546 | -4,533 | 1,899  | 5,526  |
| Німеччина       | 4,018  | 0,173   | 1,034 | -1,229 | 0,821  | 1,368 | -0,971 | 2,023  | -4,683 | -2,702 | 2,758  | 5,426  |
| США             | 0,492  | 1,091   | -     | -1,035 | -0,845 | 2,939 | -4,730 | 0,778  | -6,004 | -2,364 | 2,732  | 7,929  |
| Японія          | -0,626   | 0,099   | 2,951 | -0,326 | -0,195 | 4,371 | -4,684 | 1,289  | -6,831 | -2,118 | -1,638 | 6,457  |
| Велика Британія | -5,096   | 1,251   | 2,474 | -2,539 | 0,237  | 4,382 | -3,275 | 0,414  | -7,235 | -6,264 | 1,440  | 4,018  |
| Китай           | 66,768   | -   | -     | 8,916  | -2,041 | 3,523 | 4,024  | 11,729 | 5,678  | 2,713  | 13,732 | 18,495 |

*Розраховано автором на основі [155]*

Розрахунки показали, що інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку України має тенденцію до зростання, проте рівень України значно менший за інші країни (Франція, Німеччина, США, Японія, Велика Британія, Китай). Україна у 2016 р. недовикористовувала свій інноваційний потенціал на 21% (рис. 3.2).

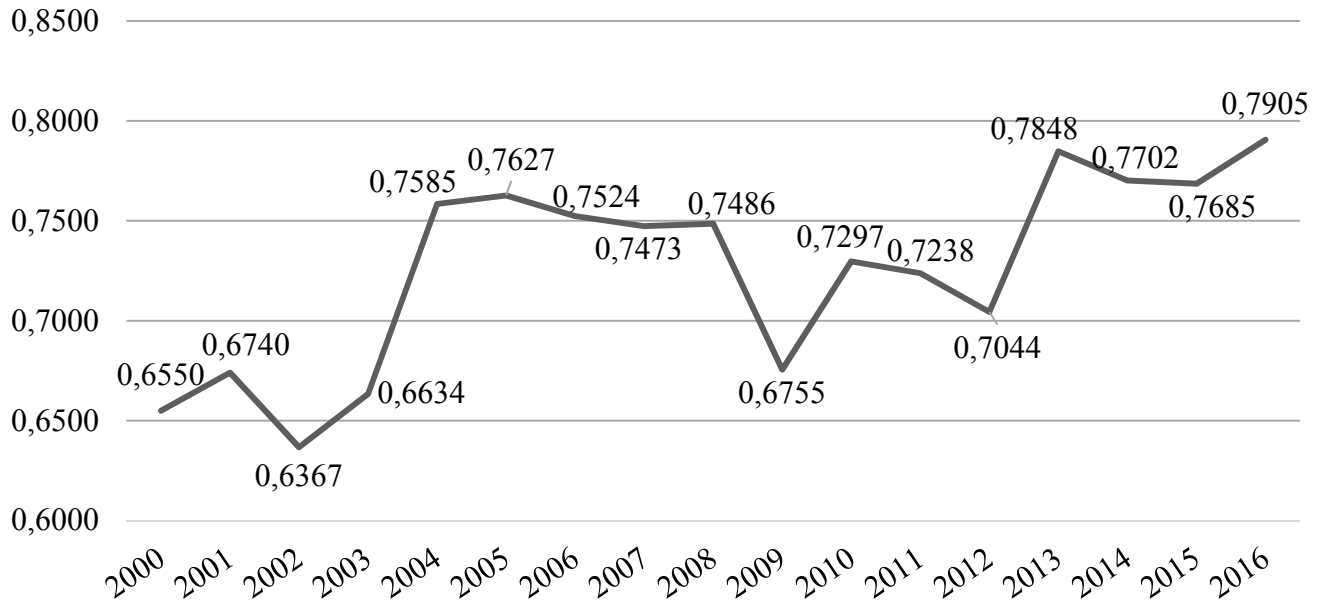


Рис. 3.2. Динаміка інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку України (розраховано автором)

Метод пропорційного розподілу дав змогу дослідити як складові показники вплинули на інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку (табл. 3.10).

**Зміна інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку в 2016 р. в порівнянні з 2000 р. під впливом зміни кожного фактора**

| Темп приросту інтегрального показника, % (у 2016 р. порівняно з 2000 р.) | Зміна інтегрального коефіцієнта під впливом факторів, % |      |      |     |      |     |     |      |      |     |     |      |
|--|---|------|------|-----|------|-----|-----|------|------|-----|-----|------|
|  | X1  | X2   | X3   | X4  | X5   | X6  | X7  | X8   | X9   | X10 | X11 | X12  |
| 20,7   | -0,9  | -0,3 | -4,8 | 4,0 | -0,2 | 2,0 | 5,1 | -4,2 | -6,0 | 4,7 | 9,4 | 11,8 |

Як видно, багато факторів спричинило негативний вплив на інтегральний показник інноваційного розвитку України, серед яких найбільш негативний вплив здійснило суттєве скорочення частки експорту товарів ІКТ від загального експорту товарів (зниження інтегрального показника інноваційного розвитку України під дією цього фактору – 6%). Найбільш позитивний вплив на інтегральний показник інноваційного розвитку мали кількість мобільних телефонів на 100 осіб (+11,8%) і частка експорту послуг ІКТ від загального експорту послуг (+9,4%).

Виходячи з розрахунків, можна зробити такі висновки:

1. У 2016 р. в порівнянні з 2000 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Франції знизився на 0,423%. Найбільш негативний вплив на падіння коефіцієнта спричинило падіння частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів (-6,5%) і частки імпорту товарів ІКТ у загальному імпорті товарів (-4,5%). Найбільш позитивний вплив на інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку спричинило збільшення кількості мобільних телефонів на 100 осіб (+5,5%).

2. У 2016 р. в порівнянні з 2000 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Німеччини збільшився на 4,018%. Найбільш негативний вплив на падіння коефіцієнта спричинило падіння частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів (-4,7%). Найбільш позитивний вплив на інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку спричинило збільшення кількості мобільних телефонів на 100 осіб (+5,4%).

3. У 2016 р. в порівнянні з 2000 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку США збільшився на 0,492 %. Найбільш негативний вплив на падіння коефіцієнта спричинило падіння частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів (-6 %) і частки високотехнологічного експорту у промисловому експорті (-4,7 %). Найбільш позитивний вплив на інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку спричинило збільшення кількості мобільних телефонів на 100 осіб (+7,9 %).

4. У 2016 р. в порівнянні з 2000 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Японії знизився на 0,626 %. Найбільш негативний вплив на падіння коефіцієнта спричинило падіння частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів (-6,8%) і частки високотехнологічного експорту у промисловому експорті (-4,7 %). Найбільш позитивний вплив на інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку спричинило збільшення кількості мобільних телефонів на 100 осіб (+6,5 %).

5. У 2016 р. в порівнянні з 2000 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Великої Британії знизився на 5,096 %. Найбільш негативний вплив на падіння коефіцієнта спричинило падіння частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів (-7,2 %) і частки імпорту товарів ІКТ у загальному імпорті товарів (-6,3 %). Найбільш позитивний вплив на інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку спричинило збільшення частки поточних витрат на охорону здоров'я у ВВП (+4,4 %) та кількості мобільних телефонів на 100 осіб (+4 %).

6. У 2016 р. в порівнянні з 2000 р. інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Китаю зріс на 66,768 %. Негативний вплив на коефіцієнт спричинив один фактор – падіння рівня працевлаштування до населення (-2,041 %). Всі інші фактори зумовили покращення інтегрального коефіцієнту інноваційного розвитку. Найбільш позитивний вплив спричинило збільшення кількості мобільних телефонів на 100 осіб (+18,495 %) та частка експорту послуг в ІКТ від загального експорту послуг (+13,732 %).

7. Для України інтегральний коефіцієнт зріс на 13,55%. Негативний вплив здійснило суттєве скорочення частки експорту товарів ІКТ від загального експорту товарів (зниження інтегрального показника інноваційного розвитку України під дією цього фактору – 6%). Найбільш позитивний вплив на інтегральний показник інноваційного розвитку мали кількість мобільних телефонів на 100 осіб (+11,8%) і частка експорту послуг ІКТ від загального експорту послуг (+9,4%).

Отже, найбільш «болючим» фактором для інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країн світу є частка експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів. При цьому найбільш стимулюючим фактором виявився – кількість мобільних телефонів. Для Китаю характерною особливістю є погіршення рівня працевлаштування, що негативно відобразилося на інноваційному розвитку країни.

З метою визначення ступеня впливу інноваційного розвитку країн на індекс людського розвитку, нанесемо інтегральні оцінки інноваційного розвитку та індекс людського розвитку на графіки (Додаток Ж) та розрахуємо для даних показників парні коефіцієнти кореляції за формулою:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} * \bar{y}}{\sigma_x \sigma_y} \quad (3.9)$$

Таблиця 3.11

### Парні коефіцієнти кореляції

| Країна          | Значення коефіцієнта кореляції |
|-----------------|--------------------------------|
| Франція         | 0,212                          |
| Німеччина       | 0,234                          |
| США             | -0,623                         |
| Японія          | -0,360                         |
| Велика Британія | -0,494                         |
| Китай           | 0,932                          |
| Україна         | 0,737                          |

*Розраховано автором*

Як видно, для таких країн як Франція, Німеччина рівень інноваційного розвитку відіграє незначний вплив на індекс людського розвитку, для Японії і

Великобританії інноваційний розвиток має помірний обернений вплив, для США – помітний обернений вплив. Зворотній зв'язок вказує на те, що навіть при падінні інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку все одно можна спостерігати зростання індексу людського розвитку.

Лише 2 країни, для яких значний вплив на індекс людського розвитку відіграє інноваційний розвиток, є Китай та Україна. Виходячи з коефіцієнта кореляції, можна сказати, що збільшення інноваційного розвитку призводить до збільшення індексу людського розвитку для Китаю в більшій мірі, ніж для України.

Для Китаю апробовано кореляційно-регресійні моделі, серед яких оптимальною за формальними критеріями апроксимації стала лінійна модель:

$$\hat{y}_x = 0,3458 + 0,43x$$

$$(R_{xy} = 0,932; R_{xy}^2 = 0,87; F_{\text{розрах}} = 100; F_{\text{табл}} = 4,54,$$

Відносна помилка апроксимації – 1,95 %)

Коефіцієнт детермінації свідчить, що індекс людського розвитку на 87 % залежить від інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку, критерій Фішера свідчить про достовірність моделі, оскільки розрахунковий критерій більше табличного, відносна помилка апроксимації вказує на статистичну точність, оскільки вона менше 15 %.

Регресійна статистика наведена у Додатку И.

Для України апробовано кореляційно-регресійні моделі, серед яких оптимальною за формальними критеріями апроксимації стала лінійна модель:

$$\hat{y}_x = 0,455 + 0,367x$$

$$(R_{xy} = 0,737; R_{xy}^2 = 0,543; F_{\text{розрах}} = 17,8; F_{\text{табл}} = 4,54,$$

Відносна помилка апроксимації – 1,71 %)

Коефіцієнт детермінації свідчить, що індекс людського розвитку на 54,3 % залежить від інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку, критерій Фішера свідчить про достовірність моделі, оскільки розрахунковий критерій більше табличного, відносна помилка апроксимації вказує на статистичну точність, оскільки вона менше 15 %.



Регресійна статистика наведена у Додатку К.

Таким чином, проведений аналіз надав можливість дослідити найбільш впливові показники на індекс людського розвитку у країнах світу, що слід враховувати при розробці інноваційної політики держав. Інтегральні оцінки дали можливість дослідити загальну тенденцію інноваційного розвитку по кожній країні, виявити слабкі сторони, які негативно впливають на подальший розвиток і на основі цього розробити управлінські рішення щодо виведення інноваційного сектору на новий ступінь розвитку.

Основною метою проведення дослідження була перевірка висунутої гіпотези про наявність взаємозв'язку між ступенем розвитку інноваційної сфери та рівнем розвитку людського потенціалу в країні. За результатами проведеного економіко-математичного моделювання та аналітичного дослідження можемо стверджувати про достовірність цієї гіпотези для країн, що розвиваються (Китай та Україна) та недостовірність гіпотези для розвинених країн. Таким чином, можемо зробити висновок, що за факторами формування людського потенціалу, типом взаємодії інноваційного потенціалу країни зі ступенем розвитку людського ресурсу Україна є ближчою до Китаю, ніж до розвинених країн світу, тому доцільним вбачається більш детальне дослідження досвіду Китаю як у загальних підходах до розвитку економічної системи, так і в практичних аспектах формування та підвищення людського потенціалу, що пропонується зробити у наступному пункті.

### **3.2. Передумови розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації**

Системи менеджменту транснаціональних компаній зумовлені особливостями ведення бізнесу країн походження материнської компанії. Теоретичні засади існуючих типів менеджменту глобальних корпорацій було розглянуто у п. 1.3. нагадаємо, що існують 3 основні національні моделі бізнес поведінки: американська, європейська та японська. При чому європейську та

американську модель науковці об'єднують під загальною назвою «бюрократичні» моделі, у той час як японську модель синонімують як «патерналістичну». Основними відмінностями японського та американо-європейського типу менеджменту з точки зору відношення працівника є традиційна багаторічна відданість одній компанії в Японії. До інших відмінностей варто також віднести цілі діяльності підприємства. Так, американські компанії більшою мірою націлені на максимізацію ринку, і на відміну від дрібного, середнього підприємництва орієнтуються на усередненого міжнародного споживача із обов'язковим врахуванням національних і соціальних відмінностей. Це підтверджується і дослідженнями діяльності японських і американських компаній, представників як малого і середнього бізнесу, так і транснаціональних корпорацій (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Ієрархія цілей економічної діяльності американських та японських компаній за десятибальною шкалою [192]**

| Цілі                                | Оцінки американських компаній | Оцінки японських компаній |
|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Максимізація прибутку на капітал    | 8,1                           | 4,1                       |
| Зростання цін на акції              | 3,8                           | 0,1                       |
| Збільшення долі на ринку            | 2,4                           | 4,8                       |
| Покращення пакету продуктів         | 1,7                           | 2,3                       |
| Раціоналізація виробництва та збуту | 1,5                           | 2,4                       |
| Підвищення рівня власного капіталу  | 1,3                           | 2,0                       |
| Збільшення частки нових продуктів   | 0,7                           | 3,5                       |
| Підвищення престижу компанії        | 0,2                           | 0,7                       |
| Покращення умов праці               | 0,1                           | 0,3                       |

З наведених у таблиці результатів дослідження чітко видно подекуди діаметрально протилежні підходи японського та американського стилю менеджменту, що, відповідно, призводить до різних результатів діяльності міжнародних компаній.

Для проведення аналізу результативності діяльності транснаціональних компаній з різних країн походження, проведемо виборку фірм з рейтингу Топ-100 нефінансових мультинаціональних компаній (за розрахунками ЮНКТАД) за країнами походження, використавши для цього звіти World Investment Report 1999

[193] та World Investment Report 2018 [156]. Відзначимо, що у звіті 1999 року наведено інформацію за підсумками 1997 р., а у звіті за 2018 – за 2017 р.

В результаті нами було сформовано таблиці ДОДАТКУ Л (табл. Л.1. та табл. Л. 2. для компаній походження з США, ЄС та Японії.) У таблиці Л.3 представлено компанії з Китаю за даними звіту 2018 р., оскільки у звіті 1999 р. китайські компанії відсутні у рейтингу. Висновками аналізу наведених таблиць є:

- п'ять провідних європейських та японських компаній покращили свої позиції у рейтингу, натомість п'ять провідних американських транснаціональних корпорацій наприкінці 90-х років займали найвищі позиції у рейтингу, проте, не витримавши конкуренції, знизилися у рейтингу на нижчі місця за підсумками 2017 р.;

- обсяги продажів товарів американських компаній-лідерів зросли незначним чином за період 1997–2017 рр. – на 27 %, для японських та європейських компаній цей показник є значно вищим – 74 % та 152 % відповідно;

- зарубіжні активи п'яти провідних компаній США у 2017 році вищі за зарубіжні активи п'яти провідних компаній США у рейтингу 1997 року у 3,2 рази, для японських компаній цей показник – 6,8 рази, для європейських – 6,6 рази; слід також зазначити, що якісний склад Топ-5 за країнами зазнав лише часткової зміни за період 1997–2017 рр. Серед компаній з США у на найвищих позиціях рейтингу залишились 2 з 5 компаній, серед європейських – 3 з 5, а серед японських – 4 з 5 компаній;

- окремо слід відзначити появу у рейтингу компаній з Китаю – за підсумками 2017 року у рейтингу їх 6 (4 – з КНР, 1 – з Гонконгу, 1 – з провінції Тайвань) (табл. 3.13).

На засадах проведеного порівняльного аналізу позиціонування транснаціональних компаній у рейтингу ЮНКТАД, проведення групування компаній за країнами походження, виокремлення п'яти провідних компаній по кожній групі, можна зробити такі висновки:

- компанії з ЄС та Японії розширюють свою зарубіжну діяльність більш активно, ніж компанії з США;

- компанії з США поступово втрачають лідируючі позиції, поступаючись конкурентам (переважно з країн ЄС);
- спостерігається активна інтервенція ТНК з Китаю на світовий ринок, що відображається у рейтингу.

Таблиця 3.13

**Топ-5 китайських ТНК та їх позиції у рейтингу ЮНКТАД (2018 р.) [156]**

| Назва ТНК та позиція (2018 р.)   |    | Активи компанії, млн. дол. США |              | Продажі, млн. дол. США |
|----------------------------------|----|--------------------------------|--------------|------------------------|
|                                  |    | Зарубіжні                      | Загалом      |                        |
| CK Hutchison Holdings Limited    | 21 | 125,8                          | 140,8        | 31,9                   |
| Hon Hai Precision Industries     | 31 | 95,8                           | 114,8        | 154,7                  |
| China COSCO Shipping Corp Ltd    | 47 | 73,4                           | 94,8         | 29,7                   |
| China National Offshore Oil Corp | 54 | 64,7                           | 166,7        | 65,9                   |
| Tencent Holdings Limited         | 72 | 51,0                           | 85,2         | 35,2                   |
| <b>ЗАГАЛОМ</b>                   | -  | -                              | <b>602,3</b> | <b>317,4</b>           |

До причин вищезазначених тенденцій у глобальному позиціонуванні ТНК у світових рейтингах можна віднести мікроекономічні (злиття та поглинання, зникнення колись найпотужніших компаній з світової арени таких як, наприклад, банкрутство General Motors у 2009 р.) макроекономічні (наприклад, економіка США не повністю відновилась після кризи 2008–2010 рр.), глобальні (світовий тренд переміщення ділової активності до країн Азіатсько-Тихоокеанського басейну), а також соціо-культурні – уміння компаній адаптуватися до сучасних викликів глобалізації, що, більшою мірою визначається типом бізнес-моделі менеджменту та його національним стилем.

Як було зазначено, існуючі 3 основні моделі менеджменту – американська, європейська та японська, відрізняються не лише методикою роботи з персоналом, але й поставленою метою, що яскраво відображено у результатах порівняльного аналізу, наведеного вище. Слід також зазначити, що оскільки методологія ЮНКТАД передбачає рейтингування компаній за обсягами зарубіжних активів, то й результати аналізу є відповідними, оскільки, відповідно до табл. 3.12, американські компанії першочерговою метою діяльності ставлять максимізацію прибутку, на відміну від японських компаній, для яких найбільш важливим є максимізація частки на ринку та введення нових продуктів.

Щодо компаній з Китаю, їх поява у рейтингу є закономірною. Причинами такого стрімкого зростання частки китайських ТНК у світовій економіці є не лише своєрідний тип менеджменту або політика захоплення нових ринків, але й загальнонаціональна політика, що направлена на інтеграцію у світове господарство.

Унікальність китайського типу ведення бізнесу підтверджують також результати економетричного моделювання, запропоновані у п. 3.1. Згідно з отриманими даними, Китай – єдина серед країн, що було досліджено, яка демонструє вражаючі темпи приросту інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країн світу за 2000–2016 рр. – 66,7% та займає за цим показником лідируючу позицію. Крім того, Китай демонструє нетиповий для інших країн високий ступінь залежності індексу людського розвитку від інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країни. Це може свідчити, що в Китаї сучасний стан розвитку інновацій призводить до істотного покращення життя населення. Крім Китаю, достатньо високий рівень залежності індексу людського розвитку від інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країни демонструє Україна – 0,737, що виокремлює ці країни від інших, що було досліджено.

При проведенні факторного аналізу індексу людського розвитку, було визначено відмінність факторів, що впливають на рівень індексу людського розвитку для Китаю та інших країн.

Слід відзначити таку відмінність – для країн, що було обстежено (крім України та Китаю), найбільш впливовими фактором для ступеня розвитку людського ресурсу є інноваційні фактори (кількість мобільних телефонів для Німеччини та Японії та частка експорту товарів ІКТ в загальному експорті товарів для Франції та США). Для України та Китаю найбільш впливовими факторами є фактори безпосереднього впливу на якість на рівень життя: рівень працевлаштування для Китаю та частка державних видатків на освіту у ВВП для України. Це ще раз підкреслює схожість тенденцій розвитку людського потенціалу в Китаї та Україні.

Таким чином, можна висловити думку, що за результатами проведеного аналізу, Україна значно ближче до Китаю, ніж до європейських країн за факторами формування людського потенціалу та типом взаємодії інноваційного потенціалу країни зі ступенем розвитку людського ресурсу. На нашу думку, це пояснюється тим фактом, що до кінця XX століття Китай залишався країною, що розвивається і лише за останні 2–3 десятиліття зробив значний прорив в економіці, промисловості та бізнес-середовищі, натомість як західноєвропейські країни та США, Японія мали значний ступінь розвитку економіки та промисловості та поступово втратили темпи економічного зростання наприкінці XX століття, поступившись Китаю, який динамічно розвивається. Україна наразі знаходиться в стані системної кризи: занепад промисловості, політична дестабілізація, військовий конфлікт – все це вимагає вирішення, проте, на нашу думку, слід ширше дивитись на перспективи розвитку національної економіки, а для цього – розвивати людський потенціал на фоні впровадження інноваційного типу економіки та формування економіки знань, беручи до прикладу досвід як європейських країн, так і Китаю.

Китайські компанії можуть виявитися джерелом свіжого управлінського мислення. Державні підприємства Китаю здебільшого є регульованими гігантами, які експериментують із західними методами управління. Китай поки що не створив компанію світового класу, таку як GE або Samsung, і за межами країни більшість її бізнесменів більш відомі тим, що накопичують багатства, ніж інноваційні управлінські ідеї. Проте сьогодні Китай пропонує більше актуальних методів управління, ніж більшість інших країн.

Звичайно, кращі приватні компанії Китаю ще не є новатором у радикально нових підходах до управління, як це робили Тойота та інші японські компанії 50 років тому, впроваджуючи загальне управління якістю, безперервне вдосконалення та системи негайного реагування. Натомість китайські компанії навчають нас сучасним імперативам керівництва: чуйність, імпровізація, гнучкість і швидкість. Ці здібності надають їм критичну межу; дослідження

свідчать про те, що приватні компанії Китаю отримують більш високі прибутки – в середньому 14 %, у порівнянні з 4 %, які демонструють державні компанії.

Вчені Гарвардської бізнес-школи П. Лоуренс та Дж. Лорш [194], пов'язали системи управління компаніями з економікою, в якій вони функціонують. На їх думку, стабільні ринки вимагають структурованих організацій та менеджерів, які б могли одночасно вирішувати декілька різнопланових завдань. Ринки, що швидко змінюються вимагають вільно структурованих систем управління, які можуть швидко обробляти нову інформацію, а також менеджерів, які можуть діяти незалежно. Китайські компанії (за винятком державних підприємств), як правило, потрапляють у другий табір. Вони є більш енергетичними і набагато більш гнучкими, ніж більшість західних корпорацій.

Китайські бізнес-корпорації мають також різні системи менеджменту персоналу. Проте загальним є те, що всі вони схильні **бачити членів своєї організації сім'єю**, але, в свою чергу, вимагають від робітників багато чого. Керівники часто походять з робочого класу: троє легендарних засновників китайських ТНК – Чжан Руїмін з Haier, Хоу Вайгуї з ZTE та Лу Гуаньцю з Wanxiang – почали працювати на фабричному поверсі та боролися за звільнення своїх компаній від державного або колективістського управління. Інші підприємства були розпочаті торговцями, вчителями або службовцями. Ці компанії постійно будують альянси, постійно розробляють нові продукти і постійно розпочинають роботу у нових галузях бізнесу.

Інший китайський менеджер Чжан Юн, який заснував мережу ресторанів Hai Di Lao, яка швидко розвивається, визначає одним з ключових факторів успіху здатність виявляти, набирати і утримувати підлітків, здатних перетворитися на менеджерів магазинів, до того часу, коли їм виповниться 21 рік. Це дозволяє йому відсівати тих, хто має низький потенціал.

Оскільки якість управління є найбільшим обмеженням для зростання компанії, Чжан поглиблює зобов'язання менеджерів, пропонуючи щедрі стимули, поїздки за межі Китаю, житло та освіту для своїх дітей. Він створює власних постачальників, пропонуючи контракти, що передбачають зростання обсягів у

майбутньому. Значною мірою здатність робити це залежить від налагодження особистих стосунків і демонстрації того, що він може допомогти бюрократам досягти своїх цілей. Кредитні рейтинги не потрібні, коли є ті, кому можна довіряти.

Другим необхідним навиком китайських підприємців є здатність вирішувати питання з державними інстанціями, оскільки вони керують операціями. Протягом десятиліть Комуністична партія Китаю майже не допускала функціонування приватних компаній, для них були закриті джерела сировини, працівників та грошей. Тепер китайські бізнесмени повинні звертатися до чиновників, щоб отримати ліцензії на експлуатацію, орендувати приміщення, знайти працівників, імпортувати матеріали та залучити капітал. Проте вони навчилися працювати з системою.

З 1991 р. багато підприємців зазнали невдачі в Китаї, але ті, що вижили, стають винахідливими, гнучкими і жорсткими конкурентами. Дійсно, вони цілком можуть бути авангардними підприємствами XXI ст., в якому здатність швидко пристосовуватися, орієнтуватися в непередбачуваних середовищах і використовувати талановитих працівників дає конкурентну перевагу на глобальному рівні.

Дослідження Harvard Business Review [195], де було проаналізовано великі приватні компанії Китаю, виявило, що більшість з них демонструють торговий менталітет, в якому:

- метою є високий оборот активів;
- ефективний тайм-менеджмент превалює над досконалістю роботи;
- конфуціанські засади простих організаційних структур, де всі працівники напряду звертаються до топ-менеджерів;
- робітники мають сильний страх великої заборгованості, що впливає з минулої нестабільності Китаю;
- менеджери вміють мати справу з різними рівнями потужної бюрократичної держави.



Лідируючі компанії, однак, визначаються чимось більшим: високими прагненнями і відкритістю до експериментів з різними методами і практиками управління.

### **Проста організаційна структура**

Керівники бізнесу Китаю відомі тим, що контролюють компанії згори, але менш відомо, наскільки вони децентралізують управління, що допомагає їм реагувати на ринкові зміни і швидко додавати нові напрямки бізнесу. У Китаї потреба в адаптації є постійною, і вона включає в себе не лише ринок, а й відмінності у розвитку кожної провінції та влади місцевих чиновників.

Оскільки такі відмінності можуть бути сильними, китайські компанії створюють структури, які надають бізнес-одиницям майже повну автономію. Наприклад Midea, другий за обсягами виробник побутової техніки в Китаї, заснований у місті Шунде. Midea виробляє все, починаючи від пілососів і малих водонагрівачів до мікрохвильових печей і кондиціонерів. Більшість основних виробничих ліній функціонують як незалежні підприємства, а не як частини великої організації з матричною структурою. Кожне підприємство має менеджера, відповідального за свою діяльність та має повноваження побудувати відокремлений відділ продажів, вибрати постачальників і роздрібних продавців, а також побудувати власні фабрики. Поняття синергії між підрозділами значною мірою нівелюється; акцент робиться на автономії та підзвітності.

Іншим прикладом є компанія Haier, домінуючий виробник побутової техніки в Китаї, що включає тисячі міні-компаній, які звітують голові. Немає єдиного відділу витрат, навіть відділ фінансів функціонує самостійно, надаючи фінансові та консультаційні послуги за плату. Сучасні китайські менеджери націлені на зростання виручки за допомогою структур, що підтримують швидке розширення. Дійсно, імпровізація та швидкість, разом із низькими витратами, зумовленими економією на масштабах, дозволяють китайським конгломератам створювати значну конкуренцію всередині та поза межами Китаю [196].

Компанії в Китаї працюють одночасно у двох стратегічних термінах: з одного боку – виконуючи бізнес-плани сьогодення, з іншого – готуючись до

подвоєння бізнесу через 3–5 років. Це передбачає не просто збільшення ресурсів, а інкубацію нових бізнес-моделей і запуск нових брендів. У США або Європі менеджери бізнес-підрозділів, як правило, керують обома часовими рамками, однак китайські засновники зазвичай призначають двох менеджерів, кожен з яких є автономним і відповідальним за один проміжок бізнес-плану. Китайські лідери віддають перевагу безпосередньому контакту ніж більш складним кооперативним структурам управління. Компанії надають перевагу збільшенню кількості працівників, ніж створенню нових міжорганізаційних посад.

### **Задоволення локального попиту**

Китай більшою мірою продовжує розвиватися, а це означає, що превалюють недосвідчені клієнти, недокапіталізовані компанії, марки без бренду, а унікальні місцеві ділові звичаї та традиції домінують над крос-культурними комунікаціями. Визначення якості товару, наприклад, відображає місцеві потреби. Будівельні компанії будуть платити більше за цемент, який швидко висихає або може бути використаний в мороз, тому що вони прагнуть будувати на максимальній швидкості та працювати сім днів на тиждень. Вони не будуть платити більше за цемент, який тримається 50 років замість 30-ти. Так само китайські компанії не пропонують прилади, що працюють десятиліття, тому що оновлення асортименту відбувається кожні 6 місяців і довговічність товару не головна властивість товару. Локалізація збуту надає компаніям можливість збільшити цінність товару, оскільки вони розуміють потреби клієнтів [196].

Шлях компанії Sany на верхівку бізнесу будівельного обладнання в Китаї показує, наскільки відрізняється завдання адаптації до місцевих клієнтів і уряду. Дві найбільші виробничі лінії компанії – цементні вантажівки та екскаватори, які в розвинених країнах продаються підрядникам для роботи протягом десятиліть. В Китаї вони в основному продаються місцевим лізинговим компаніям, які надають їх в оренду місцевим підрядникам. Лізингові компанії є малими, тому їм потрібні низькі капітальні зобов'язання, а не довговічність обладнання.

Для задоволення цих потреб компанія Sany виробляє низькотехнологічні машини, має локальну систему розподілу, продає з невеликим або без авансового

внеску, а також пропонує найбільшу кількість сервісних послуг. На відміну від цього, багатонаціональні конкуренти, такі як Komatsu і Caterpillar, обслуговують висококласний ринок, продаючи більш досконалі машини для декількох капіталізованих будівельних компаній. Бізнес-модель компанії Sany створила величезну економію масштабу, тому зараз вона покращила свої позиції, придбавши німецький бренд Putzmeister і вийшла на європейський ринок.

### **Швидка розробка нових продуктів**

Швидкість, з якою китайські компанії розробляють нові продукти з існуючих технологій і нарощують масштабне виробництво, часто вражає. Це, наприклад, ключова причина того, що китайські компанії почали домінувати в глобальному бізнесі за виробництвом сонячних панелей на основі кремнію, змушуючи американських і японських виробників зосередитися на більш екзотичних сонячних технологіях. Інший приклад – Goodbaby International Holdings, лідер ринку Китаю з виробництва дитячих візків та автокрісел, вводить в середньому по 100 нових продуктів на квартал. А мережі фаст-фудів у країні, включаючи KFC Китай, впроваджують більше нових продуктів щороку, ніж їх американські аналоги, оскільки цього вимагають місцеві відмінності у смаку.

Така здатність запускати нові продукти є побічним ефектом стилю розвитку компаній. Такі компанії, як Midea, Wanxiang і Goodbaby, почали виробляти товари, які вони не розробляли. Для цього компаніям довелось навчитись швидко створювати прототип для задоволення попиту покупців з метою прискореного обороту активів; адаптувати конструкції до використання різних матеріалів, якщо оригінальні матеріали були занадто дорогими або недоступними; модифікувати обладнання, для виготовлення різних продуктів і для зниження витрат. Така гнучкість допомогла Wanxiang, наприклад, перейти від виготовлення велосипедних запчастин з металобрухту до виробничих компонентів для Великої трійки Детройта, а потім і до купівлі фабрик автовиробників США [195].

Іншою компанією, яка використовує швидкий і гнучкий підхід, є Broad Group, що базується в Чанші. Вони будують з надзвичайною швидкістю і екологічно чистим способом, використовуючи фабрично побудовані модулі.

Використання модульного підходу не є новим, але компанія переробила конструктивні елементи на більш дрібні деталі, які можна будувати більш ефективно на заводі. Модулі мають всі вбудовані комунальні комунікації, сумісні один з одним, і відправляються до будівельних майданчиків для цілодобового складання.

Як свідчать ці приклади, навички, на які покладаються китайські компанії, є переважно промисловими компетенціями. Вони не передбачають створення технологій, оригінальних конструкцій, вибору матеріалів, а також розробки обладнання, вивчення побажань клієнта або маркетингового розуміння. Через свою спрямованість вниз, практики китайських корпорацій відрізняються від своїх західних аналогів у деяких ключових напрямках:

1. Китайські компанії зазвичай тримають машинобудування та виробництво близько, часто їх об'єднуючи. Багатонаціональні фірми зазвичай підтримують більшу організаційну відстань між двома функціями.

2. Китайські компанії, як правило, отримують нові технології або через офіційні ліцензійні угоди, або шляхом зворотної інженерії. Багатонаціональні корпорації, які мають протилежні ресурси, роблять протилежне – витрачають значні фінансові та людські ресурси на розробку, експерименти та впровадження нових технологій.

3. Китайські компанії наймають більше людей з інженерними та виробничими навичками, навіть якщо це призводить до додаткових витрат. Виробничі структури багатонаціональних компаній західного походження зазвичай зумовлені прагненням зменшити виробничі процеси та робочі години, але додаткові інженерні та виробничі потужності дають китайським виробникам професійну майстерність, яка може вирішити складні виробничі проблеми [195].

Крім особливостей у промисловому менеджменті, китайські компанії також демонструють підходи до лідерства в колективі та управління персоналом, що також відрізняються від західних моделей.

Принципи західного менеджменту зосереджені на таких елементах, як генерування прибутку, довгострокове планування на майбутнє, відносини з

людьми та стратегічне планування. Традиційно робітників розглядали як безособові складові виробництва, а теорії управління визначали пріоритетом досягнення цілей і підтримання командування. Нові теоретичні підходи підкреслюють цінність поваги до працівників, оцінюючи їхній внесок та сприяючи розвитку їхньої кар'єри. Цей зсув до взаємної поваги тісно узгоджується з китайським принципом взаємодії.

Китайське керівництво базується на старовинній китайській філософії, що міцно закріплена в традиційному китайському керівництві, з сильним акцентом на вдосконаленні працівників шляхом особистого розвитку. Очікується, що лідери в китайському середовищі розглядатимуть «етичні міркування вище досягнення прибутку». Інші елементи китайських принципів лідерства включають в себе роль надихаючого характеру, що приводить в приклад з точки зору сприяння рівності, простого життя і гармонії з природою та іншими.

Слід відзначити взаємопроникнення західних та китайських концепцій та стилів управління. Китайські менеджери розвивають власні концепції шляхом інтеграції методів із західних управлінських підходів, через освіту за кордоном і досвід західних організацій в Китаї. Це не обов'язково означає, що основні цінності, що лежать в основі китайських принципів лідерства, змінилися, але китайські лідери приймають більш «наукові» підходи до того, як вони керують персоналом, наприклад, зосередження на ефективності, стандартизації та автоматизації процесів.

Парадигма управління на Заході також змінюється, причому зростаючий акцент робиться на гуманістичних елементах лідерства. Ця концепція тісно пов'язана з традиційними китайськими цінностями, такими як непідкупність, почуття сорому та моральність. Цей зсув пов'язаний зі збільшенням уваги до прав людини в усьому світі, який продовжуватиме тиск на традиційні західні принципи управління.

Одним з атрибутів сучасних компаній, який можна визначити як універсальне між обома культурами, є те, що економічні вигоди є головною передумовою лідерства. Проте, досі ще існують відмінності в тому, як на це

впливають відносини між менеджером і працівниками. Хоча китайські принципи підкреслюють індивідуальний внесок працівників у досягнення економічних результатів, західне керівництво досі сприймає працівників як «дегуманізований» внесок у виробництво економічних результатів.

Ключовим аспектом є те, що сучасні підходи до менеджменту персоналу на Заході та в Китаї розвивалися, щоб прийняти елементи та принципи один від одного. Однак це не означає, що лідерство в цих двох культурах тепер є однаковим. Результатом є наявність широкого спектру ефективних лідерських навичок та принципів, що доступні як китайським, так і західним менеджерам. Це також свідчить про те, що між лідерами в цих двох культурних контекстах менше культурного розриву, ніж це було можливо два-три десятиліття тому.

Зближення управлінських принципів між західною і китайською культурами в кінцевому рахунку покращить ефективність і ефективність лідерів і бізнесу в обох культурах. Китайські підприємства виграють від збільшення уваги до ефективності та інновацій, тоді як західні підприємства матимуть вигоду від покращення трудових відносин та організаційних зобов'язань [196].

Взаємопроникнення принципів менеджменту західних та східних компаній призводить до формування певних уніфікацій та формування глобального стилю менеджменту, який країни можуть використовувати в процесі інтервенції на нові зарубіжні ринки. Для України більшою мірою вартий уваги досвід Китаю та його заходи менеджменту як виробничі, так і в системі управління персоналу, керуванні нововведеннями тощо. Значний прорив, що зробили китайські конгломерати за останні 20–30 років, дає неоцінний досвід розвитку для країн, і в першу чергу для України.

В результаті проведення кількісного аналізу позиціонування міжнародних компаній з різних країн світу у глобальних рейтингах протягом 1997-2017 рр. та виокремлення якісних змін у результатах діяльності цих компаній, нами було зроблено висновок про зміну лідерів глобального економічного простору, а саме виокремлення Китаю як країну, що динамічно розвиває глобальну інтервенцію своїх компаній. Систематизація проведеного аналізу досвіду провідних

китайських конгломератів, виокремлення відмінностей в стилях західного та східного типу менеджменту, дало змогу виокремити детермінанти розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, до яких віднесемо такі (рис. 3.3).

Запропоновані детермінанти розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації є актуальними більшою мірою для країн, що розвиваються, за умови наявності природних ресурсів та людського потенціалу. Зокрема, як було визначено вище, для України є актуальним досвід Китаю, тому саме для нашої країни є доцільним апробація запропонованих детермінант. Україна має високий природно-ресурсний потенціал та високий рівень індексу людського розвитку з конкурентоспроможним рівнем освіти та професійних навичок, однак занепад науково-технологічної бази робить неможливим самостійний процес розробки та впровадження інновацій.



Рис. 3.3. Передумови розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації (розроблено автором)

Блок технології та виробництво зосереджений головним чином на залученні готових технологій та проектів, можливо частково застарілих, їх здешевлення та уніфікації, формуванні достатнього рівня виробничих потужностей та інженерних навичок у персоналу.

Організаційно-промисловий блок має забезпечити швидке та дешеве виробництво завдяки застосуванню простих організаційних структур та децентралізації управління. Розділення виробничих потужностей на малі окремі підприємства у такому випадку може прискорити впровадження у виробництво нових продуктів, проте, з іншого боку – підвищити організаційні видатки.

Сучасні компанії функціонують в умовах соціо-культурних трансформацій та розвитку нової парадигми економіки знань, де на перший план виходить людина, її особисті якості та професійні навички, що було досліджено та визначено у попередніх розділах. За таких умов, персонал міжнародної компанії, від нижчого до найвищого рівнів, є найбільш важливим активом. Тому блок персоналу є, на наш погляд, найбільш важливим. Соціальні гарантії та захист працівників, повага та налагодження особистих стосунків призводить до покращення виробничих відносин та мотивації персоналу, що, у свою чергу, призводить до збільшення виробництва та прибутку.

Блок маркетингової стратегії націлений на пошук локальних клієнтів та задоволення, у першу чергу, внутрішнього попиту, що, відповідно, призводить до його зростання. За рахунок швидкого оновлення асортименту продукції, компанії мають змогу задовольнити зростаючий попит, не витрачаючи при цьому на довговічні матеріали при виробництві продукції.

Проведений аналіз дав змогу отримати такі висновки:

1. Протягом 1997–2017 рр. відбулася зміна лідерів глобального економічного простору, в результаті чого компанії з Європи, США та Японії поступово втрачають лідируючі позиції в глобальних рейтингах, поступаючись компаніям з Китаю;



2. Простежено наявність взаємозв'язку системи управління компаніями з економікою, в якій вони функціонують та визначено особистості менеджменту китайських конгломератів та їх відмінності від західного стилю менеджменту;

3. Визначено наявність тенденцій до зближення східних та західних стилів менеджменту, особливо в системі персоналу, що свідчить про формування глобальних управлінських тенденцій в умовах соціо-культурної глобалізації;

4. Визначено передумови розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, до яких віднесено організаційно-промислова структура, персонал, технології та виробництво та маркетингова стратегія, що, більшою мірою актуально для країн, що розвиваються.

### **3.3. Детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації**

Процеси соціо-культурної трансформації призводять до змін в різних галузях як суспільних відносин, так і виробничих процесів, що детально було розглянуто у попередніх розділах. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній відбувається поступово, але за багатьма напрямками одночасно.

Описані вище тенденції трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній стосуються різних дивізіонів та рівнів управління компанії, але в цілому вони відображають загальні тенденції трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, основним драйвером якої виступає інформатизація суспільства та виробництва. Нагадаємо які тенденції нами було проаналізовано у попередньому розділі:

1. Переформатування компанії та її лідерського потенціалу;
2. Побудова нової системи управління для мотивації команди;

3. Моделювання досвіду співробітника для мотивації, продуктивності та зростання;

4. Заснування культури постійного навчання, здатності до адаптації, зростання та особистого розвитку;

5. Використання цифрових технологій для розробки та вдосконалення роботи, робочого місця та робочої сили;

6. Використання інформації, технологій та штучного інтелекту для вдосконалення компанії та її команд [180].

Визначені тренди є актуальними для більшості транснаціональних компаній світу. Однак, постає питання у заходах, які мають проводити компанії для того, щоб адаптуватись до нових трансформаційних трендів.

Для проведення експертного дослідження основних методів роботи департаментів людських ресурсів було обрано провідні компанії світу (табл. 2.9), що дає змогу проаналізувати наскільки фактичні процеси корелюються із запропонованими трендами розвитку.

З одного боку, компанії, такі як Apple або Alphabet не розкривають стратегію департаментів людських ресурсів, що є логічним з огляду на високу конкуренцію як на ринку товарів, так і на ринку професійних кадрів. З іншого – компанії постійно слідкують за діями рекрутерів своїх конкурентів. Якісний рекрутинг стає одним з ключових фактором успіху компаній.

Так, компанія Apple наймає людей, оцінюючи їх базові комп'ютерні знання. Керівництво наймає тих, хто добре вписується в культуру компанії, незалежно від їхнього досвіду. Компанія є роботодавцем рівних можливостей і сприяє організаційній різноманітності [197]. Apple надає велику кількість пільг всім своїм працівникам, а компенсація на конкурсній основі є висококонкурентною. З 1995 року започатковано стипендіальну програму, щоб визнати найбільш працездатних і успішних співробітників.[198]

Замість того, щоб обіцяти робочий і життєвий баланс, Apple підкреслює важку роботу для всіх працівників. Концепція кар'єрного шляху Apple полягає в тому, щоб співробітники будували власну кар'єру – працівники повинні

самостійно шукати інформацію про інші роботи в різних підрозділах. Замість того, щоб надавати програми підготовки та розвитку, Apple змушує працівників робити це самостійно: тренінги доступні, але компанія не дає та не створює план навчання для співробітників [199].

Система менеджменту людськими ресурсами Alphabet (Google) використовує суміш внутрішніх і зовнішніх джерел підбору персоналу для підтримки актуального стану людських ресурсів.

Найбільш важливими критеріями, які використовуються департаментом HR компанії Alphabet для відбору заявників, є інтелект, творчість, прагнення до досконалості та єдність з організацією. Компанія не використовує досвід роботи як основний критерій для відбору. Ці критерії ґрунтуються на меті фірми максимізувати інновації для підтримки своєї широкої стратегії диференціації [200].

Соціальні пакети компанії є конкурентноздатними. Наприклад, Google забезпечує високі зарплати та додаткові виплати. Крім того, працівники отримують безкоштовне харчування та інші пільги. Дизайн офісів компанії підкреслює задоволення та творчість, які приваблюють та утримують творчих та інноваційних працівників. Управління людськими ресурсами Google використовує коучинг і наставництво для збереження та розвитку співробітників з лідерським потенціалом [201].

Компанія Microsoft є однією з найбагатших і найуспішніших компаній у світі. Ще більш важливим, з точки зору людських ресурсів, є той факт, що корпорація Microsoft є організацією, що керована працівниками. В той час як інші організації базують свій успіх на кращих засобах виробництва або кращій технології, успіх Microsoft базується на ефективності їх співробітників [202].

Стратегії підбору персоналу Microsoft відображають їхню філософію. Вони шукають найрозумніших і найвідданіших людей і роблять це агресивно. Стратегії набору персоналу включають пошук людей з елітних навчальних закладів, таких як Гарвард, Єль, МТІ, Карнегі-Мелон та Стенфорд. Рекрутери Microsoft відвідують ці університети в пошуках найбільш блискучих недооцінених

талановитих студентів. Досвід не є необхідним, і навіть краще, щоб нові співробітники не мали досвіду взагалі.

Навчальні програми в Microsoft проводяться як тристороннє партнерство між співробітниками, менеджерами і компанією. Згідно зі своєю стратегією, працівник повинен керувати своїм планом розвитку кар'єри, менеджер допомагає і тренує їх, і як компанія завжди забезпечує наявність достатніх ресурсів для роботи над планом [203].

Оскільки організації стають все більш цифровими, вони стикаються з новими викликами, щоб переформатувати свою структуру, щоб рухатися швидше, швидше адаптуватися, сприяти швидкому навчанню і прийняти динамічні вимоги до кар'єри своїх людей.

Створення організації майбутнього – перший тренд з вищезазначених – це непростий, іноді брудний проект проб і помилок, а не теоретичне завдання. Це безперервний, динамічний і, у певному сенсі, нескінченний процес. Однак для компаній, які вирішують цю проблему, виграш може бути величезним з точки зору фінансових показників, продуктивності, залучення співробітників і отримання інших переваг.

Важливою складовою процесу адаптації є відхід від ієрархічних організаційних структур до моделей, де робота виконується командами. Дійсно, лише 1% керівників вважають, що традиційна організаційна модель – з ієрархічними рівнями роботи, заснована на досвіді в конкретній області – робить їх організацію дуже ефективною [204]. Натомість провідні компанії просуваються до більш гнучкої, орієнтованої на команду моделі.

По мірі здійснення цього переходу організаціями, виявляється, що менші команди є більш привабливим засобом взаємодії для людей. Дослідження показують, що ми витрачаємо у 2 рази більше часу з людьми біля нашого столу, ніж з тими, що знаходяться на відстані більше 5 метрів [205]. Ось чому організація майбутнього – це «мережа команд».

Для того, щоб компанія залишалася гнучкою, команди повинні бути сформовані та розформовані досить швидко. Сьогодні високопродуктивні

компанії можуть вибрати окремих осіб для команди і попросити їх розробити та побудувати новий продукт або послугу через рік або два. Після цього команда розходиться, коли члени команди переходять до нових проєктів. Ця здатність переміщатися між командами без ризику є критичною перевагою сучасних високопродуктивних компаній.

Заходами компанії на шляху побудови «компанії майбутнього» мають стати такі:

– **Прийняття швидкості змін:** компаніям слід розуміти, яким чином цифрові технології призводять до прискорення роботи. Необхідним є розуміння процесу трансформації стратегії, комунікації, клієнтської бази та персоналу у рамках загальної цифрової трансформації.

– **Прийняття системи руху персоналу як ключову цінність компанії:** вимагати від керівників змінювати функціональні обов'язки з метою розуміння нової, більш гнучкої моделі кар'єри. Потребують розвитку процеси підтримки колективної командної роботи, щоб члени команди могли швидко повернутися до свого місця базування або перейти до нової команди, як тільки проєкт буде виконано.

– **Формування департаменту оцінки організаційних результатів:** до обов'язків мають входити проведення співбесід, аналіз та визначення як працюють ефективні команди, проєкти та програми. Шляхом оцінки штатного розкладу компанії, системи винагороди та кар'єрних перспектив, департамент може визначити шлях до більш гнучкої моделі для бізнес-підрозділів.

– **Впровадження нових комунікаційних технологій:** рекомендовано розглянути такі технології для внутрішньої комунікації, як Workplace, Slack, Basecamp, Asana, Trello, Workboard та інші. Слід адаптувати та впровадити їх як доповнення до основної інфраструктури системи менеджменту персоналу організації.

– **Прийняття безперервного менеджменту, заснованого на результатах зворотного зв'язку:** регулярні відгуки дають людям можливість безперервно змінювати цілі, змінювати проєкти та отримувати винагороду за їхню працю.

Опитування та дослідження співробітників дають менеджерам здатність робити безпосередній власний внесок у ефективність.

По мірі впровадження цього нового типу організації, робота в командах, швидше за все, стане нормою в бізнесі, а динамізм стане організаційною ознакою. Головними завданнями керівників будуть побудова команд та їх підтримка. Програмне забезпечення для підтримки командної роботи, також стане стандартним.

Провідні організації будуть пропонувати співробітникам динамічний розвиток можливостей та кар'єрне зростання, тоді як компанії, які продовжують працювати по-старому, ймовірно, намагатимуться не відставати. За цих умов, більш спритні організації матимуть певні переваги, але успішні великі організації, які будують сильніші екосистеми та партнерства, розширюють свої робочі сили та можливості, будуть лідерами трансформаційних перетворень.

Соціо-культурні трансформації призвели до зміни самих засад поняття кар'єри. Зараз співробітники мають перспективу 60-річної кар'єри. Але в той же час швидкість втрати актуальних навичок зростає. Ці нові реалії змушують компанії переосмислювати те, як вони керують кар'єрою та надають можливості для постійного навчання та розвитку (L&D). Провідні компанії рухаються до перегляду своїх моделей кар'єри та інфраструктури L&D в умовах розвитку економіки знань, хоча більшість організацій все ще перебувають на ранніх стадіях цієї трансформації.

По мірі побудови компаніями організацій майбутнього, тренд «Безперервне навчання» є критичним для успіху бізнесу. Для сучасних цифрових організацій нові правила передбачають навчання та організацію розвитку, що забезпечить доступне навчання на різних мобільних платформах.

Такі компанії, як Nestlé, Dell і Visa, йдуть цим шляхом для побудови нових функцій корпоративного навчання, використовуючи свій корпоративний університет для співпраці, розвитку лідерства та міжфункціональної інновації [206]. Потреба у побудові відносин та зв'язків з громадою є невід'ємною частиною продуктивності та інновацій

Компаніям, які бажають стати на шлях розбудови системи «безперервного навчання» слід зосередитись на таких заходах.

**Оцінити внутрішню мобільність:** оскільки попит на міжфункціональні команди зростає, це призводить до зростання і внутріфірмової мобільності. Доцільним є вивчення існуючих моделей мобільності персоналу та впровадження актуальних програм, у тому числі щодо розвитку та ротації, а також програм професійного розвитку.

**Переосмислити архітектуру функціонування організації:** нові моделі мають бути швидкими та спрощеними, щоб підтримувати новий вигляд кар'єри майбутнього.

**Створити внутрішню культуру найму:** проводити підготовку та підтримувати внутрішніх кандидатів для нових посад.

**Відстежувати навчання персоналу:** нові технології дають можливість вимірювати розвиток персоналу, наприклад, кількість годин, яку працівники які витрачають на навчання. Орієнтовані на розвиток компанії, збирають та використовують ці дані.

**Сформувати корпоративний університет:** інвестувати в місце, де крім навчання персонал буде об'єднаний для розвитку міжфункціональних та міждисциплінарних програм.

**Менеджмент бренду зайнятості:** сучасні технології, такі як Glassdoor, збирають показники можливості кар'єрного зростання у компаніях. Потенційні кандидати мають доступ до цих рейтингів, що впливає на їх бажання працювати в компанії.

Вплив соціо-культурних трансформацій кардинально змінює характер роботи та зміст кар'єри, і робить необхідним постійно оновлювати свої навички.

Тренд «Пошук та заохочення талантів» викликає величезний тиск на сучасні організації. Поширена нестача працівників з талантами та навичками, високим рівнем майстерності. Співробітники у свою чергу вимагають нових кар'єрних можливостей. Технології та інновації, у тому числі когнітивні, штучний інтелект, соціальна співпраця, економіка знань змінюють структуру робочої сили. Провідні

компанії перетворюють відкриту економіку талантів на можливість відкривати джерела талантів та балансу, використовуючи технології та розробляючи нові моделі.

У сучасному прозорому світі цифрових технологій, рекрутинговий бренд компанії повинен бути одночасно дуже помітним і дуже привабливим, оскільки зараз кандидати часто знаходять роботодавця, а не навпаки. Щоб залучити цей інтерес, компанії інтенсивно управляють своїм брендом зайнятості, який може привабити кандидатів до них.

Створення привабливого бренду рекрутингу передбачає складне поєднання сил. Одним з основних факторів є досвід роботодавця в цілому, який включає рівень мотивації персоналу та наявність кар'єрних можливостей. Інформаційні кампанії для навчання та залучення персоналу можуть бути настільки ж ефективними, як реклама, орієнтована на клієнтів. Наприклад, Heineken розробив серію нетрадиційних інтерв'ю, щоб підкреслити досвід працівників та виокремити компанію від конкурентів-роботодавців [207].

Для побудови ефективного рекрутингового бренду, компаніям слід проводити роботу за такими напрямками.

**Використання нових технологій:** галузь рекрутингу стає лідером за цифровими процесами серед інших процесів менеджменту персоналу, оскільки кандидати очікують зручності та іноваційності в процесах. Особливу цінність мають когнітивні інструменти, відео та ігри, особливо коли вони вбудовані в соціальні мережі та хмарні технології.

**Створення цифрового бренду зайнятості:** все, що робить організація в сучасному цифровому та соціально-орієнтованому світі, впливає на рішення кандидатів працювати там. Варто відстежувати та підтримувати баланс між інформацією на сайті та реальним досвідом компанії.

**Створення переконливого досвіду рекрутингу:** варто розуміти бачення кандидатів, визначити унікальні риси вашої організації, які будуть привабливими для кандидатів. Визначати якості, які виокремлюють вашу компанію і роблять її більш привабливою для кандидатів.



**Розширення та розвиток джерел пошуку кадрів:** розвивайте нетрадиційні шляхи рекрутингу. Визначте найкращі шляхи пошуку та перенаправлення різних типів талантів як для рядових штатних працівників, так і для вищого керівництва, фрілансерів, сервісного персоналу та зайнятих неповний робочий день.

**Інтеграція джерел:** джерела пошуку талантів мають бути пов'язані з функціями відділу менеджменту персоналу, закупівлями, інформаційними технологіями та загальним стилем ведення бізнесу. Сучасним компаніям слід виходити за межі традиційних каналів пошуку талантів.

Прискорення процесів соціо-культурної трансформації призводить до нових способів пошуку та найму кваліфікованих працівників. Замість того, щоб продовжувати орієнтуватися на пошук та відбір потенційних працівників, рекрутери тепер мають бути менеджерами та психологами, щоб побудувати якісні відносини в колективі. Вони мають забезпечити позитивний досвід для нових співробітників і це завдання вимагає як нових обов'язків, так і нових навичок [174].

Крім формування нового бренду рекрутингу, компанії також трансформують своє бачення співробітника. Актуальність тренду «Імідж роботодавця» свідчить про те, що все частіше робиться акцент на інтегрованому іміджі роботодавця, що об'єднує весь досвід кадрової роботи, кадрові та управлінські заходи, які впливають на людей під час роботи. Для вдосконалення зворотнього зв'язку використовуються сучасні інформаційні інструменти, наприклад, фітнес-додатки, інтегровані інструменти самообслуговування співробітників та соціальні мережі.

Розуміння та вдосконалення іміджу роботодавця є критично важливим для компаній, що працюють в умовах висококонкурентної глобальної економіки. Забезпечення привабливого іміджу допоможе компаніям досягти успіху в залученні та утриманні кваліфікованих працівників, що у свою чергу також сприяє сильному досвіду клієнтів [208].

Доцільним є побудова якісного «Іміджу роботодавця» за такими напрямками.

**Визначення іміджу роботодавця пріоритетним напрямом:** інтегрований імідж роботодавця настільки ж цінний і може мати значний вплив, як, наприклад, клієнтська стратегія. Забезпечте координацію всіх аспектів праці, робочого місця та потреб працівника

**Формування відділу, відповідального за підтримку іміджу роботодавця:** основними функціями стануть залучення, навчання, розвиток кар'єри та лідерства, управління продуктивністю, дизайн робочого місця та мотивація – це все тепер потрапляє у сферу інтегрованого досвіду роботодавця.

**Аналіз минулого досвіду взаємодії зі всіма працівниками:** штатні працівники, фрілансери, обслуговуючий персонал та всі, хто проходить співбесіди – всі мають бути залучені до нових способів спрощення роботи та підвищення продуктивності, ефективності та мотивації.

**Залучення менеджменту:** залучення менеджерів середнього та вищого рівнів є критично важливим, оскільки щоденне управління та мотивація впливають на загальний бренд роботодавця.

**Проведення якісної оцінки:** розширте традиційні дослідження та зробіть їх регулярними – аналіз інтерв'ю з кандидатами, проведення бесід про ефективність та зворотній зв'язок при звільненні – все це допоможе зрозуміти реальні проблеми, з якими стикаються Ваші співробітники.

Глобальні трансформації системи менеджменту багатонаціональних компаній проявляються не лише в радикальній зміні способу вимірювання, оцінки та визнання результатів роботи співробітників. Сьогодні у широкому масштабі розгортаються безперервні практики управління продуктивністю та ефективністю роботи, що відображено у тренді «Менеджмент ефективності». Хоча не всі з нових інструментів доступні більшості компаній, нові практики стають більш ясними і стандартизованими, і вони активно впроваджуються в діяльність [209]. Загальноприйнятими стають адаптивне управління цілями та постійний зворотний зв'язок, а нові моделі оцінювання та винагороди активно проваджуються в діяльність менеджменту персоналу. Напрями трансформації системи менеджменту з метою підвищення її ефективності такі.

**Визначення стратегії та філософії «Менеджменту ефективності»:** визначте мету нової системи та її відповідність бізнес-стратегії. Доцільним є заміна каскадних цілей та впровадження гнучкого прозорого підходу до встановлення цілей.

**Використання досвіду конкурентів:** інші компанії галузі або регіону, можливо, вже впроваджують нововведення у сфері менеджменту ефективності, та стикаються з подібними викликами, динамікою та можливостями.

**Підвищення тренерської кваліфікації менеджерів:** за нової парадигми управління ефективністю, менеджери мають бути більшою мірою тренерами, а не оцінювачами, для чого варто розвивати лідерство, активувати зворотній зв'язок, коучинг та співпрацю.

**Узагальнення результатів:** розгляньте комплексний вплив нової парадигми менеджменту на інші процеси в організації – винагороди, кар'єрне зростання, організаційні процеси та інші.

У майбутньому провідні компанії створять безперервний, дуже гнучкий процес комунікації між співробітниками та командами, а також між співробітниками та лідерами. Такі трансформації не є новими процесами, а виступають новою комунікативною системою організації. Зміни в системі менеджменту ефективності, які здаються складними на ранніх стадіях трансформації, з часом стають більш природними. Зі зростанням довіри зворотний зв'язок стає більш прямим і конструктивним, і зміни приймаються всім колективом компанії [210].

Лідерство продовжує залишатися серйозною проблемою для компаній у всьому світі, оскільки постіндустріальні трансформації та перехід до економіки знань у вигляді нової цифрової організації створює ще більші прогалини в керівництві. Сьогодні високопродуктивні лідери потребують більш різноманітних навичок і досвіду, ніж у минулих поколіннях, проте більшість організацій не розвиваються досить швидко, щоб розвивати лідерів цифрових технологій, сприяти молодим лідерам і будувати нові моделі лідерства. Тренд «неприйнятність лідерства» відображає існуючу ситуацію.

Сьогодні лідерство більшою мірою це вирішення організаційних проблем, ніж «мистецтво» вести за собою. Така трансформація зумовлена переходом до цифрового суспільства та економіки знань [211].

Трансформація ролі та сутності лідера в організації відбувається за такими напрямками.

**Переосмислення моделі лідерства в організації:** нова модель повинна включати концепції інновацій, зростання, інклюзії, колективної роботи та співпраці.

**Сприяння молодим працівникам у розвитку лідерських навичок:** використовуйте їх як зворотних наставників, щоб допомогти старшим колегам дізнаватися про технології, практику роботи та культуру молодших працівників.

**Сприяння прийняттю ризику через стратегію лідерства:** Програми лідерства повинні бути міждисциплінарними та зосереджуватися на інноваціях у продуктах та послугах, заохочуючи до прийняття ризику та експериментування в процесі освоєння нових навичок.

**Вихід за рамки традиційної підготовки лідерів:** доцільно зосередитись на стратегії лідерства, приділяючи особливу увагу культурі, розширенню можливостей, прийняттю ризику, обміну знаннями та розвитку талантів.

Від лідерів завжди очікують успіху, особливо на етапах глобальних змін. Тепер вони стикаються з ще більшим тиском, оскільки швидкість технологічних змін прискорюється. Роль, яку відіграють лідери, буде продовжувати змінюватися, стаючи ще більш цифровою і цілеспрямованою. Орієнтація на організаційну практику, включаючи культуру та організаційну структуру, стане все більш важливою частиною розвитку лідерства.

У відділах персоналу міжнародних компаній відбуваються швидкі і глибокі зміни. Раніше до функцій цих відділів входила підтримка працівників, зараз відділу керують цифровою трансформацією, яка широко охоплює всі сфери функціонування компанії. Це трансформації відображаються у тренді «Цифровий менеджмент персоналу».

Основними напрямками трансформації є: формування цифрової робочої сили (нові управлінські практики, культура інновацій та спільного використання); впровадження цифрового робочого місця (створення робочого середовища, що підвищує продуктивність, використання сучасних засобів комунікації і сприяння мотивації та оздоровленню); цифровий менеджмент персоналу: зміна функцій відділу людських ресурсів, впровадження цифрового способу роботи, використання цифрових інструментів та програм та впроваджувати інновації).

Формування системи цифрового менеджменту персоналу відбувається за такими напрямками.

**Переосмислення місії менеджменту персоналу:** відділи людських ресурсів сьогодні мають допомагати керівництву та співробітникам швидко трансформуватися та адаптуватися до цифрового мислення.

**Оновлення основних технологій:** потребується заміна застарілих систем на інтегровану хмарну платформу для цифрової інфраструктури. Слід оновити інструменти для навчання, підбору персоналу та управління продуктивністю, а також запровадити системи комунікації для співробітників.

**Переформатування відділу людських ресурсів в експертну мережу:** переосмислення моделі організації менеджменту персоналу з метою фокусування на досвіді співробітників, аналітиці, культурі та новому світі навчання.

**Заохочення молодих фахівців до професії менеджера з персоналу:** впровадження двосторонньої ротації кадрів між бізнесом та відділом персоналу, використання інноваційних груп для консультування вищого менеджменту, запрошення до роботи випускників MBA з аналітичними навичками.

У сучасних умовах відділи людських ресурсів відіграють критичну роль при переході на цифрове підприємство. Протягом наступних декількох років команди з управління персоналом, які використовують цифрові платформи, мають взяти на себе, з одного боку, трансформацію управлінських процесів, а з іншого боку – трансформацію робочої сили та способу роботи.

Аналітичний вимір людських ресурсів, як наступний тренд, переживає більші трансформації, ніж загальний сектор менеджменту персоналу. Компанії інвестують значні кошти в програми для аналізу даних для всіх аспектів планування робочої сили, управління талантами та вдосконалення робочої сили. Організації впроваджують нові рішення для аналітики підприємств, що працюють на цифровому рівні. Ці нові рішення, незалежно від того, розроблені вони внутрішньо або вбудовані в нові цифрові засоби, дозволяють організаціям проводити аналітику в реальному часі по мірі необхідності в бізнес-процесі. Це дає змогу глибше зрозуміти проблеми та дієві знання для бізнесу.

Традиційні системи менеджменту персоналу створюють аналітичну команду як окрему групу фахівців. Сучасні компанії сьогодні трансформують систему менеджменту персоналу на «інтелектуальну платформу» та вбудовують аналітику в усі свої процеси та операції з управління персоналом.

Для створення успішної програми аналітики в сучасній компанії важливими є такі фактори:

**Високі обсяги інвестування в аналітику людей:** фінансування має забезпечувати глобальну підтримку, а не тільки технічний аналіз, і вимагає підтримки вищого менеджменту, технічних ресурсів та сильного бізнес-лідера.

**Надання пріоритету достовірним даним:** якість проведеного аналізу залежить від даних, що подаються до програмного забезпечення. Робота з послідовними, вчасними та точними даними є основою для всіх методів аналітики. Необхідним є впровадження конкретних кроків, щоб гарантувати якість даних для кожного аналізу.

**Об'єднання фахівців в аналітичні групи:** аналітика є багатопрофільною, тому доцільним є об'єднання фахівців з усієї організації в міждисциплінарну групу. Критично важливими для успіху аналітичних досліджень є якість даних, бізнес-знання, візуалізація даних і консультаційні навички.

**Інтеграція даних компанії:** програми розширеної аналітики включають в себе об'єднання даних людських ресурсів, операцій та зовнішніх джерел. Організаціям потрібна стратегія аналітичної роботи над даними, яка заохочує

інтеграцію і використання структурованих і неструктурованих даних з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Процеси розмаїття та інтеграції стали питанням рівня генерального директора в усьому світі. Сучасна цифрова організація сьогодні діє як мережа команд та заснована на розширенні можливостей, відкритого діалогу та інтеграції робочих стилів. Провідні організації тепер бачать різноманітність і інтеграцію як всеосяжну стратегію, вплетену в кожен аспект життєвого циклу талантів, щоб підвищити мотивацію співробітників, покращити бренд і підвищити продуктивність, саме тому тренд «Розмаїття та інтеграція» доданий нами до аналізу [212].

По мірі зростання усвідомлення актуальності різноманітності та інтеграції, це питання стає більш важливими для набуття талантів та бренду компанії. Для молодших працівників інтеграція полягає не тільки в зборі різноманітних команд, а й у соціалізації співробітників – щоб кожен мав право висловитись та отримав повагу колег [213]. Реалізація зазначених тенденцій можлива за умови виконання таких процесів.

**Розуміння вищим менеджментом важливості розмаїття:** обмін дослідженнями дає цінність інтеграції та сприяє досягненню консенсусу на найвищому рівні організації. Слід впровадити кількісні показники та прозорі звіти про різноманітність у просуванні, наймі та компенсації.

**Використання технології та даних для виявлення проблем та вимірювання прогресу:** аналітика може допомогти у визначенні гендерної та расової упередженості, відмінностей у компенсаціях та відшкодуваннях, а також упередженості при прийомі на роботу та просуванні по службі.

**Вихід за межі кадрового потенціалу:** слід розглянути різноманітність та інтеграцію як частину корпоративної інфраструктури, так само, як, наприклад, корпоративна ІТ-мережа та безпека. Різноманітність та інтеграція - це відповідальність бізнесу, а не відповідальність відділу персоналу.

**Розуміння глобального розмаїття:** географічне розмаїття стає все більш важливим, оскільки все більше організацій стають глобальними. Конкретні

виклики для різноманітності та інтеграції, ймовірно, будуть сильно відрізнятися від регіону до регіону, а інтереси та проблеми працівників у різних регіонах, ймовірно, також будуть відрізнятися.

Застарілі моделі різноманітності та інтеграції зазнають змін, і ця тенденція активізується останніми роками. Оскільки працівники вимагають змін у політиці розмаїття та більшої уваги до цього аспекту, це відображається у зміні обов'язків відділу людських ресурсів. Окремою проблемою може стати збільшення частки молодих фахівців, що виростили в цифрову епоху, тому потребується зосередження на різноманітності та інтеграції людей похилого віку на робочому місці [214].

В умовах акселерації технологічної складової, змінюється характер праці та робочого місця. Оскільки системи штучного інтелекту, робототехніка та когнітивні засоби удосконалюються щомиті, кожна праця переосмислюється, перетворюючись на тренд «Розширена робоча сила».

**Реорганізація багаторічного стратегічного та річного планування робочої сили:** впровадження відокремленого багаторічного стратегічного планування робочої сили та робочого місця, що об'єднає та допоможе впровадити технології та нові професії.

**Планування та управління трансформацією робочої сили:** враховуючи обсяг та масштаби майбутніх змін у праці, робочій силі та робочих місцях, критично важливим є наявність стратегічного плану формування «праці майбутнього» або, інакше кажучи, «розширеного робочого місця», що включає сферу ІТ, менеджмент персоналу, закупівлі та фінанси.

**Інвестування в критично важливі професійні навички:** розв'язання проблем, творчість, управління проектами, мораль і етичне прийняття рішень – це ті людські навички, які потрібні кожній організації тепер і в майбутньому.

**Крос-функціональна співпраця для планування та впровадження нових рішень щодо нового типу праці та трудових ресурсів.** Нова розширена робоча сила має бути узгоджена з бізнес-стратегією та повністю залучати бізнес, менеджмент персоналу та інші корпоративні функції.



**Дослідити всі типи автоматизованої робочої сили:** це включає в себе весь масив робототехніки, когнітивних та штучних інтелектуальних технологій для розширення людської праці, що використовує машини та обладнання для виконання великої кількості завдань.

Як свідчать сучасні тенденції впровадження розширеної робочої сили, ці процеси прискоряться в наступні роки. Беручи до уваги досягнення в робототехніці та штучному інтелекті, технологічна здатність обробки даних та обчислювальна потужність продовжують зростати в геометричній прогресії. Широко використовуються когнітивні інструменти для покращення, полегшення, а в деяких випадках і заміни людської праці [215].

В результаті ґрунтовного аналізу сучасних трендів трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, нами було визначено конкретні заходи, за допомогою яких компанії зможуть досягти активувати роботу щодо побудову «компанії майбутнього».

Систематизація вищезазначених заходів за сферами діяльності компанії дало змогу запропонувати Детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації (рис. 3.4). Зазначені трансформації стануть результатом комплексних, системних заходів, які включають в себе зміну напрямів фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії; трансформацію бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових: маркетингової, інвестиційної, корпоративної політики; визначення персоналу компанії ключовим джерелом новацій та прибутку в умовах переходу до нової, цифрової економіки.

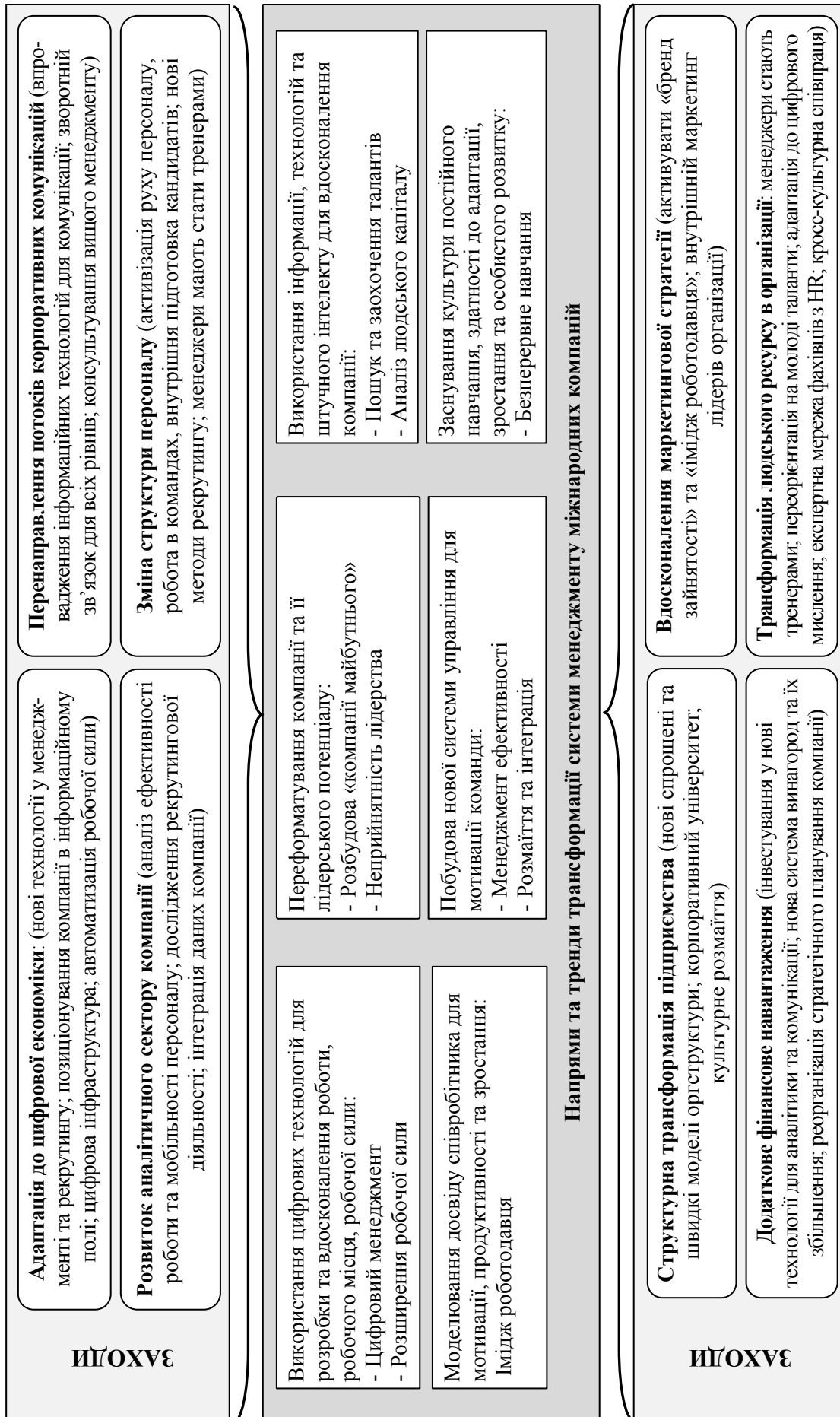


Рис. 3.4. Детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціокультурної глобалізації

### Висновки до розділу 3

У розділі висунуто гіпотезу про наявність взаємозв'язку між ступенем розвитку інноваційної сфери та рівнем розвитку людського потенціалу в країні, яку було перевірено шляхом економетричного моделювання та аналітичного дослідження комплексу показників, які є індикаторами двох зазначених процесів.

При проведенні моделювання формування людського потенціалу в умовах соціо-культурної глобалізації нами було визначено ступінь впливу різних факторів на рівень Індексу людського розвитку для таких країн, як Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія, США, Китай та Україна. Отриманні в процесі дослідження результати свідчать про наступне: розвинені країни, такі як Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія та США демонструють високий рівень залежності від факторів інформаційно-інноваційного типу, натомість як для Китаю та України найбільш впливовими факторами є фактори безпосереднього впливу на якість та рівень життя: рівень працевлаштування для Китаю та частка державних видатків на освіту у ВВП для України.

При проведенні розрахунків інтегральної оцінки інноваційного розвитку країн було залучено інноваційні показники та показники розвитку людського ресурсу, які, на нашу думку, є стимуляторами для інноваційного розвитку. В результаті було визначено, що найбільший негативний вплив для інтегрального коефіцієнта інноваційного розвитку країн світу має частка експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів.

При визначенні ступеня впливу інноваційного розвитку на індекс людського розвитку було визначено низький рівень цього взаємозв'язку для розвинених країн (Велика Британія, Німеччина, Франція, Японія та США), а для країн, що розвиваються рівень взаємозв'язку є доволі високим (0,932 для Китаю та 0,737 для України).

За результатами проведеного аналізу, зроблено висновок про достовірність висунутої гіпотези для країн, що розвиваються (Китай та Україна) та недостовірність гіпотези для розвинених країн, на засадах чого було зроблено

висновок про те, що за факторами формування людського потенціалу, типом взаємодії інноваційного потенціалу країни зі ступенем розвитку людського ресурсу, рівнем розвитку державної системи країни, наявністю потенціалу природних та людських ресурсів та іншими факторами Україна значно ближче до Китаю, ніж до розвинених країн світу

Проведено кількісний аналіз результативності діяльності транснаціональних компаній з різних країн походження у часовому проміжку 1997–2017 рр., що дозволило отримати наступні результати: компанії з ЄС та Японії розширюють свою зарубіжну діяльність більш активно, ніж компанії з США; компанії з США поступово втрачають лідируючі позиції, поступаючись конкурентам (переважно з країн ЄС); спостерігається активна інтервенція ТНК з Китаю на світовий ринок, що відображається у рейтингу; відбулася зміна лідерів глобального економічного простору, в результаті чого компанії з Європи, США та Японії поступово втрачають лідируючі позиції в глобальних рейтингах, поступаючись компаніям з Китаю.

Простежено наявність взаємозв'язку системи управління компаніями з економікою, в якій вони функціонують та визначено особистості менеджменту китайських конгломератів та їх відмінності від західного стилю менеджменту, що дозволило визначити наявність тенденцій до зближення східних та західних стилів менеджменту, особливо в системі менеджменту персоналу, що свідчить про формування глобальних управлінських тенденцій в умовах соціо-культурної глобалізації.

На засадах проведеного аналізу актуальних управлінських рішень як китайських конгломератів, так і західних компаній, визначено та систематизовано передумови розвитку міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, до яких віднесено організаційно-промислова структура, персонал, технології та виробництво та маркетингова стратегія, що, більшою мірою актуально для країн, що розвиваються.

Процеси соціо-культурної трансформації призводять до змін в різних галузях як суспільних відносин, так і виробничих процесів, що детально було розглянуто

у попередніх розділах. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній відбувається поступово, але за багатьма напрямками одночасно.

В результаті ґрунтовного аналізу сучасних трендів трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, нами було визначено конкретні заходи, за допомогою яких компанії зможуть досягти активувати роботу щодо побудови «компанії майбутнього».

Систематизація вищезазначених заходів за сферами діяльності компанії дала змогу запропонувати Детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації. Зазначені трансформації стануть результатом комплексних, системних заходів, які включають в себе зміну напрямів фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії; трансформацію бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових: маркетингової, інвестиційної, корпоративної політики; визначення персоналу компанії ключовим джерелом новацій та прибутку в умовах переходу до нової, цифрової економіки.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [215].

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання формування цілісного теоретико-методологічного та науково-практичного інструментарію трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, що дозволило зробити такі висновки:

1. Досліджено методологічні засади глобалізації світогосподарського розвитку, в результаті чого запропоновано логіко-структурну схему теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації, яка ґрунтується на систематизації провідних течій політичної економії в залежності від поглядів на економічну категорію «глобалізація», виокремленні рушійних елементів глобалізації та розгляді глобалізації як цивілізаційного явища та мегатенденції;

2. Систематизовано теоретичні підходи до вивчення соціо-культурного виміру глобалізації, що дозволило надати власне визначення терміну «*соціо-культурна глобалізація*» – процес уніфікації світосприйняття соціумом власної ідентифікації, що формується під впливом глобалізаційних чинників технологічного, економічного, інформаційного генезису та в очікуваному майбутньому може привести до формування цивілізації інтегрального типу;

3. Узагальнено теоретико-методологічні підходи до трактування поняття «менеджмент персоналу», а саме визначено теоретико-методологічні основи дослідження менеджменту персоналу в просторово-часовому аспекті, в результаті чого запропоновано еволюційну диспозицію теоретико-методологічного підґрунтя цього поняття не лише в координатах науково-технічної парадигми, але й з виокремленням еволюції ролі працівника як особистості в суспільному виробництві, на засадах чого було зроблено висновок про домінування теорії людського капіталу, що свідчить про орієнтацію компанії-роботодавця не лише на професійні здібності працівника, але й на його особисті якості – рівень освіти, стан здоров'я, рівень культури, світогляд, творчі здібності, навички крос-

культурного менеджменту – тобто елементи соціо-культурної сфери, які є основними елементами соціо-культурної глобалізації;

4. Проведено оцінку масштабів та ефектів соціо-культурної глобалізації, визначено напрями впливу соціо-культурної глобалізації на показники людського розвитку та системи менеджменту персоналу міжнародних компаній, що дозволило визначити напрями впливу соціо-культурних проявів глобалізації на показники людського розвитку на етапі формування, апробації та поширення моделей менеджменту персоналу, адекватних викликам нової економіки та обґрунтувати перспективи їх масштабування на рівні міжнародних компаній на основі моделювання взаємовпливу процесів становлення нової економіки та умов забезпечення людського розвитку та запропонувати схему трансформації системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в новій економіці;

5. Проаналізовано трансформаційний вимір розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації, що дало змогу визначити *домінуючі тенденції* їх розвитку, до яких віднесено такі: активна інтервенція китайських конгломератів; перерозподіл фінансових ресурсів з класичних капіталомістких галузей на високотехнологічні галузі; трансформацію стратегічного бачення компаніями майбутніх перспектив; зростання ролі працівника в якості основного ресурсу компанії, що загалом свідчить про трансформацію як загального бачення діяльності компаній (переорієнтація на розвиток економіки знань з домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження інноваційних процесів в управлінські рішення), так і розуміння ролі індивіда (розвиток людиноцентричності менеджменту, переорієнтація з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації);

6. Перевірено висунуту гіпотезу про наявність взаємозв'язку між ступенем розвитку інноваційної сфери та рівнем розвитку людського потенціалу в країні, з метою перевірки якої проведено економетричне моделювання формування людського потенціалу в умовах соціо-культурної глобалізації, а саме розраховано інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку та проведено факторний аналіз

Індексу людського розвитку, на засадах чого зроблено висновок про те, що за факторами формування людського потенціалу, типом взаємодії інноваційного потенціалу країни зі ступенем розвитку людського ресурсу, рівнем розвитку бюрократичної системи країни, наявністю потенціалу природних та людських ресурсів та іншими факторами Україна значно ближче до Китаю, ніж до розвинених країн;

7. Запропоновано детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації, та визначено конкретні заходи, за допомогою яких компанії зможуть активувати роботу щодо побудови «компанії майбутнього», які включають в себе зміну напрямів фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії; трансформацію бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових: маркетингової, інвестиційної, корпоративної політики; визначення персоналу компанії ключовим джерелом новацій та прибутку в умовах переходу до нової, цифрової економіки.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Список використаних джерел до розділу 1

1. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2015. – 556 с.
2. Федун І. Л. Економічна глобалізація та формування міжнародних виробничих мереж / І. Л. Федун, О. В. Генералов. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2018. – №15. – С. 71–77.
3. Семенюк Е. Глобалізація: філософський аналіз поняття [Електронний ресурс] / Едуард Семенюк. – 2007. – Режим доступу до ресурсу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2186/1/02.pdf>
4. Семенюк Э. П. Глобализация и социальная роль информатики // Научно-техническая информация (М.: ВИНТИ). Сер. 1. – 2003. – № 1.
5. Levitt T. The Globalization of Markets / Theodore Levitt // Harvard Business Review. – 1983. – May–June. – P. 92–102.
6. Robertson R. Interpreting Globality / Roland Robertson // World Realities and International Studies / Ed. by R. Robertson. Glenside. – PA : Pennsylvania Council on International Education, 1983. – P. 7–20.
7. Robertson R. The Relativization of Societies: Modern Religion and Globalization / Roland Robertson // Cults, Culture, and the Law: Perspectives on New Religious Movements / Ed. by Thomas Robbins, William C. Shepherd and James McBride. – Chicago : Scholars Press, 1985. – P. 31–42.
8. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. – London: Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1992. – 224 p.
9. Robertson R. Mapping the Global Condition: Globalization as the Central / R. Robertson – Concept. London 1990.
10. Фукуяма, Ф. Конец истории и последний человек / Ф. Фукуяма. – М.: АСТ, 2004. – 592 с.

11. Бжезинский З. Великая шахматная доска. Господство Америки и его геостратегические императивы / З. Бжезинский. – М.: Международные отношения, 2005. – 392 с.
12. Бжезинский З. Выбор: мировое господство или глобальное лидерство / З. Бжезинский. – М.: Международные отношения, 2004. – 288 с.
13. Ohmae K. The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy / Kenichi Ohmae. – Harper Business, 1990. – 223 p.
14. Омае К. Упадок национального государства: становление региональных экономик / К. Омае. – М.: Европа, 2009. – 336 с.
15. Friedman Thomas L. The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization. – N.-Y., 2000. – 512 p.
16. Фридман Т. Плоский мир: краткая история XXI века. / Т. Фридман – Москва: АСТ, 2007. – 608 с. С.435
17. Сорос Дж. Открытое общество. Реформируя глобальный капитализм / Дж. Сорос. – М.: Некоммерческий фонд поддержки культуры, образования и новых информационных технологий, 2001. – 458 с.
18. Сорос Дж. О глобализации / Джордж Сорос; пер. с англ. А. Башкирова. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 224 с.
19. Albrow, Martin. The Global Age: State and Society Beyond Modernity. – Cambridge: Polity Press, 1996. – 246 p.
20. Белорус О. Г. Экономическая система глобализма. / О. Белорус – К.: ИММО, КНЕУ, НАНУ, 2003. – 380
21. Олійник О. М. Концептуалізація глокалізації: методологічні аспекти / О. М. Олійник. // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – № 38. – С. 41–51.
22. Куриляк В. Є. Формування креативної організації у глобальному інформаційному середовищі/ В. Є. Куриляк, В. В. Литовченко // Журнал європейської економіки. – 2017. – Т. 16, № 2 (61). – С. 193–206.
23. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма — ответы на глобализацию / Ульрих Бек ; под общей ред. А. Филиппова ; пер. с нем. А. Григорьева и В. Седельника. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – 304 с.

24. Rosenau J. N. Les processus de la mondialisation: retombees significatives, échanges impalpables et symbolique subtile // Etudes Internationales. Sept. 1993. Vol. XXIV, № 3. P. 499
25. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. Колективу і наук. ред. О. Г. Білорус. – К. : КНЕУ, 2001. – 733 с.
26. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции / Дж. Стиглиц. – М.: Мысль, 2003. – 300 с.
27. Гелд Д., Мак-Грю Е. Глобалізація/антиглобалізація / Д. Гелд, Е. Мак-Грю Пер. з англ. І. Андрущенко. – К. : К.І.С., 2004. – 180 с.
28. Базилевич В. Розвиток внутрішнього ринку в умовах глобалізації: тенденції та суперечності / В. Базилевич // Банківська справа. – 2004 . – № 2. – С. 7–13.
29. Базилевич В. Д. Метафізика економіки: Монографія / В. Д. Базилевич, В. В. Ильин. – 2-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2010. – 925 с.
30. Валлерстайн И. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире / И. Валлерстайн. – СПб. : Университет. кн., 2001. – 416 с.
31. Wallerstein I. The Decline of American Power. The U.S. in a Chaotic World.- N.Y.: The New Press, 2003.- 336 p.
32. Sklair L. Sociology of the global system –New York. The Johns Hopkins University Press. 1991. - 352 p.
33. Ноженко М. Национальные государства в Европе. / М. Ноженко. – СПб., 2007. – С. 134.
34. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / С. Хантингтон. – М. : АСТ, 2005. – 603 с.
35. Стросс-Кан Д. Новая глобализация для нового мира [Электронный ресурс] / Доминик Стросс-Кан // Выступление на Ежегодных совещаниях Советов управляющих Группы Всемирного банка и Международного Валютного Фонда. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.imf.org/external/russian/np/speeches/2010/100810r.pdf>.

36. Карпюк І. А. Передумова взаємодії внутрішнього і зовнішнього ринків національної економіки [Електронний ресурс] / І. А. Карпюк, О. Кириленко – Режим доступу до ресурсу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/3089/3041>.
37. Куриляк В. Є. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту / В. Є. Куриляк, В. В. Литовченко // Журнал європейської економіки. – 2015. – Т. 14 (№ 2). – С. 109–127.
38. Kapur G. Globalization and Culture : Navigating the Void // The Cultures of Globalization. Duke University, USA. 1998. P. 192.
39. Цзян Е. О влиянии глобализации на международные отношения [Текст] // Гонцзи гуанча. 1998. № 1. С. 12.
40. Панарин А. С. Искушение глобализмом / А. С. Панарин. – М., 2003. – 416 с. – (Эксмо).
41. Панарин А. С. Стратегическая нестабильность в XXI веке / А. С. Панарин. – М., 2003. – 560 с. – (Алгоритм).
42. Зиновьев А. А. Глобальный человек / А. А. Зиновьев. – М., 2003. – 459 с. (Центрполиграф)
43. Зиновьев А. А. Постсоветская Россия в эпоху глобализации / А. А. Зиновьев // Личность. Культура. Общество. – 2002. – № 11. – С. 299–317.
44. Кара-Мурза С. Открытость глобальному ринку: економічна і віртуальна реальність / С. Кара-Мурза // Вестник Московского экономического института. – 2000. – № 1. – С. 35–40.
45. Кара-Мурза С. Г. Глобализация и исторический путь России / С. Г. Кара-Мурза // Философия хозяйства: альманах Центра общественных наук МГУ. – 1999. – № 4. – С. 58–68.
46. Муравинский Т. В. Кризис Запада признаёт сам Запад / Т. В. Муравинский // Коммунист. – 2007. – № 5. – С. 121–124.
47. Самохвалова В. И. Глобализация и неоязычество / В. И. Самохвалова // Полигнозис. – 2001. – № 2. – С. 118–126.

48. Самохвалова В. И. Культура, цивилизация, глобализация / В. И. Самохвалова // Материалы междисциплинарного семинара Клуба ученых «Глобальный мир». – М. : Глобул, 2002. – С. 56–62.
49. Гранин Ю. Д. Глобализация и вестернизация: pro и contra / Ю. Д. Гранин // Новое в психолого-педагогических исследованиях. – 2009. – № 3 (15). – С. 5–20.
50. Кочетов Э. Г. Геоэкономический (глобальный) толковый словарь (основы высоких геоэкономических технологий современного бизнеса). Сборник стратегических понятий-новелл. – Екатеринбург : ОАО «ИПП «Уральский рабочий», 2006. – 504 с.
51. Гранин Ю. Что такое «глобализация»? / Ю. Гранин // Высшее образование в России. – 2007. – № 10. – С. 116–121.
52. Делягин М. Драйв человечества. Глобализация и мировой кризис / Михаил Делягин. – М., 2008. – 528 с. (Вече)
53. Култыгин В. П. Незападные концепции глобализации / В. П. Култыгин // Личность. Культура. Общество: в 4 т. / под. ред. Ю. М. Резника. – М. : Серебряные нити, 2001. – Т. 4. – Вып. 1–2 (11–12). – 2002. – С. 80–103.
54. Вебер А. Б. Неолиберальная глобализация и ее оппоненты / А. Б. Вебер // ПОЛИТИЯ. – 2002. – №2 (25). – С. 22–36.
55. Друкер П. Ф. О профессиональном менеджменте / П. Ф. Друкер; пер с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 320 с.
56. Яковец Ю. В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций. – М. : ЗАО "Изд-во "Экономика", 2003. – 441 с.
57. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. – К. : КНЕУ, 2008. – 420, [4] с.
58. Євтушенко О. Н. Глобалізація політики та перспективи її розвитку в сучасних умовах / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. // Наукові праці. Державне управління. – 2012. – № 196. – С. 30–35.

59. Котова Ю. Р. Політична глобалізація та суверенітет держав. [Електронний ресурс] / Ю. Р. Котова, Д. І. Лук'яненко. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Politologia/76852.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Politologia/76852.doc.htm).
60. Тоффлер Э. Третья волна / Э. Тоффлер ; [пер. с англ. / науч. ред., авт. предисл. П. С. Гуревич]. – М. : ООО «Фирма «Издательство АСТ», 1999. – 784 с.
61. Фукуяма Ф. Сильное государство. Управление и мировой порядок в XXI веке / Ф. Фукуяма; [пер. с англ.]. – М. : АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2007. – 220 с.
62. French H. Coping with Ecological Globalization / H. French // State of the World 2000: A Worldwatch Institute Report on Progress Toward a Sustainable Society / Ed. by L. Starke. – New York, N.Y.; London: W.W. Norton & Company, 2000. – P. 184–211.
63. Appadurai A. Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy / A. Appadurai // Theory, Culture & Society. – 1990. – Vol. 7. – P. 295–310.
64. Хоффман С. Столкновение глобализаций / С. Хоффман // Россия в глобальной политике. – Т. 1. – М., 2003. – С. 78–91.
65. Бжезінський З. Вибір: світове панування чи світове лідерство / Пер. з англ. А. Іщенко. – К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – С. 126–127.
66. Веремієнко Т. Соціокультурна динаміка в процесі глобальних трансформацій / Тетяна Веремієнко. // Міжнародна економічна політика. – 2008. – №1. – С. 152–167.
67. Рубцова М. Ю. Проблема самовизначення людини та поглиблення її компетенцій в умовах інклюзивного розвитку світового господарства: зв'язок з глобальними проблемами людства [Електронний ресурс] / М. Ю. –Рубцова, Н. В. Резнікова // Ефективна економіка. – 2018. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6633>
68. Бондаренко В. І. Культурна глобалізація як феномен сучасності [Електронний ресурс] / В. І. Бондаренко, Д. В. Суворова // IX Международная научно-практическая Интернет-конференция «Наука в информационном

пространстве» (10–11 октября 2013 г.). – 2013. – Режим доступа до ресурсу: [http://www.confcontact.com/2013-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/po4\\_bondarenko.htm](http://www.confcontact.com/2013-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/po4_bondarenko.htm).

69. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 556 с.

70. Социокультурное будущее цивилизаций. Часть 8 Глобального прогноза «Будущее цивилизаций» на период до 2050 года. Под ред. Ю. В. Яковца, Г. В. Осипова, Б. Н. Кузика. М. : МИСК. 2009, 307с.

71. Данилевский Н. Я. Россия и Европа / Н. Я. Данилевский. – Москва, 1991. – 576 с. – (Книга).

72. Шлезингер А. М. Циклы американской истории / А. М. Шлезингер. – М, 1992. – 326 с. – (Прогресс)

73. Тойнби А. Дж. Цивилизация перед судом истории / А. Дж. Тойнби. – М, СПб, 1998. – 532 с. – (Прогресс, Культура, Ювента)

74. Сорокин П. Социальная и культурная динамика / П. Сорокин – М., СПб, 2000. – 420 с. – (ХГП).

75. Сорокин П. Главные тенденции нашего времени / П. Сорокин – М., СПб, 1997. – 362 с. – (Прогресс)

76. Сорокин П. А. Моя философия – интегрализм / П. А. Сорокин // Социс. – 1992. – № 10. – С. 35–38.

77. Шкурат М. Є. Соціо-культурний вимір глобалізації / М.Є. Шкурат // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – № 3. – С. 114–119.

78. Цивилизации: теория, история, диалог, будущее / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец; авт. вступ. ст. А. Д. Некипелов. – М. : Институт экономических стратегий.

79. Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество. / П. Сорокин – М, 1992. (Политиздат)

80. Кузык Б. Н., Яковец Ю. В. Будущее мира и России. Манифест интегрального макропрогнозирования. – М. : ИНЭС, 2006.

81. Ладо Н. В. Глобалізація і культура: точки дотику [Електронний ресурс] / Н. В. Ладо – Режим доступу до ресурсу: <http://vmv.kyumu.edu.ua/v/09/10.htm>.
82. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання / Л. В. Шаульська // Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. – Вінниця: ДонНУ, 2018. – № 4(32). – С.
83. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом» / М. Є. Шкурат // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2015. – № 2. – С. 179–182.
84. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щекин; авт.- сост. Г. В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
85. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
86. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посібн. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. – К. : Кондор, 2013. – 310 с.
87. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 292 с.
88. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. – 312с.
89. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-е видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
90. Пелих А. С. Экономика предприятия и отрасли промышленности / А. С. Пелих. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону : «Феникс», 1999. – 602 с. – (Серия «Учебники, учебные пособия»).
91. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.



92. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
93. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
94. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства / Н. А. Гебер Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). С. 78–82.
95. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор – пер. с англ. А. И. Зак. – М., 1991. – 104 с. (Контроллинг).
96. Гилбрет Ф., Гилбрет Л. Классификация элементов работ / Л. Гилбрет, Ф. Гилбрет // Организация труда. 1994. № 6–7. С. 45–53.
97. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: пер. с англ. / Г. Форд, предисл. Н. С. Лавров, послесл. И. Л. Андреев. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
98. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
99. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. – N.Y. : Free Press, 1947. – 436 p.
100. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М. : НКПС Транспечать, 1995. – 276 с.
101. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко. // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 20–25.
102. Емерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1992. – 224 с.
103. Питерс Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 2006. – 245 с.
104. Maslow A. A Theory of Human Motivation / A. Maslow // Psychological Review. – 1943. – № 50. – Pp. 370–396.
105. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N. Y.: McGraw-Hill, 1960. – 256 p.

106. Оучи У. Методы организации производства : японский и американский подходы / У. Оучи ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1984 – 184 с.
107. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – N.Y. Harper and Row, 1973. – 398 p.
108. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб : Питер, 2001. – 336 с.
109. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт, под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Фонд экономич. книги «Начала», 1997. – 180 с.
110. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
111. Schulz T. Capital Formation by Education / T. Schulz – Journal of Political Economy. – 1960, p.25.
112. Schulz T. Investment in Human Capital/ T. Schulz – American Economic Review.– 1961, March – № 1.
113. Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis/ G. S. Becker // Journal of Political Economy. Supplement. Oct., 1962.
114. Рубцова М. Ю. Проблема підвищення продуктивності праці людини та розвитку її компетентностей в умовах роботизації сфер виробництва та послуг [Електронний ресурс] / М. Ю. Рубцова, Н. В. Резнікова // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6634>.
115. Зеліско І. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія / І. М. Зеліско, Г. Ю. Пономаренко. – Київ, 2015. – 280 с.
116. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; [пер. с англ. М. Павлова]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
117. Hall R. A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage / Richard Hall // Strategic Management Journal, 1993. – Vol. 14. – P. 608–618.

118. Грішнова О. А. Людський розвиток / Олена Антонівна Грішнова: [навч. посібник]. – К. : КНЕУ, 2006.– 308 с.
119. Tnurow L. Inwestment in Human Capital / L. Tnurow. – Belmont, 1970. – С. 15.
120. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп – Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1966.
121. Адлер Ю. П. Дойти до самой сути. Предисловие к книге Масааки Имае «Гемба Кайдзен» / Ю. П. Адлер. – Альпина Бизнес Букс, 2005 – 345с.
122. Шаульська Л. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу / Л. В. Шаульська, А. В. Карпенко. // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Електронне наукове періодичне видання. – 2018. – № 2 (04). – С. 33–44. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/issue/view/4>.
123. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК / М. Є. Шкурат// Економіка і організація управління. - 2016. - №2. – С 282-290.
124. Щербак В. Г., Щербак О. В. Парадигма глобального менеджменту в системі управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях / В. Г. Щербак, О. В. Щербак // РИНОК ПРАЦІ ТА ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ 2014 №1 С.16-20.
125. Международный менеджмент: [под. ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля]. – СПб. : Питер, 2002. – 576 с.
126. Андреева Т. М. Китайская модель менеджменту: чи можна досягти успіху, не дивлячись на Захід / Т. М. Андреева // Все про бізнес. – 2014. – № 9. – С.139–145.
127. Шавкун І. Г. Специфіка орієнталістської моделі менеджменту / Шавкун І. Г. // Гуманітарний вісник ЗДА. – Вип. 24 –2006 – С. 200–208.

## Список використаних джерел до розділу 2

128. Орехова Т. В. Теоретичні і прикладні проблеми моделювання сталого розвитку економічних систем: монографія / під заг. ред. Т.В. Орехової. – Донецьк: «Сучасний друк», 2013, 420 С.
129. Смелзер Н. Социология: пер. с англ. / Н. Смелзер. – М. : Феникс, 1994. – 688 с., с. 45–46.
130. Данильян О. Г. Протиріччя процесу розвитку культури в транзитивному суспільстві та міжцивілізаційні конфлікти / О. Г. Данильян // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія : зб. наук. пр. – Х. : Право, 2009. – № 1. – С. 5–13.
131. Дюркгейм Э. О Разделении общественного труда. Метод социологии : пер. с фр. / Э. Дюркгейм. – М. : Прогресс, 1991. – 432 с.
132. Погрібна В. Культурна травма / В. Погрібна // Політологічний енциклопедичний словник / уклад.: [Л. М. Герасіна, В. Л. Погрібна, І. О. Поліщук та ін.] ; за ред. М. Требіна. – Х. : Право, 2015.
133. Ерасов Б. С. Социальная культурология / Б. С. Ерасов. – М. : Аспект-Пресс, 1997. – 341 с.
134. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций? / С. Хантингтон // Полис. – 1994. – № 1. – С. 33–48.
135. Орехова Т. В. Вплив процесу діджиталізації на розвиток електронної комерції в Україні / Т. В. Орехова, М. В. Дубель. // Збірник наукових праць «Економіка і організація управління», №3, 2018 р. – стор. 81-89.
136. Social Progress Index 2017. Executive summary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.socialprogressindex.com](http://www.socialprogressindex.com).
137. Шкурат М. Є. Транснаціональний вимір глобальної економіки в умовах соціо-культурної глобалізації / М. Є. Шкурат // Modern economic research: theory, methodology, strategy: proceedings of the international scientific conference. – Kielce, 2018. – P. 130–133

138. UNESCO Institute for Statistics (2017) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unesco.org/new/ru/unesco/resources/publications/unesdoc-database/>
139. Internet World Stats [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
140. Аналітична доповідь на базі матеріалів монографічного дослідження «Соціальні мережі як чинник розвитку громадянського суспільства» / Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuviar.gov.ua/images/naukovidopovidi/2.pdf>
141. Статистичний довідник за галузями промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statista.com/statistik/daten/studie/238170/umfrage/prognose-der-ausgaben-fuer-mobile-advertising-weltweit/>
142. Excelacom Inc [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.excelacom.com/>
143. Social Media Use in 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pewinternet.org/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>
144. Pei M. One Language for the World / Mario Pei.–New York: Biblio and Tannen, 1968.–291p.
145. Internet World Stats [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
146. Пантелеева И. А. Глобалистическая картина мира : универсальный язык–миф или реальность? / И. А. Пантелеева // Интелект. Особистість. Цивілізація: темат. зб. наук. пр. із соц.-філос. пробл. / голов. ред. О. О. Шубін.– Донецьк : Дон НУЕТ, 2007. – Вип.5. – С. 118–125.
147. Орехова Т. В. Транснаціональні бізнес-мережі: нові реалії формування макро-регіонального економічного середовища / Т. В. Орехова, М. О. Орехов. // Проблеми и перспективи на развитието на сотрудничество между страните от Югоизточна Европа в рамките на Черноморското икономическото сотрудничество: сб. доклади. Свищов: Стопанска академия «Димитър А. Ценов», България, 2012. – С. 27–46.

148. Global Web Index [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalwebindex.com/>
149. Database of audiovisual services available in Europe MAVISE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mavise.obs.coe.int>
150. European Film Promotion [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.efp-online.com/en/>
151. Human Development Report 2016: Human Development for Everyone [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf)
152. Ареф'єва А. Ю. Глобалізаційні процеси в культурі сучасності / А. Ю. Ареф'єва // Гілея: науковий вісник : зб. наук. пр. / гол. ред. В. М. Вашкевич. – К. : Вид-во «Гілея», 2017. – Вип. 116 (1). – С. 185–189.
153. М'язова І. Ю. Міжкультурна комунікація: зміст, сутність та особливості прояву (соціально-філософський аналіз): автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03 / І. Ю. М'язова ; КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2008. – 18 с.
154. Хаджинов І. В. Місце глобальних ланцюжків вартості у сучасних виробничих системах [Електронний ресурс] / Ілля Васильович Хаджинов // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. №3. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/14-2018-ukr>.
155. World development indicators / World Bank Group – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/world-development-indicators>
156. World Investment Report 2018: Investment and new industrial policies [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf)
157. Fortune 500 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://fortune.com/fortune500/>
158. The World's Largest Public Companies Global 2000 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.forbes.com/global2000/#57026386335d>

159. World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012\\_embargoed\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf)
160. Global Top 100 companies by market capitalisation [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/assets/pdf/global-top-100-companies-2018-report.pdf>
161. Chart: The Global Leaders in R&D Spending, by Country and Company [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.visualcapitalist.com/global-leaders-r-d-spending/>
162. The 2018 Global Innovation 1000 study [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>
163. Jaruzelski B., Will V. Stronger Borders Weaken Innovation? / Barry Jaruzelski, Volker Staack [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.strategy-business.com/feature/Will-Stronger-Borders-Weaken-Innovation?gko=848b0>
164. HR-tech will drive increase in global IT-spending in 2018 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cebglobal.com/talentedaily/hr-tech-will-drive-increase-in-global-it-spending-in-2018/>
165. Average training budget worldwide in 2016, by company size [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/802832/average-training-budget-worldwide-by-company-size/>
166. Training industry report 2017 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://trainingmag.com/trgmag-article/2017-training-industry-report>
167. Why poor workplace training could be costing you business [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/why-poor-workplace-training-could-be-costing-you-business-a8321176.html>
168. U.K. L&D report 2018: benchmark your workplace learning strategy [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.findcourses.co.uk/file/1627/download>

169. Workforce 100: It Feels Like the First Time [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.workforce.com/2017/04/26/workforce-100-the-first-time/>
170. The Transformation Management Model: A Total Evaluation Route to Business Change Success Richard R. Bahner<sup>1</sup>, Linda K. Stroh [https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1058/PPM\\_EN\\_2004\\_04\\_Bahner.pdf](https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/1058/PPM_EN_2004_04_Bahner.pdf)
171. Bersin J., Rahnema A. The organization of the future: Arriving now / Josh Bersin, Amir Rahnema [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html>
172. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution / Klaus Schwab // World Economic Forum – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://luminariaz.files.wordpress.com/2017/11/the-fourth-industrial-revolution-2016-21.pdf>
173. U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.bls.gov/lpc/prodybar.htm>
174. Agarwal D., Lahiri G. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise / Dimple Agarwal, Gaurav Lahiri, Josh Bersin – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018.html>
175. Friedman Thomas L. Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations / Thomas L. Friedman – 486 С. – 2016. (Farrar, Straus & Gioux)
176. Schwab K Future of Jobs Survey 2018 / Klaus Schwab // World Economic Forum – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
177. Shaulska L.V., Sereda G.V., Shkurat M.Y. The Development of Soft Skills in the Provision of Competitiveness of Graduates / L.V. Shaulska, G.V. Sereda, M.Y. Shkurat // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – №4. – С. 177–181



178. Cline B., Brady M. The augmented workforce / Bill Cline, Maureen Brady // KPMG – 2015 – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://home.kpmg/1v/en/home/insights/2018/09/augmented-workforce-fs.html>
179. Shkurat M. The introduction of the international experience with collective bargaining and resolution of labor disputes in Ukraine / Yu. Makogon, M. Shkurat, L. Mulyar // North – East Asia Academic Forum. - 2016. – №1. – P. 70–74.
180. Walsh B., Volini E. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age / Brett Walsh, Erica Volini – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>
181. Шкурат М. Є. Сутність формування колективного трудового потенціалу персоналу підприємства / М. Є. Шкурат // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1525-shkurat-m-e-sutnist-formuvannya-kolektivnogo-trudovogo-potentsialu-personalu-pidpriemstva>
182. Johnson D. The career management framework / Dani Johnson – Bersin by Deloitte, 2016.
183. Gratton L., Scott A. The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity / Lynda Gratton, Andrew Scott – Bloomsbury, 2016
184. Johnson D. Applying the career management framework / Dani Johnson – Bersin by Deloitte, 2016.
185. 2018 Trends in Global Employee Engagement – [Електронний ресурс] – Режим доступу [http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee\\_Engagement.pdf](http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf)
186. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи / М.Є. Шкурат // Економіка і організація управління. -2016. – №3. – С. 368–374
187. Zillman C. IBM is blowing up its annual performance review / Claire Zillman // Fortune – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://fortune.com/2016/02/01/ibm-employee-performance-reviews/>

188. Enterprise solutions – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.hiqlabs.com/solutions/>

189. Marcus B. The lack of diversity in tech is a cultural issue / Bonnie Marcus // Forbes – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2015/08/12/the-lack-of-diversity-in-tech-is-a-cultural-issue/#79c205663577>

190. Big demands and high expectations: The Deloitte Killennial Survey – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>

### **Список використаних джерел до розділу 3**

191. Ишханян М. В., Карпенко Н. В. Эконометрика. Часть 1. Парная регрессия: Учебное пособие. – М. : МГУПС (МИИТ), 2016. – 117 с.

192. Лебедева И. П. Японские корпорации: стратегия развития (финансово-организационные аспекты) / И. Лебедева – М., 2005. – С. 76. (Восточная литература РАН)

193. World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://unctad.org/en/Docs/wir1999\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir1999_en.pdf)

194. Lawrence P., Lorsch J. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration / Paul R. Lawrence, Jay William Lorsch // 1999 – 279 с. (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)

195. Hout T., Michael D. A Chinese Approach to Management / Thomas Hout, David Michael // Harvard Business Review – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hbr.org/2014/09/a-chinese-approach-to-management>

196. Bourke J. Chinese and Western leadership models / Juliet Bourke // Deloitte – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/chinese-western-leadership-models.html>

197. Broussard M. Apple's Recent Leadership Changes Suggest Transition From iPhone Reliance to Focus on Services / M.Broussard // Mac Rumors – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.macrumors.com/2019/02/18/apples-leadership-changes-services/>

198. Dudovskiy J. Apple Business Strategy: a brief overview / John Dudovskiy [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://research-methodology.net/apple-business-strategy/>

199. HR Strategy at Apple Make Their Employees Creative and Innovative // HR STRATEGY TOOLS – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://management-training-guru.com/2013/12/hr-strategy-at-apple-make-their-employees-creative-and-innovative/>

200. Lombardo J. Google's HRM: Recruitment, Selection, Retention / Jessica Lombardo // Panmore Institute – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/google-hrm-recruitment-selection-retention>

201. Lombardo J. Google's HRM: Compensation, Career Development / Jessica Lombardo // Panmore Institute – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/google-hrm-compensation-career-development>

202. Human resource management at Microsoft // Texas HR Law Update – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://texashrlaw.com/human-resource-management-at-microsoft/>

203. Smithson N. Microsoft Corporation's Operations Management, 10 Decisions, Productivity / Nathaniel Smithson // Panmore Institute – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://panmore.com/microsoft-corporation-operations-management-10-decisions-areas-productivity>

204. Page T., Rahnema A. Unlocking the flexible organization: Organizational design for an uncertain future / Trewor Page, Amir Rahne // Deloitte – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-unlocking-flexible-%20organization.pdf>

205. Hardy Q. The new workplace is agile, and nonstop. Can you keep up? / Quentin Hardy // New York Times – [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://www.nytimes.com/2016/11/25/technology/the-new-workplace-is-agile-and-nonstop-can-you-keep-up.html>

206. Kane G., Palmer D. Aligning the organization for its digital future / Gerald C. Kane, Doug Palmer // MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy.html>.

207. Natiwidad A. Heineken just made an HR campaign that's as cool as any consumer ads it's done / Angela Natiwidad // AdWeek – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://adweek.it/2cy8g6Q>.

208. Taylor K. Chick-fill-A is beating every competitor by training workers to say 'please' and 'thank you' / Kate Taylor // Business Insider – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10](http://www.businessinsider.com/chick-fil-a-is-the-most-polite-chain-2016-10).

209. Pelster B., Johnson D. Careers and learning: Real time, all the time / Bill Pelster, Dani Johnson // 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age – 2017. – 103 С. (Deloitte University Press)

210. Rock D., Jones B. Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings / David Rock, Beth Jones – 2015. – 130 с. (NeuroLeadership Institute)

211. Ferry K. Majority of CEOs see more value in technology than their workforce / Korn Ferry // BusinessWire – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.businesswire.com/news/home/20161117006293/en/Korn-Ferry-Global-Study-Majority-CEOs-Technology>

212. Empowering productivity: Harnessing the talents of women in financial services // Virgin Money – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf>.

213. Smith M., Turner S. The radical transformation of diversity and inclusion: The Millennial influence / M. Christie Smith, Stephanie Turner / Deloitte –

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/radical-transformation-of-diversity-and-inclusion.html>

214. Dillon B, Bourke J. The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world / Bernadette Dillon, Juliet Bourke // Deloitte University Press – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>

215. Хаджинов І. В., Шкурат М. Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній / І. В. Хаджинов, М. Є. Шкурат // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 6. – С. 33–40.

## **ДОДАТКИ**



УКРАЇНА

**ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ДЕПАРТАМЕНТ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА  
ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-38, факс (0432) 53-09-59  
<http://www.vin.gov.ua> E-mail: [ums@vin.gov.ua](mailto:ums@vin.gov.ua)

24.03.2019 № 656/06  
на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради

**ДОВІДКА**

**про використання результатів дисертаційного дослідження  
Шкурат Марії Євгенівни  
за темою «Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних  
компаній в умовах соціо-культурної глобалізації»,  
поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за  
спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні  
відносини**

На сучасному етапі світогосподарського розвитку внаслідок зменшення бар'єрів участі країн у світовій торгівлі і відкриття доступу до світових ринків відбуваються якісні зміни в області глобалізації ринків і конкуренції. Зростаюча взаємозалежність країн при виробництві товарів і послуг привела до усвідомлення необхідності врахування регіонального і глобального підходів до ведення бізнесу.

Результати дослідження М.Є. Шкурат щодо домінуючих тенденцій розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації, а саме: перерозподіл фінансових ресурсів з класичних капіталомістких галузей на високотехнологічні галузі, що свідчить про переорієнтацію провідних економік світу на розвиток економіки знань з домінуванням інформаційно-комунікаційних технологій; трансформацію стратегічного бачення компаніями майбутніх перспектив через впровадження інноваційних процесів не лише у виробництво, але й в управлінські рішення; зростання ролі працівника в якості основного ресурсу компанії; розвиток людиноцентричності менеджменту, переорієнтація з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації, було використано в практичній діяльності Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації при підготовці аналітичних матеріалів та рекомендацій.

Заступник директора Департаменту  
міжнародного співробітництва  
та регіонального розвитку  
облдержадміністрації, к.е.н.



В.Г. Кулявець



УКРАЇНА  
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА**  
 вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
 факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

№256-05/01.1.03-45 від 13.02.2019 р.

До спеціалізованої вченої ради  
 Д 11.051.03

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи**  
**Шкурат Марії Євгенівни**  
**за темою «Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних**  
**компаній в умовах соціо-культурної глобалізації»,**  
**поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за**  
**спеціальністю 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні**  
**відносини**

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Розвиток старопромислового регіону на засадах інноваційної стратегії та трансферу знань» (номер держреєстрації 0111U009621), у рамках якої визначено домінуючі тенденції розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації; «Формування міжнародної конкурентоспроможності регіону на основі інноваційно-інвестиційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0113U003659), у рамках якої розраховано інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку та проведено факторний аналіз Індексу людського розвитку; «Інтеграція України в процес інтернаціоналізації сфери освітніх послуг» (номер державної реєстрації 0113U003658), у рамках якої розроблено логіко-структурну схему теоретико-методологічного підґрунтя глобалізації; «Формування конкурентних стратегій національних виробників в сучасній парадигмі глобального економічного середовища» (номер державної реєстрації 0118U002395), у рамках якої надано уточнююче визначення понять глобалізація та соціо-культурна глобалізація.

Наукові результати дисертації використовуються також у навчальному процесі на економічному факультеті університету при викладанні дисциплін «Soft Skills», «Cross-cultural communications», «Міжнародна економічна діяльність України».

Проректор з наукової роботи



I.B. Хаджинов



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬФА-КАВА»

ОКПО 38920847

тел. +380981550357 alfa-coffee.com.ua

Адреса для листування: вул. Магнітогорська 16, м. Київ, 02094

Вих. № 33/01 від 20.03. 2019р.

До спеціалізованої вченої ради

**ДОВІДКА**

**про використання результатів дисертаційного дослідження**

**Шкурат Марії Євгенівни**

**за темою «Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації»**

Запропоновані автором детермінанти трансформації системи менеджменту міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації за сферами діяльності компанії дало змогу переосмислити та змінити напрями фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії; трансформувати бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових: маркетингової, інвестиційної, корпоративної політики; визначення персоналу компанії ключовим джерелом новацій та прибутку в умовах переходу до цифрової економіки.

Отримані результати використовуються при стратегічному плануванні діяльності ТОВ «Альфа-Кава».

Директор



К. Лисенкова



## ПрАТ «МИКОЛАЇВСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ»

Україна, 54034, м. Миколаїв, вул. 1-а Слобідська, 122

Код підприємства 00952114

п/рахунок № 26008878805836 ПАТ «УКРСИББАНК», МФО 351005

тел.: (0512) 45-40-04, тел./факс (0512) 24-62-59 [mkhp@orexim.com.ua](mailto:mkhp@orexim.com.ua)

10.05. 2019 р. № 304

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Спеціалізованій вченій раді  
Д 11.051.03 Донецького  
національного університету  
імені Василя Стуса  
Міністерства освіти і науки  
України

### ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень **М.Є. Шкурат**

Наукові розробки М.Є. Шкурат, що стосуються заходів, за допомогою яких компанії зможуть активувати роботу щодо побудови «компанії майбутнього», які включають в себе зміну напрямів фінансових, інформаційних та людських потоків в компанії; трансформацію бачення як глобальної стратегії підприємства, так і її складових: маркетингової, інвестиційної, корпоративної політики; визначення персоналу компанії ключовим джерелом новацій та прибутку в умовах переходу до нової, цифрової економіки були використані керівництвом ПрАТ «Миколаївський Комбінат Хлібопродуктів» при розробці пріоритетних напрямів діяльності з метою удосконалення організації праці.

Директор



Г.М. Матвеев



### ПП "Агентство нерухомості "ОЛІМП"

Україна, м. Вінниця, вул. Гоголя, 15, оф. 3

ЗКПО 31473055, р/р 26006044302400 в АКІБ «Укрсиббанк»

МФО 351005, тел. (0432) 67-32-17, 55-08-88.

Email: olimp.realty.group@gmail.com

«20» березня 2019 року № 223

Спеціалізованій вченій раді  
Д 11.051.03 Донецького  
національного університету  
імені Василя Стуса  
Міністерства освіти і науки  
України

#### ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень **М.Є. Шкурат**

Наукові розробки М.Є. Шкурат, що стосуються домінуючих тенденцій розвитку трансформаційного виміру міжнародних компаній в умовах глобалізації, розвитку людиноцентричності менеджменту, переорієнтації з підвищення виробничих навичок на інформаційно-комунікаційні, які є більш затребуваними у сучасних умовах соціо-культурної глобалізації були використані керівництвом ПП «Агентство нерухомості «Олімп» при стратегічному плануванні своєї діяльності.

Директор



В.Б. Заремба

### СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Shkurat M. Y. The Development of Soft Skills in the Provision of Competitiveness of Graduates / L. V. Shaulska, G. V. Sereda, M. Y. Shkurat // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – №4. – С. 177–181 (0,6 д.а. / 0,2 д.а.).
2. Шкурат М.Є. Сутність формування колективного трудового потенціалу персоналу підприємства / М.Є. Шкурат // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №8. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1525-shkurat-m-e-sutnist-formuvannya-kolektivnogo-trudovogo-potentsialu-personalu-pidприємства> (0,6 д.а.).
3. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи / М.Є. Шкурат // Економіка і організація управління. – 2016. – №3. – С. 368–374 (0,5 д.а.).
4. Шкурат М.Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК / М.Є. Шкурат // Економіка і організація управління. – 2016. – №2. – С. 282–290 (0,7 д.а.).
5. Шкурат М.Є. Соціо-культурний вимір глобалізації / М.Є. Шкурат // Економічний аналіз. – 2017. – Т. 27. – №3. – С. 114–119 (0,4 д.а.).
6. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній / І.В. Хаджинов, М.Є. Шкурат // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – №6. – С. 33–40. (0,52 д.а. / 0,4 д.а.).
7. Shkurat M. The introduction of the international experience with collective bargaining and resolution of labor disputes in Ukraine / Yu. Makogon, M. Shkurat, L. Mulyar // North – East Asia Academic Forum. – 2016. – №1. – P. 70–74 (0,4 д.а. / 0,2 д.а.).
8. Шкурат М.Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом» / М.Є. Шкурат // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2015. – №2. – С. 179–182 (0,4 д.а.).

### ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Міжнародна наукова конференція «Modern economic research: theory, methodology, strategy» (м. Кельце, 28 вересня 2018 р.), дистанційна участь.

Порівняльна характеристика національних моделей бізнес-поведінки

| Оцінка моделі                     | Європейська  | Американська  | Японська  |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Основна характеристика            | Вільний розвиток людини, соціальна справедливність й ефективність ринку              | Єдність трьох принципів: рівності, успішності, індивідуалізму   | Базова структурна одиниця суспільства – група, а особистість її (групи) частка                              |
| Ядро соціальної ідентичності      | Індивід у гармонії з суспільством  | «Я»   | Група   |
| Роль держави в бізнесі            | «Принцип розумної достатності»   | «Поки спить уряд – економіка працює»  | «Адміністративне керівництво»   |
| Основний принцип у бізнесі        | Підтримка балансу між «економізацією» та «соціологізацією»                           | Ризик, спеціалізація, мобільність   | «Підприємницький консерватизм», відсутність длової агресії, традиціоналізм                                  |
| Організаційна поведінка           | Взаємне доповнення індивідуальних інтересів компанії, а не їх протиставлення         | Чіткий розділ ринку і компанії, виробництва й збуту. Головне – інтереси фірми, особисті стосунки не важливі           | Мале, середнє та крупне підприємництво максимально інтегровані одне в одне                                  |
| а) Великий бізнес                 | Політика дириктизму, принципи консенсусу, крупні державні корпорації                 | Крайній «економізм», схильність до злиттів, поглинань, прагнення до максимізації ринку. Головне – інтереси акціонерів | Головна фірма економить завдяки субпідрядникам. Інтереси співробітників важливіше за інтереси акціонерів    |
| б) Мале та середнє підприємництво | Прагнення до юридичної незалежності й управління власником                           | Впровадження інновацій, орієнтація на певний сегмент споживачів, прагнення до домінування в конкретному секторі.      | Мінімізують ризики, економлять на фінансових, технічних, консультативних витратах за рахунок головної фірми |
| Бізнес-поведінка                  | Володіння й управління підприємством – ознака бізнесмена                             | Володіння й управління підприємством – ознака бізнесмена  | Власник – це й акціонер, і менеджер, і найманець  |
| б) бізнес-керівництво             | Політика соціального партнерства   | Орієнтація на вільні ринкові відносини  | Співробітник – не об'єкт управління, а суб'єкт діяльності фірми.  |
| в) бізнес-ризик                   | Ризик — можливість підтвердження власного професіоналізму                            | Ризик – одна з головних цінностей в ієрархії суспільства  | Традиціоналізм вимагає мінімізації ризику   |
| г) бізнес-інновації               | Орієнтація на працезберігаючі технології, які використовуються на внутрішньому ринку | Орієнтація на дешевизну товарів та послуг через використання новітніх досягнень.                                      | Орієнтація на крупносерійність випуску нових моделей продукції  |

**Фактори, що зумовлюють вибір глобальних компаній територіального розположення виробництв, у перспективі на 2018-2022 рр. (за прогнозом Всесвітнього економічного форуму)**

| Галузь                                 | Ступінь важливості фактору при виборі країни розташування |                                  | Третій за важливістю                 |
|--|---|----------------------------------|--------------------------------------|
|  | Найбільш важливий   | Другий за важливістю             |                                      |
| Загалом по світу                       | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість робочої сили            | Вартість виробництва                 |
| Автомобільна, аерокосмічна             | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість робочої сили            | Якість ланцюга постачання            |
| Авіаційна, подорожі та туризм          | Доступ до талановитих фахівців                            | Організаційна структура компанії | Вартість робочої сили                |
| Хімія, нові матеріали та біотехнології | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість виробництва             | Вартість робочої сили                |
|  | Вартість робочої сили                                     | Доступ до талановитих фахівців   | Якість ланцюга постачання            |
| Енергетичне обладнання та технології   | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість робочої сили            | Вартість виробництва                 |
| Фінансові послуги та інвестиції        | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість робочої сили            | Організаційна структура компанії     |
| Медичні послуги та охорона здоров'я    | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість робочої сили            | Вартість виробництва                 |
| Інформаційно-комунікаційні технології  | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість робочої сили            | Географічна концентрація виробництва |
| Інфраструктура                         | Вартість робочої сили                                     | Доступ до талановитих фахівців   | Вартість виробництва                 |
| Гірничо-металургійний комплекс         | Вартість робочої сили                                     | Вартість виробництва             | Доступ до талановитих фахівців       |
| Нафтогазова промисловість              | Доступ до талановитих фахівців                            | Вартість виробництва             | Вартість робочої сили                |
| Професійні послуги                     | Вартість робочої сили                                     | Доступ до талановитих фахівців   | Географічна концентрація виробництва |

**Ставлення керівників компанії до необхідності впровадження змін у систему менеджменту компанії (у % – частка керівників, які визнали необхідність окремих змін), за регіонами світу**

| Регіон                           | Світ загалом | Латинська та Південна Америка | Північна Америка | Африка | Центральна та Східна Європа | Близький Схід | Скандинавські країни | Західна Європа | Азія | Океанія |
|----------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------|--------|-----------------------------|---------------|----------------------|----------------|------|---------|
| Розбудова «компанії майбутнього» | 88           | 92                            | 87               | 87     | 83                          | 83            | 90                   | 87             | 89   | 85      |
| Навчання протягом життя          | 83           | 86                            | 80               | 86     | 84                          | 78            | 81                   | 78             | 88   | 79      |
| Пошук та заохочення талантів     | 81           | 83                            | 81               | 84     | 81                          | 82            | 75                   | 78             | 87   | 70      |
| Досвід робітника                 | 79           | 85                            | 84               | 82     | 77                          | 77            | 69                   | 71             | 85   | 85      |
| Менеджмент ефективності          | 78           | 86                            | 74               | 85     | 80                          | 85            | 67                   | 71             | 86   | 73      |
| Неприйнятність лідерства         | 78           | 81                            | 74               | 78     | 73                          | 78            | 79                   | 74             | 85   | 76      |
| Цифровий менеджмент персоналу    | 73           | 81                            | 65               | 79     | 69                          | 76            | 72                   | 67             | 79   | 67      |
| Аналіз людського капіталу        | 71           | 75                            | 75               | 75     | 69                          | 69            | 68                   | 61             | 81   | 71      |
| Диверсифікація та інклюзія       | 69           | 73                            | 67               | 79     | 60                          | 67            | 62                   | 62             | 78   | 75      |
| Розширення робочої сили          | 63           | 62                            | 58               | 66     | 61                          | 64            | 56                   | 62             | 72   | 61      |
| Роботи та штучний інтелект       | 40           | 45                            | 32               | 33     | 34                          | 38            | 48                   | 38             | 50   | 37      |

\* червоний – важливо, зелений – не важливо

## Регресійна статистика по Франції

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |  |  |  |  |
|------------------------------|-------|--|--|--|--|
| Множинний R                  | 0,983 |  |  |  |  |
| R-квадрат                    | 0,967 |  |  |  |  |
| Нормований R-квадрат         | 0,947 |  |  |  |  |
| Спостереження                | 17    |  |  |  |  |

| <i>Дисперсійний аналіз</i> |           |           |             |          |                     |
|----------------------------|-----------|-----------|-------------|----------|---------------------|
|                            | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i>   | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
| Регресія                   | 6         | 0,005395  | 0,000899242 | 48,9     | 7,73E-07            |
| Залишок                    | 10        | 0,000184  | 1,8E-05     |          |                     |
| Разом                      | 16        | 0,005579  |             |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 1,039              | 0,346                     | 0,110               | 0,914             |
| Змінна X 1 | -0,206             | 0,070                     | -2,924              | 0,015             |
| Змінна X 2 | 0,022              | 0,040                     | 0,562               | 0,586             |
| Змінна X 3 | 0,037              | 0,064                     | 0,578               | 0,576             |
| Змінна X 4 | 0,051              | 0,036                     | 1,400               | 0,192             |
| Змінна X 5 | -0,027             | 0,044                     | -0,611              | 0,555             |
| Змінна X 6 | 0,060              | 0,023                     | 2,649               | 0,024             |

| <i>ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ</i> |                      |                |
|--------------------------|----------------------|----------------|
| <i>Спостереження</i>     | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
| 1                        | 0,8441               | 0,0049         |
| 2                        | 0,8546               | -0,0036        |
| 3                        | 0,8555               | -0,0025        |
| 4                        | 0,8565               | 0,0005         |
| 5                        | 0,8620               | -0,0020        |
| 6                        | 0,8671               | 0,0019         |
| 7                        | 0,8747               | -0,0007        |
| 8                        | 0,8726               | 0,0034         |
| 9                        | 0,8767               | 0,0013         |
| 10                       | 0,8801               | -0,0021        |
| 11                       | 0,8865               | -0,0045        |
| 12                       | 0,8856               | -0,0016        |
| 13                       | 0,8898               | -0,0038        |
| 14                       | 0,8898               | -0,0008        |
| 15                       | 0,8921               | 0,0019         |
| 16                       | 0,8941               | 0,0039         |
| 17                       | 0,8951               | 0,0039         |



## Регресійна статистика по Німеччині

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |  |  |  |  |
|------------------------------|-------|--|--|--|--|
| Множинний R                  | 0,979 |  |  |  |  |
| R-квадрат                    | 0,958 |  |  |  |  |
| Нормований R-квадрат         | 0,933 |  |  |  |  |
| Спостереження                | 17    |  |  |  |  |

| <i>Дисперсійний аналіз</i> |           |           |           |          |                     |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
|                            | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
| Регресія                   | 6         | 0,008099  | 0,00135   | 38,1     | 2,53E-06            |
| Залишок                    | 10        | 0,000354  | 3,54E-05  |          |                     |
| Разом                      | 16        | 0,008453  |           |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 0,247              | 0,538                     | -2,597              | 0,027             |
| Змінна X 1 | 0,233              | 0,158                     | 1,478               | 0,170             |
| Змінна X 2 | 0,119              | 0,094                     | 1,263               | 0,235             |
| Змінна X 3 | 0,063              | 0,081                     | 0,786               | 0,450             |
| Змінна X 4 | -0,010             | 0,051                     | -0,200              | 0,846             |
| Змінна X 5 | 0,031              | 0,055                     | 0,564               | 0,585             |
| Змінна X 6 | 0,067              | 0,014                     | 4,795               | 0,001             |

| <i>ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ</i> |                      |                |
|--------------------------|----------------------|----------------|
| <i>Спостереження</i>     | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
| 1                        | 0,8691               | -0,0011        |
| 2                        | 0,8805               | -0,0035        |
| 3                        | 0,8848               | -0,0018        |
| 4                        | 0,8883               | 0,0007         |
| 5                        | 0,8948               | 0,0022         |
| 6                        | 0,9017               | 0,0013         |
| 7                        | 0,9074               | 0,0036         |
| 8                        | 0,9109               | 0,0041         |
| 9                        | 0,9236               | -0,0066        |
| 10                       | 0,9291               | -0,0121        |
| 11                       | 0,9172               | 0,0038         |
| 12                       | 0,9273               | -0,0013        |
| 13                       | 0,9245               | 0,0035         |
| 14                       | 0,9262               | 0,0018         |
| 15                       | 0,9278               | 0,0022         |
| 16                       | 0,9287               | 0,0043         |
| 17                       | 0,9350               | -0,0010        |

## Регресійна статистика по Великій Британії

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |  |  |  |  |
|------------------------------|-------|--|--|--|--|
| Множинний R                  | 0,995 |  |  |  |  |
| R-квадрат                    | 0,990 |  |  |  |  |
| Нормований R-квадрат         | 0,985 |  |  |  |  |
| Спостереження                | 17    |  |  |  |  |

| <i>Дисперсійний аналіз</i> |           |           |           |          |                     |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
|                            | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
| Регресія                   | 6         | 0,005572  | 0,000929  | 171,6    | 1,7E-09             |
| Залишок                    | 10        | 5,41E-05  | 5,41E-06  |          |                     |
| Разом                      | 16        | 0,005627  |           |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 0,613              | 0,043                     | -11,296             | 0,000             |
| Змінна X 1 | 0,015              | 0,019                     | 0,783               | 0,452             |
| Змінна X 2 | -0,009             | 0,005                     | -1,613              | 0,138             |
| Змінна X 3 | 0,116              | 0,012                     | 9,678               | 0,000             |
| Змінна X 4 | -0,003             | 0,004                     | -0,868              | 0,406             |
| Змінна X 5 | 0,016              | 0,005                     | 3,090               | 0,011             |
| Змінна X 6 | 0,020              | 0,007                     | 2,990               | 0,014             |

## ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ

| <i>Спостереження</i> | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
|----------------------|----------------------|----------------|
| 1                    | 0,8667               | 0,0003         |
| 2                    | 0,8715               | -0,0005        |
| 3                    | 0,8735               | 0,0005         |
| 4                    | 0,8797               | -0,0017        |
| 5                    | 0,8858               | 0,0002         |
| 6                    | 0,8872               | 0,0038         |
| 7                    | 0,8911               | -0,0021        |
| 8                    | 0,8926               | -0,0006        |
| 9                    | 0,8948               | 0,0012         |
| 10                   | 0,8985               | 0,0005         |
| 11                   | 0,9048               | 0,0002         |
| 12                   | 0,9007               | -0,0017        |
| 13                   | 0,8992               | -0,0012        |
| 14                   | 0,9163               | -0,0013        |
| 15                   | 0,9155               | 0,0035         |
| 16                   | 0,9182               | -0,0002        |
| 17                   | 0,9210               | -0,0010        |

## Регресійна статистика по Японії

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |  |  |  |  |
|------------------------------|-------|--|--|--|--|
| Множинний R                  | 0,996 |  |  |  |  |
| R-квадрат                    | 0,992 |  |  |  |  |
| Нормований R-квадрат         | 0,987 |  |  |  |  |
| Спостереження                | 17    |  |  |  |  |

| <i>Дисперсійний аналіз</i> |           |           |           |          |                     |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
|                            | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
| Регресія                   | 6         | 0,005554  | 0,000926  | 206,2    | 6,87E-10            |
| Залишок                    | 10        | 4,49E-05  | 4,49E-06  |          |                     |
| Разом                      | 16        | 0,005599  |           |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 0,7016             | 0,0811                    | -4,3720             | 0,0014            |
| Змінна X 1 | 0,0131             | 0,0147                    | 0,8920              | 0,3934            |
| Змінна X 2 | -0,0153            | 0,0172                    | -0,8842             | 0,3973            |
| Змінна X 3 | -0,0000036         | 0,0209                    | -0,0002             | 0,9999            |
| Змінна X 4 | -0,0151            | 0,0131                    | -1,1517             | 0,2762            |
| Змінна X 5 | 0,0092             | 0,0080                    | 1,1522              | 0,2760            |
| Змінна X 6 | 0,0590             | 0,0190                    | 3,1109              | 0,0110            |

## ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ

| <i>Спостереження</i> | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
|----------------------|----------------------|----------------|
| 1                    | 0,8523               | 0,0027         |
| 2                    | 0,8597               | -0,0007        |
| 3                    | 0,8641               | -0,0021        |
| 4                    | 0,8663               | -0,0013        |
| 5                    | 0,8691               | -0,0001        |
| 6                    | 0,8727               | 0,0003         |
| 7                    | 0,8745               | 0,0025         |
| 8                    | 0,8801               | -0,0001        |
| 9                    | 0,8803               | 0,0007         |
| 10                   | 0,8821               | -0,0021        |
| 11                   | 0,8869               | -0,0019        |
| 12                   | 0,8914               | -0,0014        |
| 13                   | 0,8940               | 0,0010         |
| 14                   | 0,8976               | 0,0014         |
| 15                   | 0,9024               | 0,0006         |
| 16                   | 0,9044               | 0,0006         |
| 17                   | 0,9071               | -0,0001        |

## Регресійна статистика по США

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |
|------------------------------|-------|
| Множинний R                  | 0,994 |
| R-квадрат                    | 0,988 |
| Нормований R-квадрат         | 0,984 |
| Спостереження                | 17    |

## Дисперсійний аналіз

|          | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
|----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
| Регресія | 4         | 0,003058  | 0,000764  | 248,0    | 2,02E-11            |
| Залишок  | 12        | 3,7E-05   | 3,08E-06  |          |                     |
| Разом    | 16        | 0,003095  |           |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 0,877              | 0,059                     | -2,208              | 0,047             |
| Змінна X 1 | -0,008             | 0,021                     | -0,401              | 0,696             |
| Змінна X 2 | -0,035             | 0,007                     | -4,968              | 0,000             |
| Змінна X 3 | 0,022              | 0,007                     | 2,909               | 0,013             |
| Змінна X 4 | 0,020              | 0,005                     | 3,598               | 0,004             |

## ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ

| <i>Спостереження</i> | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
|----------------------|----------------------|----------------|
| 1                    | 0,8838               | 0,0012         |
| 2                    | 0,8872               | -0,0002        |
| 3                    | 0,8906               | -0,0016        |
| 4                    | 0,8918               | 0,0012         |
| 5                    | 0,8954               | -0,0004        |
| 6                    | 0,8982               | -0,0002        |
| 7                    | 0,9016               | -0,0006        |
| 8                    | 0,9063               | -0,0013        |
| 9                    | 0,9084               | 0,0016         |
| 10                   | 0,9122               | -0,0022        |
| 11                   | 0,9129               | 0,0011         |
| 12                   | 0,9148               | 0,0022         |
| 13                   | 0,9168               | 0,0012         |
| 14                   | 0,9178               | -0,0018        |
| 15                   | 0,9195               | -0,0015        |
| 16                   | 0,9203               | -0,0003        |
| 17                   | 0,9204               | 0,0016         |

## Регресійна статистика по Китаю

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |  |  |  |  |
|------------------------------|-------|--|--|--|--|
| Множинний R                  | 0,999 |  |  |  |  |
| R-квадрат                    | 0,997 |  |  |  |  |
| Нормований R-квадрат         | 0,996 |  |  |  |  |
| Стандартна помилка           | 0,003 |  |  |  |  |
| Спостереження                | 17    |  |  |  |  |

| <i>Дисперсійний аналіз</i> |           |           |           |          |                     |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
|                            | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
| Регресія                   | 4         | 0,042975  | 0,010744  | 1025,4   | 4,3E-15             |
| Залишок                    | 12        | 0,000126  | 1,05E-05  |          |                     |
| Разом                      | 16        | 0,043101  |           |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 1,58984            | 0,21756                   | 7,30757             | 0,00001           |
| Змінна X 1 | 0,00075            | 0,00030                   | 2,52298             | 0,02676           |
| Змінна X 2 | 0,00589            | 0,00534                   | 1,10325             | 0,29155           |
| Змінна X 3 | -0,01355           | 0,00265                   | -5,12122            | 0,00025           |
| Змінна X 4 | -0,01799           | 0,02703                   | -0,66563            | 0,51824           |

| <b>ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ</b> |                      |                |
|--------------------------|----------------------|----------------|
| <i>Спостереження</i>     | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
| 1                        | 0,5898               | 0,0042         |
| 2                        | 0,6019               | 0,0001         |
| 3                        | 0,6127               | -0,0017        |
| 4                        | 0,6258               | -0,0028        |
| 5                        | 0,6394               | -0,0044        |
| 6                        | 0,6494               | -0,0024        |
| 7                        | 0,6594               | 0,0016         |
| 8                        | 0,6689               | 0,0061         |
| 9                        | 0,6857               | -0,0007        |
| 10                       | 0,6923               | 0,0017         |
| 11                       | 0,7044               | 0,0016         |
| 12                       | 0,7157               | -0,0017        |
| 13                       | 0,7242               | -0,0022        |
| 14                       | 0,7322               | -0,0032        |
| 15                       | 0,7383               | -0,0003        |
| 16                       | 0,7403               | 0,0027         |
| 17                       | 0,7466               | 0,0014         |

## Регресійна статистика по Україні

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |                      |                           |                     |                   |                     |
|------------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Множинний R                  | 0,994                |                           |                     |                   |                     |
| R-квадрат                    | 0,987                |                           |                     |                   |                     |
| Нормований R-квадрат         | 0,980                |                           |                     |                   |                     |
| Спостереження                | 17                   |                           |                     |                   |                     |
| Дисперсійний аналіз          |                      |                           |                     |                   |                     |
|                              | <i>df</i>            | <i>SS</i>                 | <i>MS</i>           | <i>F</i>          | <i>Значущість F</i> |
| Регресія                     | 6                    | 0,0184                    | 0,0031              | 129,8             | 6,73E-09            |
| Залишок                      | 10                   | 0,0002                    | 0,0000              |                   |                     |
| разом                        | 16                   | 0,0186                    |                     |                   |                     |
|                              | <i>Коефіцієнти</i>   | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |                     |
| Y-перетин                    | 0,6231               | 0,0612                    | -7,7257             | 0,0000            |                     |
| Змінна X 1                   | -0,0055              | 0,0176                    | -0,3099             | 0,7630            |                     |
| Змінна X 2                   | 0,0262               | 0,0203                    | 1,2915              | 0,2256            |                     |
| Змінна X 3                   | 0,0263               | 0,0218                    | 1,2089              | 0,2545            |                     |
| Змінна X 4                   | -0,0484              | 0,0200                    | -2,4222             | 0,0359            |                     |
| Змінна X 5                   | 0,0017               | 0,0071                    | 0,2456              | 0,8109            |                     |
| Змінна X 6                   | 0,0138               | 0,0029                    | 4,7515              | 0,0008            |                     |
| ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ            |                      |                           |                     |                   |                     |
| <i>Спостереження</i>         | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i>            |                     |                   |                     |
| 1                            | 0,672                | -0,0010                   |                     |                   |                     |
| 2                            | 0,681                | -0,0002                   |                     |                   |                     |
| 3                            | 0,690                | -0,0007                   |                     |                   |                     |
| 4                            | 0,696                | 0,0028                    |                     |                   |                     |
| 5                            | 0,704                | 0,0016                    |                     |                   |                     |
| 6                            | 0,714                | 0,0005                    |                     |                   |                     |
| 7                            | 0,725                | -0,0042                   |                     |                   |                     |
| 8                            | 0,730                | -0,0005                   |                     |                   |                     |
| 9                            | 0,728                | 0,0047                    |                     |                   |                     |
| 10                           | 0,732                | -0,0054                   |                     |                   |                     |
| 11                           | 0,736                | -0,0032                   |                     |                   |                     |
| 12                           | 0,739                | -0,0011                   |                     |                   |                     |
| 13                           | 0,739                | 0,0037                    |                     |                   |                     |
| 14                           | 0,742                | 0,0033                    |                     |                   |                     |
| 15                           | 0,746                | 0,0019                    |                     |                   |                     |
| 16                           | 0,745                | -0,0022                   |                     |                   |                     |
| 17                           | 0,746                | 0,0001                    |                     |                   |                     |

## Інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Франції

| Показник  | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | Максимальне значення |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| Витрати на працієвники (% від витрат підприємств)                             | 22,70  | 22,35  | 22,08  | 21,99  | 21,76  | 21,37  | 21,24  | 20,83  | 20,28  | 19,95  | 19,26  | 19,55  | 19,33  | 19,28  | 19,16  | 19,01  | 18,97  | 22,70                |
| Витрати на вищу освіту (% державних витрат на освіту)                         | 17,61  | 17,64  | 17,70  | 20,26  | 20,86  | 21,10  | 21,41  | 21,93  | 22,20  | 22,74  | 23,63  | 22,79  | 22,64  | 22,58  | 22,60  | 22,47  | 22,49  | 22,79                |
| Мервники (% від загальної кількості працієвників)                             | 4,37   | 4,23   | 4,11   | 4,40   | 4,41   | 4,40   | 4,52   | 4,46   | 4,53   | 4,53   | 4,51   | 4,49   | 4,39   | 4,35   | 4,30   | 4,33   | 4,31   | 4,67                 |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працієвників) | 49,87  | 50,49  | 50,65  | 51,47  | 51,06  | 51,39  | 51,30  | 51,84  | 52,26  | 51,46  | 51,29  | 51,07  | 50,88  | 50,54  | 50,03  | 49,82  | 49,85  | 52,26                |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | 9,54   | 9,67   | 9,88   | 10,04  | 10,12  | 10,18  | 10,05  | 9,96   | 10,10  | 10,81  | 10,71  | 10,73  | 10,83  | 10,93  | 11,10  | 11,07  | 11,28  | 11,28                |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | 24,60  | 23,49  | 21,48  | 19,72  | 19,76  | 20,27  | 21,46  | 18,48  | 19,87  | 22,64  | 24,92  | 23,71  | 25,37  | 25,90  | 26,09  | 26,85  | 26,67  | 26,85                |
| Витрати на R&D (% від ВВП)  | 2,08   | 2,14   | 2,17   | 2,11   | 2,09   | 2,05   | 2,05   | 2,02   | 2,05   | 2,21   | 2,17   | 2,19   | 2,23   | 2,23   | 2,24   | 2,23   | 2,21   | 2,24                 |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | 10,81  | 9,08   | 7,75   | 6,50   | 6,49   | 6,29   | 6,59   | 4,84   | 4,26   | 4,26   | 4,41   | 4,23   | 4,07   | 3,96   | 3,86   | 4,02   | 3,98   | 10,81                |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | 11,85  | 10,51  | 9,33   | 8,76   | 8,89   | 8,54   | 8,74   | 7,17   | 6,54   | 7,07   | 7,33   | 6,72   | 6,25   | 6,29   | 6,21   | 6,67   | 6,67   | 11,85                |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | 33,21  | 34,94  | 35,97  | 36,29  | 33,17  | 36,27  | 35,83  | 33,23  | 33,07  | 33,75  | 34,41  | 33,81  | 35,52  | 37,09  | 39,58  | 41,68  | 40,84  | 41,68                |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | 48,74  | 61,75  | 64,07  | 68,87  | 73,16  | 78,53  | 83,88  | 89,34  | 93,01  | 92,39  | 91,68  | 94,43  | 97,83  | 99,07  | 101,92 | 103,45 | 104,40 | 104,40               |
| x1  | 1,0000 | 0,8945 | 0,9727 | 0,9688 | 0,9585 | 0,9502 | 0,9356 | 0,9179 | 0,8935 | 0,8791 | 0,8483 | 0,8615 | 0,8517 | 0,8492 | 0,8443 | 0,8374 | 0,8359 |                      |
| x2  | 0,7727 | 0,7742 | 0,7766 | 0,8892 | 0,9155 | 0,9259 | 0,9395 | 0,9625 | 0,9742 | 0,9980 | 0,9929 | 1,0000 | 0,9934 | 0,9907 | 0,9919 | 0,9727 | 0,9738 |                      |
| x3  | 0,9354 | 0,9063 | 0,8801 | 0,9411 | 0,9439 | 0,9420 | 0,9679 | 0,9551 | 1,0000 | 0,9700 | 0,9651 | 0,9517 | 0,9394 | 0,9309 | 0,9193 | 0,9262 | 0,9221 |                      |
| x4  | 0,9543 | 0,9662 | 0,9692 | 0,9849 | 0,9771 | 0,9834 | 0,9817 | 0,9921 | 1,0000 | 0,9847 | 0,9815 | 0,9773 | 0,9738 | 0,9673 | 0,9575 | 0,9534 | 0,9539 |                      |
| x5  | 0,9437 | 0,9567 | 0,9547 | 0,9900 | 0,9874 | 0,9023 | 0,8904 | 0,8830 | 0,8954 | 0,9579 | 0,9496 | 0,9507 | 0,9597 | 0,9687 | 0,9839 | 0,9809 | 1,0000 |                      |
| x6  | 0,9164 | 0,8749 | 0,8000 | 0,7345 | 0,7359 | 0,7548 | 0,7994 | 0,8883 | 0,7439 | 0,8433 | 0,9280 | 0,8833 | 0,9449 | 0,9646 | 0,9719 | 1,0000 | 0,9934 |                      |
| x7  | 0,9278 | 0,9537 | 0,9698 | 0,9414 | 0,9322 | 0,9141 | 0,9150 | 0,9001 | 0,9170 | 0,9861 | 0,9706 | 0,9780 | 0,9940 | 0,9977 | 1,0000 | 0,9965 | 0,9649 |                      |
| x8  | 1,0000 | 0,8407 | 0,7172 | 0,6015 | 0,6009 | 0,5822 | 0,6102 | 0,4482 | 0,3945 | 0,3940 | 0,4085 | 0,3912 | 0,3765 | 0,3663 | 0,3571 | 0,3724 | 0,3685 |                      |
| x9  | 1,0000 | 0,6875 | 0,7877 | 0,7395 | 0,7500 | 0,7212 | 0,7379 | 0,6055 | 0,5519 | 0,5970 | 0,6190 | 0,5674 | 0,5278 | 0,5310 | 0,5241 | 0,5633 | 0,5627 |                      |
| x10   | 0,7968 | 0,8384 | 0,8631 | 0,8706 | 0,7959 | 0,8702 | 0,8597 | 0,7972 | 0,7935 | 0,8097 | 0,8257 | 0,8111 | 0,8522 | 0,8900 | 0,9498 | 1,0000 | 0,9800 |                      |
| x11   | 0,4668 | 0,5915 | 0,6137 | 0,6597 | 0,7007 | 0,7522 | 0,8034 | 0,8557 | 0,8909 | 0,8949 | 0,8782 | 0,9045 | 0,9370 | 0,9489 | 0,9762 | 0,9909 | 1,0000 |                      |
| Інтегральний коефіцієнт   | 0,8742 | 0,8613 | 0,8595 | 0,8383 | 0,8371 | 0,8453 | 0,8582 | 0,8187 | 0,8232 | 0,8459 | 0,8516 | 0,8442 | 0,8500 | 0,8550 | 0,8614 | 0,8721 | 0,8705 |                      |

## Інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Німеччини

| Показник  | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | Максимальне значення |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| Витрати на працієників (% від витрат підприємств)                             | 5,66   | 5,64   | 5,63   | 5,58   | 5,62   | 5,58   | 5,63   | 5,63   | 5,69   | 5,66   | 5,51   | 5,76   | 5,82   | 5,78   | 5,77   | 5,76   | 5,75   | 5,82                 |
| Витрати на вищу освіту (% державних витратів на освіту)                       | 24,18  | 24,35  | 24,51  | 24,68  | 24,85  | 25,02  | 25,19  | 25,36  | 26,65  | 26,44  | 27,16  | 28,13  | 26,78  | 26,48  | 26,59  | 26,77  | 26,95  | 28,13                |
| Нерівнянн (% від загальної кількості працієвннків)                            | 5,05   | 5,03   | 4,98   | 5,01   | 5,18   | 4,93   | 4,90   | 4,86   | 4,78   | 4,85   | 4,89   | 4,80   | 4,78   | 4,74   | 4,65   | 4,64   | 4,44   | 5,18                 |
| Рівене працездатшування до населення (% від загальної кількості працездатних) | 53,47  | 53,46  | 52,95  | 52,25  | 51,41  | 51,93  | 52,82  | 54,07  | 54,76  | 54,76  | 55,30  | 56,53  | 56,76  | 57,17  | 57,37  | 57,49  | 58,00  | 58,00                |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | 9,84   | 9,88   | 10,12  | 10,36  | 10,13  | 10,28  | 10,13  | 9,98   | 10,18  | 11,17  | 11,03  | 10,75  | 10,81  | 10,97  | 11,05  | 11,15  | 11,31  | 11,31                |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | 18,63  | 18,32  | 17,45  | 16,90  | 17,82  | 17,42  | 17,14  | 13,99  | 13,30  | 15,26  | 15,25  | 14,96  | 15,98  | 16,08  | 16,00  | 16,66  | 16,94  | 18,63                |
| Витрати на R&D (% від ВВП)  | 2,39   | 2,39   | 2,41   | 2,46   | 2,42   | 2,42   | 2,46   | 2,45   | 2,60   | 2,73   | 2,71   | 2,80   | 2,87   | 2,82   | 2,89   | 2,88   | 2,96   | 2,96                 |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | 8,40   | 8,16   | 7,90   | 7,39   | 7,84   | 7,90   | 7,38   | 5,89   | 5,09   | 4,85   | 5,09   | 4,60   | 4,41   | 4,27   | 4,52   | 4,65   | 4,66   | 8,40                 |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | 11,64  | 12,49  | 12,16  | 11,01  | 11,27  | 11,50  | 10,93  | 8,86   | 7,87   | 8,37   | 9,16   | 7,95   | 7,55   | 7,20   | 7,74   | 8,44   | 8,43   | 12,49                |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | 30,01  | 31,15  | 28,63  | 33,96  | 32,94  | 32,90  | 32,91  | 33,94  | 34,91  | 35,96  | 36,55  | 37,33  | 38,36  | 38,58  | 39,31  | 39,70  | 40,69  | 40,69                |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | 59,15  | 68,84  | 72,45  | 79,33  | 87,28  | 97,06  | 105,04 | 118,30 | 130,07 | 129,68 | 109,28 | 112,31 | 113,98 | 123,10 | 122,14 | 117,93 | 126,31 | 130,07               |
| x1  | 0,9720 | 0,9691 | 0,9674 | 0,9592 | 0,9654 | 0,9579 | 0,9654 | 0,9671 | 0,9779 | 0,9727 | 0,9471 | 0,9889 | 1,0000 | 0,9826 | 0,9909 | 0,9890 | 0,9885 | 1,0000               |
| x2  | 0,8598 | 0,8656 | 0,8715 | 0,8774 | 0,8834 | 0,8894 | 0,8954 | 0,9017 | 0,9475 | 0,9400 | 0,9657 | 1,0000 | 0,9522 | 0,9415 | 0,9452 | 0,9517 | 0,9581 | 1,0000               |
| x3  | 0,9736 | 0,9714 | 0,9660 | 0,9674 | 1,0000 | 0,9519 | 0,8448 | 0,9369 | 0,9230 | 0,9357 | 0,8427 | 0,9259 | 0,9217 | 0,9147 | 0,8977 | 0,8946 | 0,8566 | 0,9736               |
| x4  | 0,9219 | 0,9218 | 0,9130 | 0,9008 | 0,8864 | 0,8853 | 0,9107 | 0,8322 | 0,9442 | 0,9442 | 0,9534 | 0,9747 | 0,9786 | 0,9856 | 0,9892 | 0,9813 | 1,0000 | 0,9219               |
| x5  | 0,8698 | 0,8730 | 0,8948 | 0,9156 | 0,8955 | 0,9083 | 0,8953 | 0,8826 | 0,8999 | 0,9872 | 0,9755 | 0,9500 | 0,9551 | 0,9696 | 0,9768 | 0,9845 | 1,0000 | 0,8698               |
| x6  | 1,0000 | 0,9834 | 0,8570 | 0,9074 | 0,9566 | 0,9354 | 0,8200 | 0,7514 | 0,7143 | 0,8192 | 0,8188 | 0,8034 | 0,8578 | 0,8633 | 0,8592 | 0,8945 | 1,0000 | 1,0000               |
| x7  | 0,8075 | 0,8068 | 0,8166 | 0,8309 | 0,8189 | 0,8196 | 0,8318 | 0,8284 | 0,8790 | 0,9222 | 0,9178 | 0,9466 | 0,9594 | 0,9528 | 0,9782 | 0,9732 | 1,0000 | 0,8075               |
| x8  | 1,0000 | 0,9713 | 0,9404 | 0,8795 | 0,9451 | 0,9401 | 0,8786 | 0,7016 | 0,6061 | 0,5778 | 0,6055 | 0,5479 | 0,5255 | 0,5087 | 0,5381 | 0,5537 | 0,5544 | 1,0000               |
| x9  | 0,9318 | 1,0000 | 0,8736 | 0,8818 | 0,9028 | 0,9211 | 0,8749 | 0,7084 | 0,6598 | 0,6700 | 0,7335 | 0,6365 | 0,6046 | 0,5761 | 0,6200 | 0,6758 | 0,6747 | 0,9318               |
| x10   | 0,7376 | 0,7655 | 0,7035 | 0,8345 | 0,8095 | 0,8084 | 0,8087 | 0,8340 | 0,8578 | 0,8836 | 0,8982 | 0,9172 | 0,9427 | 0,9480 | 0,9660 | 0,9757 | 1,0000 | 0,7376               |
| x11   | 0,4548 | 0,5292 | 0,5570 | 0,6099 | 0,6711 | 0,7483 | 0,8076 | 0,9096 | 1,0000 | 0,9971 | 0,9402 | 0,8635 | 0,8763 | 0,9464 | 0,9391 | 0,9067 | 0,9712 | 0,4548               |
| Інтегральний коефіцієнт   | 0,8662 | 0,8779 | 0,8668 | 0,8695 | 0,8850 | 0,8885 | 0,8849 | 0,8505 | 0,8527 | 0,8772 | 0,8726 | 0,8686 | 0,8713 | 0,8727 | 0,8818 | 0,8902 | 0,8910 | 0,8662               |



## Інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку США

| Показники   | 2000  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | Максимальне значення |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
|   | Відатки на працівників (% від витрат підприємств) | 8,66   | 9,76   | 10,29  | 10,81  | 10,95  | 10,82  | 10,70  | 10,60  | 10,12  | 9,89   | 10,06  | 10,18  | 10,28  | 10,10  | 9,88   | 9,76   |                      |
| Керівники (% від загальної кількості працівників)                             | 4,02  | 3,93   | 3,98   | 3,95   | 3,89   | 3,80   | 3,72   | 3,67   | 3,63   | 3,68   | 3,63   | 3,75   | 3,76   | 3,69   | 3,69   | 3,70   | 3,66   | 4,02                 |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працездатних) | 65,78   | 62,84  | 61,91  | 61,40  | 61,44  | 61,76  | 62,16  | 61,99  | 61,23  | 58,37  | 57,46  | 57,38  | 57,82  | 57,90  | 58,37  | 58,74  | 59,13  | 63,78                |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | 12,51   | 13,17  | 13,96  | 14,46  | 14,54  | 14,55  | 14,66  | 14,90  | 15,29  | 16,34  | 16,40  | 16,36  | 16,36  | 16,32  | 16,52  | 16,84  | 16,78  | 16,84                |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | 33,72   | 32,62  | 31,75  | 30,70  | 32,82  | 32,74  | 30,06  | 27,22  | 25,92  | 21,49  | 19,97  | 18,11  | 17,78  | 17,82  | 18,23  | 18,99  | 19,96  | 33,72                |
| Відатки на R&D (% від ВВП)  | 2,62  | 2,64   | 2,54   | 2,56   | 2,48   | 2,50   | 2,54   | 2,62   | 2,77   | 2,82   | 2,73   | 2,77   | 2,70   | 2,74   | 2,75   | 2,79   | 2,81   | 2,82                 |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | 20,05   | 17,60  | 16,08  | 15,85  | 15,24  | 14,30  | 13,83  | 11,72  | 10,62  | 10,71  | 10,56  | 9,51   | 9,03   | 8,88   | 8,97   | 9,44   | 9,66   | 20,05                |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | 17,66   | 15,26  | 14,84  | 14,08  | 14,17  | 13,64  | 13,46  | 12,80  | 11,84  | 14,40  | 14,22  | 12,84  | 12,81  | 12,96  | 12,86  | 13,78  | 14,06  | 17,66                |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | 18,15   | 20,77  | 21,54  | 21,67  | 20,52  | 19,79  | 20,59  | 21,00  | 21,74  | 23,37  | 22,38  | 22,58  | 23,29  | 22,23  | 22,05  | 22,88  | 23,75  | 23,75                |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | 0,7913  | 0,8914 | 0,9399 | 0,9878 | 1,0000 | 0,9880 | 0,9777 | 0,9679 | 0,9247 | 0,9031 | 0,9188 | 0,9300 | 0,9390 | 0,9228 | 0,9027 | 0,8912 | 0,8854 | 122,86               |
| x1  | 1,0000  | 0,9781 | 0,9908 | 0,9813 | 0,9674 | 0,9458 | 0,9261 | 0,9125 | 0,9033 | 0,9149 | 0,9515 | 0,9336 | 0,9346 | 0,9182 | 0,9174 | 0,9197 | 0,9107 |                      |
| x2  | 1,0000  | 0,9868 | 0,9707 | 0,9627 | 0,9634 | 0,9683 | 0,9746 | 0,9719 | 0,9600 | 0,9152 | 0,9009 | 0,8996 | 0,9066 | 0,9079 | 0,9152 | 0,9210 | 0,9271 |                      |
| x3  | 0,7429  | 0,7825 | 0,8391 | 0,8589 | 0,8657 | 0,8639 | 0,8708 | 0,8850 | 0,9084 | 0,9704 | 0,9739 | 0,9716 | 0,9714 | 0,9695 | 0,9810 | 1,0000 | 0,9965 |                      |
| x4  | 1,0000  | 0,9673 | 0,9415 | 0,9104 | 0,8735 | 0,8711 | 0,8914 | 0,8074 | 0,7687 | 0,6373 | 0,5922 | 0,5370 | 0,5272 | 0,5285 | 0,5407 | 0,5633 | 0,5919 |                      |
| x5  | 0,9271  | 0,9367 | 0,9016 | 0,9054 | 0,8805 | 0,8875 | 0,9007 | 0,9294 | 0,9816 | 1,0000 | 0,9687 | 0,9825 | 0,9560 | 0,9709 | 0,9761 | 0,9899 | 0,9943 |                      |
| x6  | 1,0000  | 0,8780 | 0,8019 | 0,7905 | 0,7600 | 0,7131 | 0,6749 | 0,5845 | 0,5295 | 0,5341 | 0,5365 | 0,4743 | 0,4505 | 0,4428 | 0,4472 | 0,4708 | 0,4820 |                      |
| x7  | 0,7643  | 0,8745 | 0,9068 | 0,9124 | 0,8642 | 0,8332 | 0,8669 | 0,8843 | 0,9155 | 0,9838 | 0,9423 | 0,9506 | 0,9607 | 0,9361 | 0,9285 | 0,9632 | 1,0000 |                      |
| x8  | 0,3160  | 0,3671 | 0,4014 | 0,4508 | 0,5142 | 0,5617 | 0,6274 | 0,6750 | 0,7010 | 0,7293 | 0,7518 | 0,7781 | 0,7918 | 0,8013 | 0,8106 | 0,8275 | 1,0000 |                      |
| x9  | 0,8542  | 0,8524 | 0,8524 | 0,8558 | 0,8569 | 0,8505 | 0,8473 | 0,8343 | 0,8263 | 0,8404 | 0,8332 | 0,8184 | 0,8184 | 0,8132 | 0,8248 | 0,8472 | 0,8584 |                      |
| x10   |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                      |
| x11   |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                      |
| Інтегральний коефіцієнт   |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |                      |

## Інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Японії

| Показник  | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | Максимальне значення |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| Витрати на працівників (% від витрат підприємств)                                 | 6,16   | 6,61   | 6,64   | 6,83   | 7,07   | 6,99   | 7,07   | 7,43   | 6,92   | 6,03   | 6,11   | 5,89   | 5,70   | 5,56   | 6,10   | 6,19   | 6,23   | 7,43                 |
| Витрати на вищу освіту (% державних витратів на освіту)                           | 15,16  | 15,06  | 14,88  | 16,80  | 17,94  | 17,25  | 17,53  | 18,37  | 18,86  | 19,47  | 20,09  | 19,47  | 20,14  | 20,00  | 20,76  | 20,74  | 20,87  | 20,87                |
| Керівники (% від загальної кількості працівників)                                 | 2,11   | 2,22   | 2,23   | 2,24   | 2,22   | 2,18   | 2,16   | 2,14   | 2,11   | 2,13   | 2,24   | 2,17   | 2,24   | 2,24   | 2,17   | 2,08   | 2,04   | 2,24                 |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працевлаштуваних) | 59,64  | 59,10  | 58,23  | 57,86  | 57,85  | 57,94  | 58,03  | 58,37  | 58,17  | 57,31  | 57,03  | 56,82  | 56,70  | 57,22  | 57,67  | 57,99  | 58,56  | 59,64                |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                                   | 7,45   | 7,36   | 7,47   | 7,61   | 7,66   | 7,78   | 7,81   | 7,89   | 8,20   | 9,06   | 9,16   | 10,62  | 10,79  | 10,79  | 10,84  | 10,90  | 12,03  | 12,03                |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                         | 28,69  | 26,60  | 24,78  | 24,43  | 24,10  | 22,98  | 22,06  | 18,41  | 17,31  | 18,76  | 17,87  | 17,46  | 17,40  | 16,78  | 16,69  | 16,78  | 16,22  | 28,69                |
| Витрати на R&D (% від ВВП)  | 2,90   | 2,87   | 3,01   | 3,05   | 3,03   | 3,18   | 3,28   | 3,34   | 3,34   | 3,23   | 3,14   | 3,25   | 3,21   | 3,32   | 3,40   | 3,28   | 3,31   | 3,40                 |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                           | 22,70  | 20,36  | 19,90  | 19,37  | 18,44  | 16,95  | 15,95  | 13,16  | 11,84  | 12,08  | 10,68  | 9,23   | 9,15   | 8,64   | 8,37   | 8,52   | 8,31   | 22,70                |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                             | 16,19  | 15,24  | 14,82  | 14,51  | 14,49  | 13,47  | 12,38  | 11,46  | 9,68   | 11,36  | 11,88  | 10,14  | 10,24  | 10,89  | 11,26  | 12,79  | 13,01  | 16,19                |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                             | 28,95  | 28,40  | 29,24  | 25,41  | 23,93  | 19,85  | 21,67  | 21,69  | 24,38  | 29,80  | 24,89  | 27,42  | 20,29  | 23,05  | 24,86  | 22,95  | 24,43  | 29,80                |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                       | 52,37  | 58,58  | 65,42  | 67,66  | 71,34  | 75,18  | 77,73  | 83,53  | 85,88  | 90,46  | 95,90  | 103,31 | 109,89 | 115,26 | 123,17 | 125,46 | 130,61 | 130,61               |
| X1  | 0,8297 | 0,8901 | 0,8944 | 0,9199 | 0,9515 | 0,9404 | 0,9517 | 1,0000 | 0,9308 | 0,8120 | 0,8221 | 0,7923 | 0,7668 | 0,7482 | 0,8206 | 0,8327 | 0,8389 |                      |
| X2  | 0,7562 | 0,7216 | 0,7130 | 0,8046 | 0,8592 | 0,8265 | 0,8396 | 0,8902 | 0,9037 | 0,9325 | 0,9623 | 0,9326 | 0,9646 | 0,9580 | 0,9946 | 0,9835 | 1,0000 |                      |
| X3  | 0,9403 | 0,9884 | 0,9933 | 0,9973 | 0,9875 | 0,9728 | 0,9608 | 0,9532 | 0,9416 | 0,9501 | 0,9582 | 0,9688 | 0,9682 | 1,0000 | 0,9648 | 0,9265 | 0,9100 |                      |
| X4  | 1,0000 | 0,9909 | 0,9763 | 0,9718 | 0,9699 | 0,9714 | 0,9730 | 0,9786 | 0,9752 | 0,9608 | 0,9562 | 0,9526 | 0,9507 | 0,9583 | 0,9670 | 0,9723 | 0,9819 |                      |
| X5  | 0,5945 | 0,6118 | 0,6213 | 0,6327 | 0,6366 | 0,6468 | 0,6491 | 0,6559 | 0,6816 | 0,7530 | 0,7612 | 0,8826 | 0,8970 | 0,8971 | 0,9008 | 0,9060 | 1,0000 |                      |
| X7  | 0,8543 | 0,8742 | 0,8866 | 0,8958 | 0,8911 | 0,9360 | 0,9642 | 0,9618 | 0,9812 | 0,9496 | 0,9235 | 0,9553 | 0,9439 | 0,9785 | 1,0000 | 0,9659 | 0,9739 |                      |
| X8  | 1,0000 | 0,9270 | 0,8636 | 0,8515 | 0,8402 | 0,8011 | 0,7688 | 0,6416 | 0,6035 | 0,6539 | 0,6265 | 0,6086 | 0,6067 | 0,5850 | 0,5817 | 0,5850 | 0,5654 |                      |
| X9  | 1,0000 | 0,8966 | 0,8765 | 0,8533 | 0,8123 | 0,7464 | 0,7025 | 0,5798 | 0,5215 | 0,5322 | 0,4703 | 0,4065 | 0,4029 | 0,3808 | 0,3686 | 0,3753 | 0,3662 |                      |
| X10   | 0,9717 | 0,9530 | 0,9613 | 0,8528 | 0,8032 | 0,6661 | 0,7271 | 0,7277 | 0,8182 | 1,0000 | 0,8353 | 0,9203 | 0,6810 | 0,7735 | 0,8341 | 0,7703 | 0,8197 |                      |
| X11   | 0,4009 | 0,4485 | 0,4856 | 0,5181 | 0,5462 | 0,5756 | 0,5951 | 0,6395 | 0,6575 | 0,6926 | 0,7343 | 0,7920 | 0,8414 | 0,8824 | 0,9430 | 0,9606 | 1,0000 |                      |
| Інтегральний коефіцієнт   | 0,8471 | 0,8403 | 0,8370 | 0,8358 | 0,8357 | 0,8105 | 0,8088 | 0,7951 | 0,7830 | 0,8126 | 0,8027 | 0,8033 | 0,7896 | 0,8029 | 0,8246 | 0,8253 | 0,8418 |                      |

## Інтегральний коефіцієнт інноваційного розвитку Великої Британії

| Виділі Дані   | Показник | 2000  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | Максимальне значення |
|---|----------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
|   |          | Відатки на працівників (% від витрат підприємств) | 13,88  | 14,59  | 14,56  | 14,86  | 15,39  | 15,35  | 15,48  | 15,02  | 13,65  | 13,90  | 13,78  | 14,06  | 14,05  | 14,23  | 14,71  | 15,05  | 15,74                |
| Витрати на вищу освіту (% державних витратів на освіту)                       | 17,54    | 17,24   | 20,64  | 19,76  | 19,29  | 22,29  | 20,10  | 17,39  | 15,71  | 14,37  | 14,37  | 16,39  | 22,10  | 23,01  | 23,96  | 24,33  | 23,82  | 23,22  | 24,33                |
| Керівники (% від загальної кількості працівників)                             | 3,21     | 3,17  | 3,07   | 3,03   | 3,07   | 2,95   | 2,94   | 2,90   | 2,83   | 2,80   | 2,87   | 2,54   | 2,55   | 2,49   | 2,56   | 2,46   | 2,44   | 2,44   | 3,21                 |
| Рівень працевлаштування до населення (% від загальної кількості працездатних) | 59,02    | 58,12   | 58,16  | 58,41  | 58,59  | 58,81  | 58,76  | 58,67  | 58,69  | 57,94  | 57,02  | 56,78  | 57,09  | 57,45  | 58,40  | 58,94  | 59,35  | 59,35  | 59,35                |
| Поточні витрати на охорону здоров'я (% від ВВП)                               | 6,01     | 6,35  | 6,62   | 6,89   | 7,10   | 7,24   | 7,38   | 7,49   | 7,74   | 8,58   | 8,51   | 8,46   | 8,48   | 8,48   | 9,85   | 9,80   | 9,88   | 10,26  | 10,26                |
| Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту)                     | 32,35    | 34,02   | 31,62  | 26,22  | 24,47  | 27,96  | 33,85  | 18,66  | 18,46  | 20,01  | 21,01  | 21,39  | 21,74  | 21,86  | 20,65  | 20,81  | 21,83  | 34,02  | 34,02                |
| Відатки на R&D (% від ВВП)  | 1,64     | 1,63  | 1,64   | 1,60   | 1,56   | 1,57   | 1,59   | 1,63   | 1,64   | 1,70   | 1,68   | 1,68   | 1,68   | 1,61   | 1,66   | 1,70   | 1,71   | 1,71   | 1,71                 |
| Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів)                       | 17,47    | 17,22   | 16,44  | 12,01  | 10,78  | 13,48  | 18,99  | 6,62   | 5,84   | 3,42   | 5,78   | 4,67   | 4,24   | 3,82   | 4,16   | 4,10   | 4,50   | 18,99  | 18,99                |
| Імпорт товарів ІКТ (% від загального імпорту товарів)                         | 18,67    | 15,63   | 13,58  | 12,79  | 13,23  | 12,86  | 13,71  | 10,12  | 9,19   | 4,81   | 9,49   | 8,23   | 7,30   | 7,86   | 7,82   | 8,29   | 7,63   | 18,67  | 18,67                |
| Експорт послуг ІКТ (% від загального експорту послуг)                         | 29,79    | 31,62   | 33,79  | 33,12  | 32,81  | 30,21  | 31,39  | 31,40  | 32,32  | 32,89  | 34,19  | 32,88  | 32,93  | 33,23  | 34,79  | 35,89  | 34,67  | 35,89  | 35,89                |
| Кількість мобільних телефонів (на 100 осіб)                                   | 73,71    | 78,25   | 82,95  | 91,06  | 99,67  | 108,60 | 115,25 | 120,23 | 120,72 | 121,84 | 121,20 | 120,92 | 121,91 | 121,71 | 120,68 | 121,18 | 119,98 | 121,84 | 121,84               |
| x1  | 0,8818   | 0,9269  | 0,9246 | 0,9435 | 0,9777 | 0,9750 | 0,9834 | 0,9538 | 0,8797 | 0,8830 | 0,8751 | 0,8932 | 0,8923 | 0,9037 | 0,9343 | 0,9560 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000               |
| x2  | 0,7211   | 0,7086  | 0,6484 | 0,8123 | 0,7951 | 0,9164 | 0,8263 | 0,7147 | 0,6458 | 0,5907 | 0,6740 | 0,8084 | 0,9458 | 0,9849 | 1,0000 | 0,9381 | 0,9547 | 0,9547 | 0,9547               |
| x3  | 1,0000   | 0,9882  | 0,9542 | 0,9418 | 0,9545 | 0,9200 | 0,9163 | 0,9019 | 0,8820 | 0,8720 | 0,8300 | 0,7902 | 0,7936 | 0,7762 | 0,7973 | 0,7652 | 0,7603 | 0,7603 | 0,7603               |
| x4  | 0,5776   | 0,5795  | 0,5799 | 0,5842 | 0,5871 | 0,5909 | 0,5900 | 0,5884 | 0,5889 | 0,5861 | 0,5867 | 0,5866 | 0,5866 | 0,5861 | 0,5867 | 0,5864 | 0,5861 | 0,5861 | 0,5861               |
| x5  | 0,5862   | 0,6192  | 0,6457 | 0,6714 | 0,6920 | 0,7058 | 0,7200 | 0,7302 | 0,7548 | 0,8363 | 0,8295 | 0,8247 | 0,8264 | 0,8264 | 0,8264 | 0,8264 | 0,8264 | 0,8264 | 0,8264               |
| x6  | 0,9510   | 1,0000  | 0,9295 | 0,7708 | 0,7192 | 0,8220 | 0,9952 | 0,5485 | 0,5427 | 0,5863 | 0,6177 | 0,6288 | 0,6390 | 0,6427 | 0,6069 | 0,6118 | 0,6418 | 0,6418 | 0,6418               |
| x7  | 0,9609   | 0,9563  | 0,9626 | 0,9599 | 0,9123 | 0,9202 | 0,9309 | 0,9569 | 0,9627 | 0,9966 | 0,9835 | 0,9839 | 0,9839 | 0,9416 | 0,9720 | 0,9848 | 0,9975 | 1,0000 | 1,0000               |
| x8  | 0,9203   | 0,9070  | 0,8660 | 0,6325 | 0,5677 | 0,7097 | 1,0000 | 0,3484 | 0,3078 | 0,1803 | 0,3045 | 0,2458 | 0,2231 | 0,2013 | 0,2192 | 0,2160 | 0,2371 | 0,2371 | 0,2371               |
| x9  | 1,0000   | 0,8371  | 0,7274 | 0,6849 | 0,7086 | 0,6884 | 0,7344 | 0,5419 | 0,4922 | 0,2578 | 0,5083 | 0,4408 | 0,3910 | 0,4210 | 0,4186 | 0,4439 | 0,4085 | 0,4085 | 0,4085               |
| x10   | 0,8301   | 0,8812  | 0,9417 | 0,9230 | 0,9141 | 0,8418 | 0,8748 | 0,8750 | 0,9005 | 0,9165 | 0,9237 | 0,9106 | 0,9177 | 0,9250 | 0,9696 | 1,0000 | 0,9660 | 0,9660 | 0,9660               |
| x11   | 0,5045   | 0,5417  | 0,5803 | 0,7468 | 0,8174 | 0,8906 | 0,9452 | 0,9860 | 0,9901 | 1,0000 | 0,9940 | 0,9917 | 0,9968 | 0,9968 | 0,9987 | 0,9938 | 0,9938 | 0,9938 | 0,9938               |
| Інтегральний коефіцієнт   | 0,8576   | 0,8587  | 0,8600 | 0,8228 | 0,8222 | 0,8528 | 0,9015 | 0,7770 | 0,7588 | 0,7363 | 0,7754 | 0,7795 | 0,7757 | 0,7959 | 0,8054 | 0,8072 | 0,8139 | 0,8139 | 0,8139               |

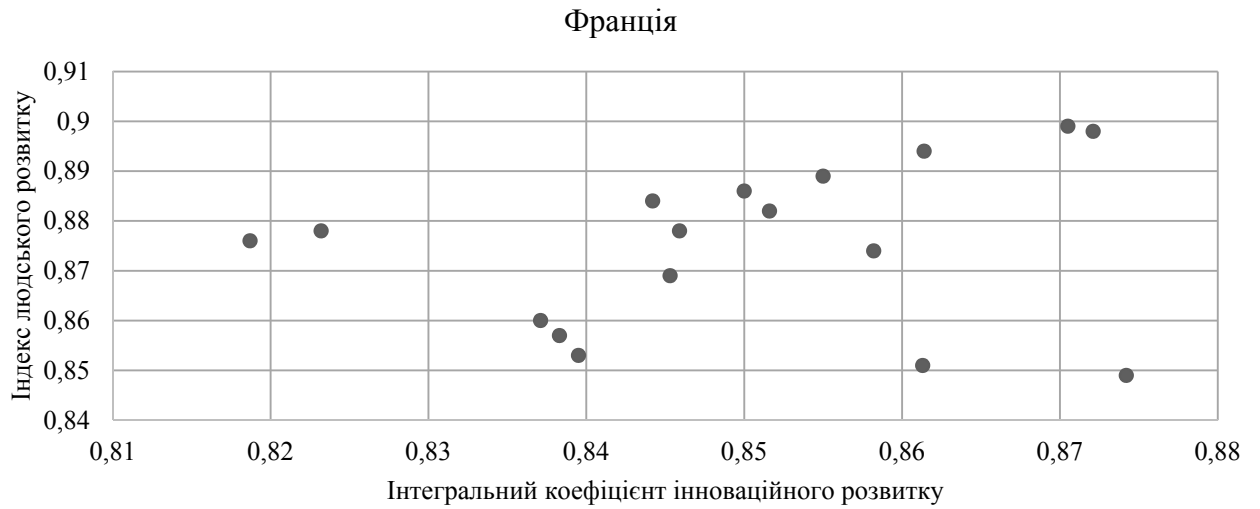


Рис. Ж.1. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для Франції

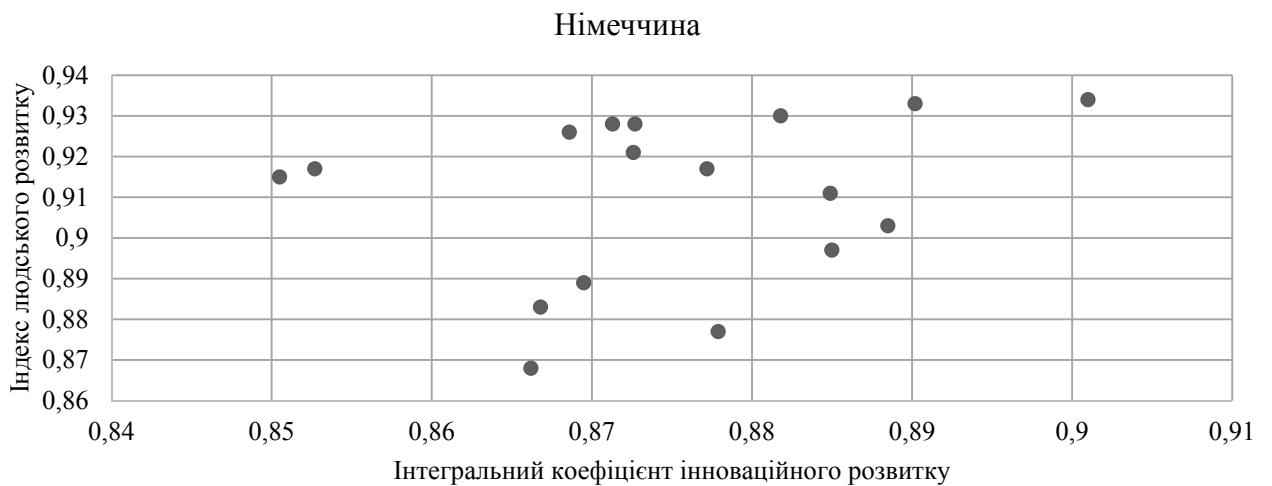


Рис. Ж.2. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для Німеччини

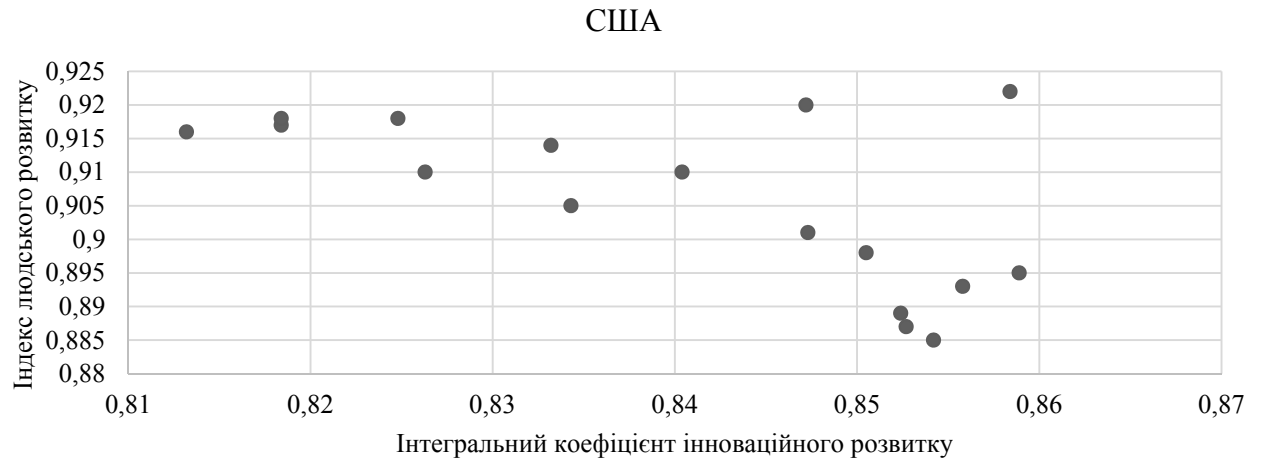


Рис. Ж.3. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для США

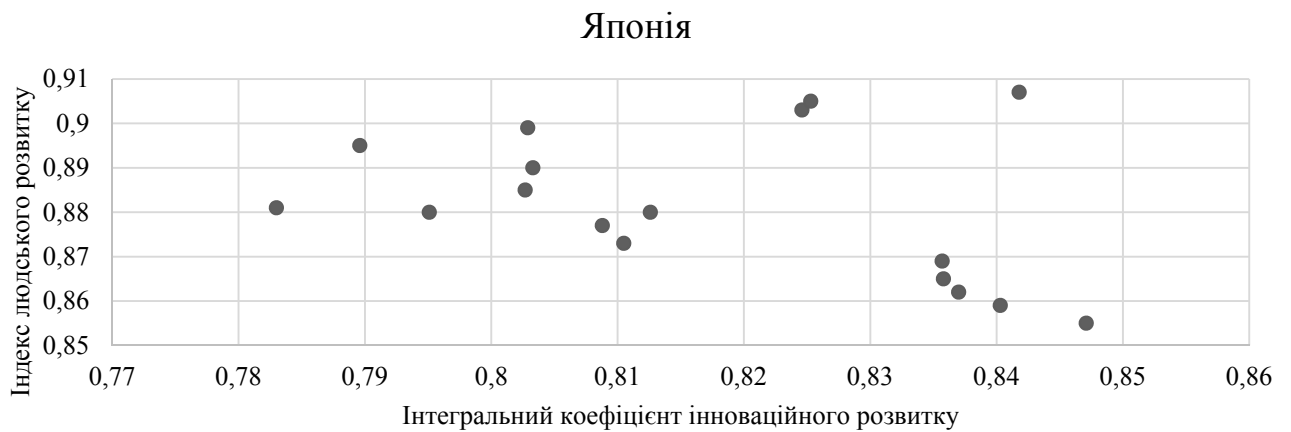


Рис. Ж.4. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для Японії

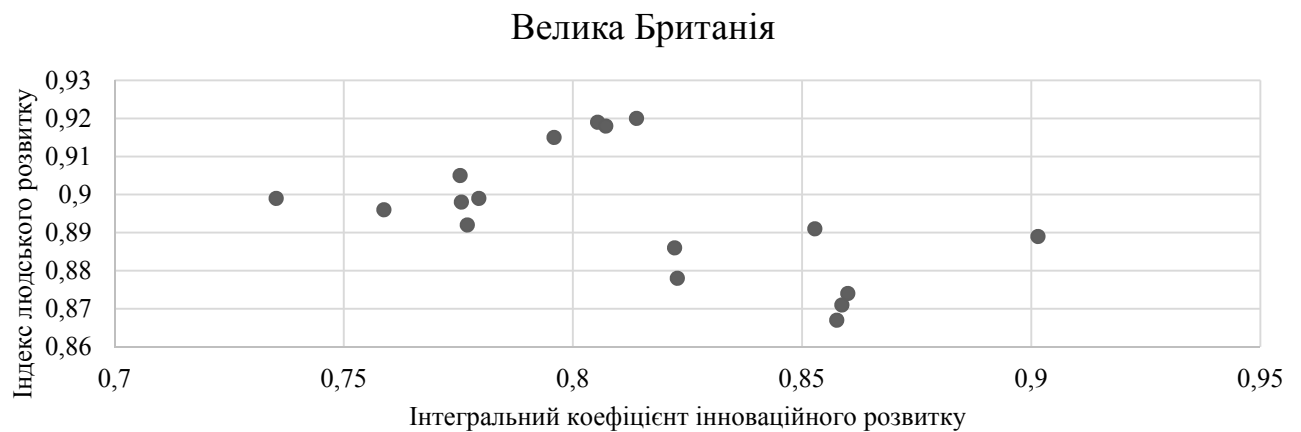


Рис. Ж.5. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для Великої Британії

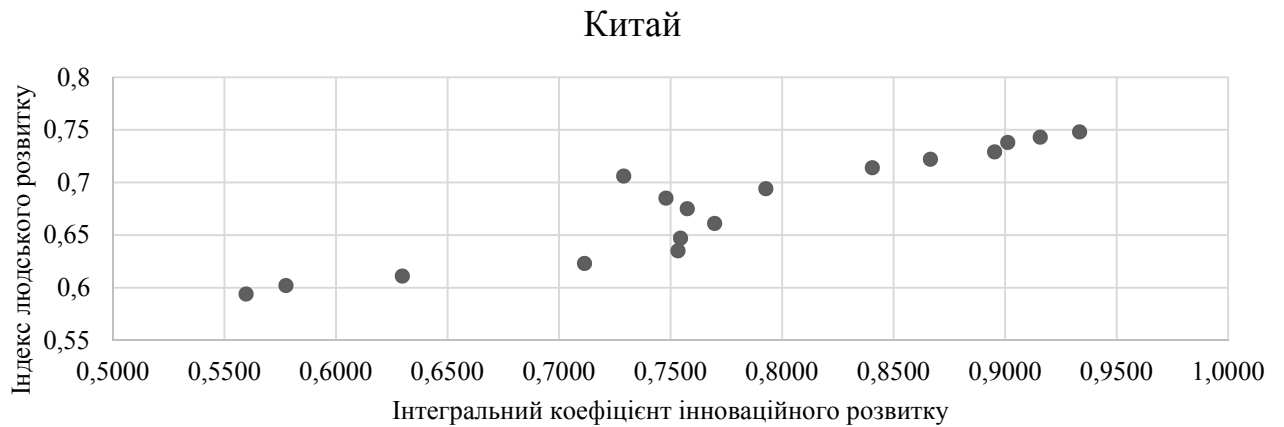


Рис. Ж.6. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для Китаю

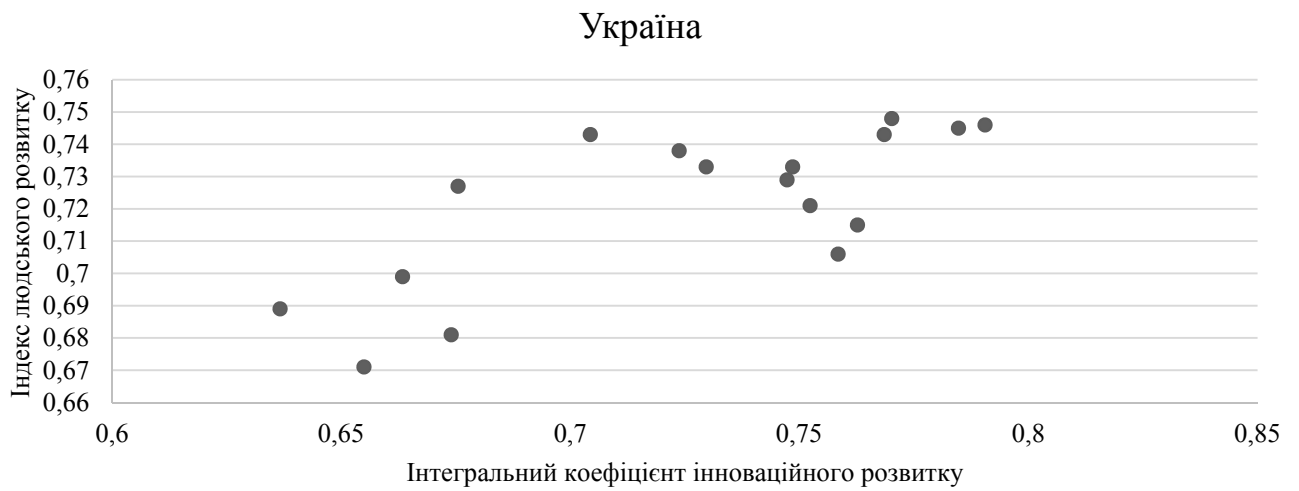


Рис. Ж.7. Інтегральна оцінка інноваційного розвитку та індекс людського розвитку для України

## Регресійна статистика для Китаю

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |
|------------------------------|-------|
| Множинний R                  | 0,932 |
| R-квадрат                    | 0,870 |
| Нормований R-квадрат         | 0,861 |
| Стандартна помилка           | 0,019 |
| Спостереження                | 17    |

## Дисперсійний аналіз

|          | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
|----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
| Регресія | 1         | 0,0375    | 0,0375    | 100,0    | 5E-08               |
| Залишок  | 15        | 0,0056    | 0,0004    |          |                     |
| Итого    | 16        | 0,0431    |           |          |                     |

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин  | 0,3458             | 0,0336                    | 10,3055             | 0,0000            |
| Змінна X 1 | 0,4300             | 0,0430                    | 9,9989              | 0,0000            |

## ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ

| <i>Спостереження</i> | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
|----------------------|----------------------|----------------|
| 1                    | 0,586                | 0,008          |
| 2                    | 0,594                | 0,008          |
| 3                    | 0,617                | -0,006         |
| 4                    | 0,652                | -0,029         |
| 5                    | 0,670                | -0,035         |
| 6                    | 0,670                | -0,023         |
| 7                    | 0,677                | -0,016         |
| 8                    | 0,672                | 0,003          |
| 9                    | 0,667                | 0,018          |
| 10                   | 0,687                | 0,007          |
| 11                   | 0,659                | 0,047          |
| 12                   | 0,707                | 0,007          |
| 13                   | 0,718                | 0,004          |
| 14                   | 0,731                | -0,002         |
| 15                   | 0,733                | 0,005          |
| 16                   | 0,740                | 0,003          |
| 17                   | 0,747                | 0,001          |

## Регресійна статистика для України

## ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

| <i>Регресійна статистика</i> |       |
|------------------------------|-------|
| Множинний R                  | 0,737 |
| R-квадрат                    | 0,543 |
| Нормований R-квадрат         | 0,513 |
| Стандартна помилка           | 0,017 |
| Спостереження                | 17    |

## Дисперсійний аналіз

|          | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значущість F</i> |
|----------|-----------|-----------|-----------|----------|---------------------|
| Регресія | 1         | 0,0051    | 0,0051    | 17,8     | 0,00074             |
| Залишок  | 15        | 0,0043    | 0,0003    |          |                     |
| Разом    | 16        | 0,0094    |           |          |                     |

|                | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> |
|----------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Y-перетин      | 0,455              | 0,063                     | 7,204               | 0,000             |
| Переменная X 1 | 0,367              | 0,087                     | 4,223               | 0,001             |

## ВИВЕДЕННЯ ЗАЛИШКУ

| <i>Спостереження</i> | <i>Передбачене Y</i> | <i>Залишки</i> |
|----------------------|----------------------|----------------|
| 1                    | 0,695                | -0,0245        |
| 2                    | 0,702                | -0,0214        |
| 3                    | 0,689                | 0,0003         |
| 4                    | 0,699                | 0,0004         |
| 5                    | 0,733                | -0,0274        |
| 6                    | 0,735                | -0,0200        |
| 7                    | 0,731                | -0,0102        |
| 8                    | 0,729                | -0,0003        |
| 9                    | 0,730                | 0,0032         |
| 10                   | 0,703                | 0,0240         |
| 11                   | 0,723                | 0,0101         |
| 12                   | 0,721                | 0,0173         |
| 13                   | 0,714                | 0,0294         |
| 14                   | 0,743                | 0,0019         |
| 15                   | 0,738                | 0,0103         |
| 16                   | 0,737                | 0,0059         |
| 17                   | 0,745                | 0,0008         |



Топ-5 американських ТНК та їх позиції у рейтингу ЮНКТАД (2018 р. та 1999 р.)

| Назва ТНК та позиція (2018р.)  | Активи компанії,<br>млн. дол. США |         | Продажі,<br>млн. дол.<br>США | Назва ТНК та позиція (1999 р.) | Активи компанії<br>млн. дол. США |         | Продажі,<br>млн. дол.<br>США |
|--------------------------------|-----------------------------------|---------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------|------------------------------|
|                                | Зарубіжні                         | Загалом |                              |                                | Зарубіжні                        | Загалом |                              |
| <b>Exxon Mobil Corporation</b> | 7                                 | 203,7   | 348,7                        | <b>General Electric</b>        | 1                                | 97,4    | 304,0                        |
| <b>General Electric Co</b>     | 9                                 | 186,6   | 377,9                        | General Motors                 | 2                                | 0,0     | 228,9                        |
| Chevron Corporation            | 10                                | 183,6   | 253,8                        | Ford Motor Company             | 4                                | 72,5    | 275,4                        |
| Apple Computer Inc             | 14                                | 146,0   | 375,3                        | <b>Exxon Mobil Corporation</b> | 5                                | 54,6    | 96,1                         |
| DowDuPont Inc                  | 19                                | 126,9   | 192,2                        | IBM                            | 6                                | 39,9    | 81,5                         |
|                                |                                   | 846,8   | 1547,9                       |                                |                                  | 264,4   | 985,9                        |

Топ-5 японських ТНК та їх позиції у рейтингу ЮНКТАД (2018 р. та 1999 р.)

| Назва ТНК та позиція (2018р.)   | Активи компанії,<br>млн. дол. США |         | Продажі,<br>млн. дол.<br>США | Назва ТНК та позиція (1999 р.) | Активи компанії<br>млн. дол. США |         | Продажі,<br>млн. дол.<br>США |
|---------------------------------|-----------------------------------|---------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------|------------------------------|
|                                 | Зарубіжні                         | Загалом |                              |                                | Зарубіжні                        | Загалом |                              |
| <b>Toyota Motor Corporation</b> | 2                                 | 302,8   | 472,6                        | <b>Toyota</b>                  | 6                                | 41,8    | 105,0                        |
| Softbank Corp                   | 6                                 | 214,8   | 292,9                        | <b>Honda Motor Co Ltd</b>      | 18                               | 21,5    | 36,5                         |
| <b>Honda Motor Co Ltd</b>       | 15                                | 141,3   | 181,8                        | Sony Corp.                     | 20                               | 20,4    | 48,2                         |
| <b>Nissan Motor Co Ltd</b>      | 20                                | 126,3   | 176,1                        | <b>Mitsui &amp; Co Ltd</b>     | 24                               | 17,9    | 55,5                         |
| <b>Mitsui &amp; Co Ltd</b>      | 34                                | 87,9    | 106,2                        | <b>Nissan Motor Co Ltd</b>     | 25                               | 26,5    | 40,4                         |
|                                 |                                   | 873,1   | 1229,6                       |                                |                                  | 128,1   | 285,6                        |
|                                 |                                   |         | 638,2                        |                                |                                  |         | 88,5                         |
|                                 |                                   |         |                              |                                |                                  |         | 45,4                         |
|                                 |                                   |         |                              |                                |                                  |         | 51,1                         |
|                                 |                                   |         |                              |                                |                                  |         | 132,6                        |
|                                 |                                   |         |                              |                                |                                  |         | 49,7                         |
|                                 |                                   |         |                              |                                |                                  |         | 367,3                        |

Топ-5 європейських ТНК та їх позиції у рейтингу ЮНКТАД (2018 р. та 1999 р.)

| Назва ТНК та позиція (2018р.) | Активи компанії<br>млн. дол. США |         | Продажі,<br>млн. дол.<br>США | Назва ТНК та позиція (1999 р.) |         | Активи компанії<br>млн. дол. США |       | Продажі,<br>млн. дол.<br>США |
|-------------------------------|----------------------------------|---------|------------------------------|--------------------------------|---------|----------------------------------|-------|------------------------------|
|                               | Зарубіжні                        | Загалом |                              | Зарубіжні                      | Загалом |                                  |       |                              |
| <b>Royal Dutch Shell plc</b>  | 344,2                            | 407,1   | 305,2                        | <b>Royal Dutch Shell plc</b>   | 70,0    | 115,0                            | 128,0 |                              |
| Total SA                      | 234,9                            | 242,6   | 140,1                        | <b>BP AMOCO</b>                | 19,2    | 32,6                             | 71,3  |                              |
| <b>BP plc</b>                 | 220,4                            | 276,6   | 228,8                        | DaimlerChrysler                | 30,9    | 76,2                             | 69,0  |                              |
| <b>Volkswagen Group</b>       | 219,9                            | 506,3   | 260,1                        | Nestlé SA                      | 31,6    | 37,7                             | 48,3  |                              |
| British American Tobacco      | 189,2                            | 190,6   | 26,2                         | <b>Volkswagen Group Total</b>  | 30,5    | 57,0                             | 65,0  |                              |
|                               | 1208,6                           | 1623,2  | 960,4                        |                                | 182,2   | 318,5                            | 381,6 |                              |