

## СТАНОВЛЕННЯ «М'ЯКОГО» МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНОСТІ

Ольга Гордієнко

*Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова*

Статтю присвячено різнобічному вивченню й аналізу основних засад функціонування «м'якого» менеджменту в контексті сучасних напрацювань авторів-науковців управлінської сфери. Метою статті є дослідження процесу становлення саме «м'якого» менеджменту як однієї з наявних сучасних теорій управління, з'ясування причин його виникнення, взаємозв'язків з іншими науковими теоріями та позицій у суспільстві. Визначено, що сучасні реалії розвитку демократичних засад, креативності, високої інтелектуальності та інноваційності дій в управлінні формують згуртовану команду з вектором впливу на результат, оскільки наша епоха потребує людяності, а не тотального контролю.

**Ключові слова:** менеджмент, «м'який» менеджмент, становлення «м'якого» менеджменту, Р. Оуен, Maverick, О. Нілл «Саммерхілл», «Стратегія блакитного океану», Акіо Моріта, Лі Якокка.

**Гордієнко Ольга. Становление «мягкого» менеджмента в контексте управленческих стратегий современности.**

Статья посвящена разностороннему изучению и анализу основных принципов функционирования «мягкого» менеджмента в контексте современных разработок авторов-ученых управленческой сферы. Целью данной статьи является исследование процесса становления именно «мягкого» менеджмента среди уже существующих теорий управления современности, выявление причин его возникновения, взаимосвязи с другими научными теориями и позиций в обществе. Определено, что современные реалии развития демократических начал, креативности, высокой интеллектуальности и инновационности действий в управлении формируют именно такую сплоченную команду с вектором воздействия на результат, особенно когда наша эпоха требует основ человечности, а не основ тотального контроля.

**Ключевые слова:** менеджмент, «мягкий» менеджмент, становление «мягкого» менеджмента, Р. Оуэн, Maverick, А. Нилл «Саммерхилл», «Стратегия голубого океана», Акио Морита, Ли Якокка.

**Hordiienko Olha. The formation of "soft" management in the context of modern management strategies.**

The article is devoted to the versatile study and analysis of basic rules for the "soft" management functioning in the context of the current developments done by authors-researchers in the field of management. The purpose of the article is to study the process of the "soft" management development as one among the existing modern theories of management, to find out the causes of its emergence, relationships with other scientific theories and positions in society. It has been determined that the current realities of developing democratic principles, creativity, high intelligence and innovative actions in management form a cohesive team with the vector influencing the result, since our epoch requires rather the principles of humanity than total control.

It was found out that the special feature and requirement of the formation of "soft" management in the context of managerial strategies are the requirements of the present, that is, the reality that exists at the moment, the reality with the needs of time and its requirements. Accordingly, the relevance of this study is due to the urgent public need for the identification and application of modern management types, tools within the framework of the socio-philosophical paradigm. So, our research is directed at studying this content in the writings of philosophers, sociologists, economists, historians, thinkers of the past and modern, managers-theorists and practitioners.

It has been established that "soft" management or "soft management" is a fairly new and adequate method of management in the era of ideas, talent, creativity, creative inspiration, humanness, etc. As one of the modern tools, methods, concepts, technologies it manages through organizational culture, corporate values, interconnections, organizational conditions, organizational space, etc.

The influence of industrial democracy is assessed: working in industry with people, we realize that they are working not only for the sake of money and that if you want to stimulate them, money is not the most effective tool. To stimulate people, we need to make them family members and treat them like its respected members. Of course, in our homogeneously national country this is probably easier to do than elsewhere, but with a certain level of culture of the population it is still possible.

**Key words:** management, "soft" management, the formation of "soft" management, R. Owen, Maverick, A. Neill "Summerhill", "Blue Ocean Strategy", Akio Morita, Lee Iacocca.

Починаючи з первіснообщинного ладу, людство потребувало залучення механізмів управління та менеджменту до сфери повсякденного вжитку на підсвідомому рівні: общині потрібен був «вожак», місту – очільник, машинним механізмам – програміст-налагоджувач, процесам – упорядник тощо. Тому разом з прогресивними змінами в суспільстві все більше вдосконалювалися й інструменти управління та менеджменту, що зумовлювалося

нагальними суспільними потребами, які виникли внаслідок стрімких онтологічних змін. Це сприяло появі жорстких або м'яких правил, норм управління.

Історичний генезис розкрив перед нами широкі горизонти щодо ідеологізації суспільства й дав змогу виокремити певні типи управління, що забезпечуються конкретним механізмом менеджменту. Особливою рисою становлення «м'якого» менеджменту в контексті

управлінських стратегій є вимоги сучасності, тобто нинішня реальність, що відповідає потребам часу та його вимогам. Відповідно, *актуальність* нашого дослідження зумовлена нагальною суспільною потребою виявлення й застосування сучасних управлінських типів та інструментарію в межах соціально-філософської парадигми. Саме на вивчення цього контенту в працях філософів, соціологів, економістів, істориків, мислителів минулого й сучасного, управлінців-теоретиків та практиків і спрямоване наше дослідження. Зважаючи на це, *метою* статті є дослідження процесу становлення саме «м'якого» менеджменту як однієї з наявних сучасних теорій управління, з'ясування причин його виникнення, взаємозв'язків з іншими науковими теоріями та позиціями в суспільстві.

Для розв'язання проблемної ситуації, яка полягає в недостатньому практичному застосуванні технології «м'якого» менеджменту, необхідно дослідити: яких змін потребує сучасне суспільство; які актуальні фактори стали причиною появи нового типу управління; як впливають сучасні канони та норми на дієздатність особистості та які управлінські дії сприяють уведенню інновацій, що здатні забезпечити бажаний результат; які саме політичні режими й устрої допомагають ефективно функціонувати й досягати максимальної «точки» самоорганізації; чи потребують деякі прошарки соціуму коректив з огляду на наявні концепції науковців-філософів і соціологів.

Особливість соціально-філософського дослідження системи полягає в тому, що соціум водночас є й об'єктом, і суб'єктом дослідження. Люди встановлюють закони самостійно для того, щоб підпорядковуватися їм або ж усе життя боротися з ними, формулюючи при цьому певні правила свого світогляду, що й становить ідеологію. Концептуалізація менеджменту розкривається централізовано, через детальний аналіз його складників в ідеології та світогляді соціальних прошарків.

«М'який» менеджмент, або ж «*soft management*», – це досить новий і адекватний метод управління, що виник в епоху ідей, таланту, креативності, творчої наснаги, гуманності тощо. Як один із сучасних інструментів, методів, концепцій, технологій, він управляє за допомогою організаційної культури, корпоративних цінностей, взаємозв'язків, організаційних умов, організаційного простору тощо.

Прийнято вважати, що менеджмент укорінився з позицій жорсткого управління (науково обґрунтовані бюрократичні й механістичні принципи управління), але

на початку XIX ст. його «м'яку» науково-практичну основу заклали англійський філософ, соціаліст-утопіст Роберт Оуен (1771–1858). Син ремісника, він уже в 20 років став підприємцем, а в 1799 р. – керівником великої, як на ті часи, бавовнопрядні в Нью-Ленарку, у Шотландії. Робітники цієї фабрики працювали 14 годин на добу, однак плату отримували мізерну, тому працювали погано, часто крали, пиячили. Англія на той час переживала період промислового буму, вдосконалювалися верстати, завозилося нове обладнання, будувалися, відповідно до промислових потреб, приміщення. Але продуктивність праці зростала дуже повільно.

Аналізуючи умови життя людей, Оуен дійшов висновку, який зробив революційний переворот у підприємстві. Одночасно з модернізацією технічних засобів він уперше в історії виробництва звернув увагу на людей, вивчив їхню психологію, бажання, потреби. Машини й обладнання, як твердив Оуен, мають дуже важливе значення для зростання продуктивності праці, але не менш вагомим є й уміле керівництво людьми [1, с. 51]. Оуен скоротив робочий день до 10 з половиною годин на добу, а коли фабрика тимчасово зупинилася, то пішов на небачений і нечуваний у ті часи крок – виплатив усім робітникам і службовцям за дні простою фабрики середньомісячну заробітну платню. Уперше в Англії коштом фабрики він організував школи для дітей бідняків, де юнаки вчилися і займалися у спортивних залах гімнастикою [1, с. 51].

Заходи, здійснені Оуеном, дали небачені результати. По-перше, у людей з'явилося почуття власної гідності; припинилися пиятики, крадіжки, прогули. По-друге, значно зросла продуктивність праці, а з нею і прибутки фабрики. По-третє, система управління на фабриці Оуена зацікавила підприємців і не тільки їх. До Оуена на екскурсію приїжджали юристи, політики, урядовці й навіть монархи. Захоплювалися, хвалили автора новацій у виробничій сфері, заявляли про необхідність упровадження його досвіду на всіх підприємствах Англії та поза її межами. Новаціями були задоволені всі, окрім Оуена. Він вважав, що зроблено лише перший крок. Люди, говорив він, задоволені мною й в основному тим, що я покращив їхній матеріальний стан. Але вони мої раби. Слід так побудувати систему управління, щоб людина була вільна матеріально й духовно, тоді зросте не тільки продуктивність праці, а й кожен відчує себе суб'єктом царства розуму й свободи. Проте це вже виходило далеко за межі розуміння й норм тогочасного суспільства, суспільства «дикого» капіталізму [1, с. 52].

У праці «Новий погляд на суспільство, або досвід формування характеру» (1812–1813)

Р. Оуен, спираючись на результати, одержані в процесі управління фабрикою, доводить, що людину змінюють обставини. Уміння керівника полягає в тому, щоб правильно підійти до людини, пробудити в найбільш знедоленої внутрішні сили до боротьби за своє щастя. Людина ніби народжується знову, а в мудрого керівникові бачить уже не володаря своєї долі, а передусім порадирика, який знає значно більше, має ширші можливості й при цьому є співником у розв'язанні певних завдань, які стоять перед виробництвом.

До речі, в рамках жорсткої моделі управління персоналом побутує думка, що чим вищою є відповідальність і більше влади зосереджено в руках топ-менеджерів, тим жорсткішим має бути стиль управління менеджера. Слушним щодо цієї моделі є, на нашу думку, зауваження Мері Паркер Фоллетт. Дослідниця вважала, що влада й відповідальність – це ілюзія, що виникла внаслідок неправильного сприйняття влади. На індивідуальному рівні людина відповідає за свою роботу перед собою, а не перед менеджером. На рівні департаменту відповідальність за роботу несуть усі виконавці разом з менеджером, який поєднує в собі індивідуальну й групову відповідальність. Голова організації також несе сукупну відповідальність за об'єднання всієї міждепартаментальної роботи. Передбачити заздалегідь успіх (або невдачі) кожної окремої події, індивідуального виконання роботи неможливо через велику кількість випадкових факторів (форс-мажорні фактори), які супроводжують цей процес. Звичайно, необхідно акцентувати результати дії й не обов'язково вважати, що відповідальність за роботу всієї компанії розподілена винятково за зонами своєї роботи, а не покладена на керівника департаменту. Тому не слід «тиснути авторитетом», а достатньо вмотивувати до досягнення бажаного результату своєї роботи.

Сьогодні суспільство готове до сприйняття кардинальних змін, подібних до тих, які свого часу намагалися ввести Р. Оуен, М.-П. Фоллетт та інші, і навіть вимагає їх. Останнім часом на Заході поширилася ідея обмеження процесу регулювання, яка знайшла відображення в технології оцінки регульовального впливу, що передбачає детальне обґрунтування переваг втручання у природні процеси перед збереженням наявного стану справ [2]. Управління системами з нечіткою структурою, найважливішою з яких є свідомість людей, неможливо без опори на самоорганізацію, тобто на пошук джерел розвитку всередині самої системи. Звернемо увагу на те, що переорієнтація управлінської методології з жорстких методів

на м'які відбувається майже одночасно зі зміною наукової методології, в якій усе більшої ваги набуває синергетика [5].

У контексті нашого дослідження цікавою є праця «Maverick: історія успіху найбільш незвичної компанії у світі» Рікардо Семлера. Автор здійснив справжню революцію в менеджменті: скасував багатоступеневу ієрархічну модель і зробив працівників співучасниками процесу управління, які самостійно визначали стратегічний напрям розвитку «групового» об'єднання, що відповідає менеджменту постмодерну. У Семлера топ-менеджери не мають особистих помічників і секретарів: вони самі приймають відвідувачів, роблять копії документів і варять каву. Містер Семлер твердить, що в його компанії немає ніякої структури, а є лише певні особливості організації роботи. «Робітники у виробничих осередках не тільки самі контролюють виробничий процес, а й стежать за якістю готової продукції, а також самі набирають і звільняють співробітників у своїх групах» [8]. Річ у тім, що Р. Семлер доклав значних зусиль для формування досить потужного та дієвого профспілкового комітету, який багато років демократично й толерантно ставиться до працівників як до важливих осіб, а не гвинтиків механічної системи. «Я виконую роль каталізатора. Намагаюся створити середовище, в якому інші зможуть ухвалювати рішення. Успіх – це коли тобі не доводиться їх ухвалювати самому» [8].

Сучасні реалії розвитку демократичних засад, креативності, високої інтелектуальності та інноваційності дій в управлінні формують саме таку згуртовану команду з вектором впливу на результат, оскільки наша епоха потребує людяності, а не тотального контролю.

Наступною працею, що спирається також на засади самоорганізації колективу та його вільний рух у сфері освіти, є «Саммерхілл: Виховання свободою» Олександра Нілла [4]. Уже сама назва свідчить про те, що у праці висвітлюються основні управлінські аспекти, принципи та методи виховання, в основі яких – власна свобода вибору як учителя, так і учнів. Школа Саммерхілл являє собою демократичну спільноту: всі питання, що стосуються управління школою, розв'язуються на зборах, де присутні всі учні та працівники школи; при цьому кожен має право голосу. Ці збори, фактично, є законодавчим і судовим органом школи. Усі члени спільноти – школи Саммерхілл – можуть вчиняти так, як їм заманеться, доки їхні дії не шкодять іншим особам, відповідно до принципу Нілла: «Свобода, а не всюдозволеність». У школі Саммерхілл учні самі вибирають уроки, які хочуть відвідувати.

Крім того, у ній немає жодної системи оцінювання. Той, хто прогулює уроки, не зазнає жодного покарання, крім громадського й особистісного [4]. З часом, на думку автора праці, суспільні вимоги й стандарти, прагнення учня бути успішною та самодостатньою особистістю вкаже йому правильний шлях розвитку, згідно з внутрішніми мотивами й потребами. Однак варто пам'ятати, що ніхто не має права зазіхати на гідність учня, свободу слова, його творчість, креативність тощо. Навіть якщо він не вчиться за стандартами загальної стандартизованої системи освіти й не отримує «еталонних» оцінок, то, скінчивши Саммерхілл, розуміє, як правильно мислити, як впевнено висловлювати свою думку, як бути майстром своєї справи, як створювати інновації й знаходити вихід з кризових ситуацій.

Ще одна досить актуальна праця з менеджменту зосереджує увагу на необхідності інновацій і креативності під час виявлення конкурентних переваг у процесі завоювання нових ринкових ніш – «Стратегія блакитного океану» (2007). Її автори – Кім Чан і Рене Моборн [6] уперше наголосили на тому, що сучасне підприємство не повинно вести постійну боротьбу з конкурентами й не має необхідності порівнювати власні показники діяльності з підприємством-еталоном.

Суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати ті ніші, які ще порожні, й бути унікальним, неповторним підприємством, що забезпечить йому безперечне виживання й позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску. Таку стратегію розвитку підприємства К. Чан визначає як «стратегію блакитного океану». Автори названої стратегії пояснюють, що «...світ бізнесу фактично складається з двох різних видів простору, які ми називаємо *багряним* і *блакитним океанами*. Багрянні океани являють собою всі сьогоденні індустрії – відомий ринковий простір. Їхні межі визначені й загальноприйняті, а правила конкурентної гри добре зрозумілі: компанії намагаються перевершити свого суперника, щоб захопити більшу частку наявного вже попиту. Поступово простір переповнюється, перспективи розвитку й отримання більших доходів істотно зменшуються. Продукти стають предметами споживання, а зросла конкуренція робить воду кривавою. Блакитні океани позначають усі індустрії, яких сьогодні немає – невідомий ринковий простір, не заплямований конкуренцією. У блакитних океанах попит створюється, а не відвойовується. Саме там найбільші можливості для зростання – швидкого й прибуткового. Є два способи створити блакитний океан. Однак тільки в небагатьох

випадках компанії можуть дати початок абсолютно новій індустрії, як зробив e-Bay з онлайн-аукціонами. Але здебільшого блакитний океан створюється в межах багряного океану, коли компанія змінює рамки своєї галузі» [6].

Отже, стратегія розвитку бізнес-структури, заснована на конкурентних перевагах як основних показниках «стратегії блакитного океану», вимагає від менеджерів зміни логіки мислення. Про що ж ідеться? Як зазначають дослідники, «вивчаючи бізнес-проекти понад 108 компаній, ми виявили, що 86% цих підприємств займалися покращенням наявних пропозицій у галузі й лише 14% ставили собі за мету створення нових ринків». А необхідно, щоб було навпаки, адже менеджери мають створювати нові «обріи бажання» покупців відповідно до потреб суспільства, що постійно оновлюються. Людина, як така, увесь час перебуває в активному пошуку різноманітних альтернативних шляхів задоволення наявних потреб, тому пропоновані бізнес-структурами варіанти та пропозиції мають задовольняти потреби «саме таким неординарним чином» або ж створювати «новітні потреби» на свідомому рівні. Цього можна досягти лише за «м'яких» стосунків серед менеджерів компанії. Необхідно, щоб на підприємстві, яке обрало «стратегію блакитних океанів», панувала атмосфера невимушеності, креативу, бажання творити, вміння вислуховувати, творчо надихати й надавати свободу в діях. Якщо весь час цькувати працівника, то рівень його інноваційних пропозицій знизиться до мінімуму: на рівні «отримав – автоматично (бездумно) виконав-виправив (якщо треба)». Нові «блакитні океани» роблять наголос на «інакшомисленні» працівників, на застосуванні вже відомого для створення чогось нового тощо.

Не менш відома праця японського бізнес-консультанта й менеджера ХХ ст. Акіо Моріта «Зроблено в Японії» розкриває важливу рису «м'якого» менеджменту сучасності – робота з вільним, креативним, творчим колективом, результатами зусиль якого є формування нових потреб і бажань споживачів [3]. На нашу думку, книга-автобіографія А. Моріти є практичним втіленням «стратегії блакитних океанів» К. Чана й Р. Моборна. Праця «Зроблено в Японії» містить опис створення новітніх інноваційних продуктів та їх просування на вітчизняні японські й закордонні ринки. Автор практикуму розповідає про те, як вони з напарником втілювали свої ідеї в продукт, а потім викликали інтерес і штучно створювали гостру потребу в цьому винаході. Звернемо увагу, що технічні майстри не копіювали наявні товари відомих брендів (хіба що на початку роботи, коли

працювали «під замовлення»), а розкривали нові «блакитні океани» ринкових ніш.

Але в контексті нашого дослідження цікавим видається аналіз управлінського поля діяльності Акіо Моріти. Яку ж технологію роботи використовує відомий сучасний менеджер? Насамперед зауважимо, що менеджери-управлінці компанії Моріти не мали окремих робочих кабінетів (як і в Семлера), але всі працівники були забезпечені гідним робочим місцем. Моріта вважав, що успіх у бізнесі залежить від кожного окремого співробітника, незалежно від його місця в ієрархії, а отже, на гарні умови праці заслуговують усі. Тому він намагався багато часу проводити з рядовими співробітниками, тим самим підкреслюючи, що топ-менеджмент – це фундаментальна конструкція організації. «... Робити ставку на людей слід ширю, часом це потребує великої сміливості й може виявитися ризикованою справою. Але зрештою – і я це підкреслюю – яким би гарним або удачливим, розумним або спритним Ви не були, ваша справа та її доля в руках тих людей, яких ви наймаєте» [3]. Досить чітко Акіо Моріта висловлює позицію на захист виробничої демократії: «Працюючи з людьми в промисловості, ми зрозуміли, що вони трудяться не лише заради грошей, і якщо ви хочете їх стимулювати, то гроші – не найефективніший засіб. Щоб стимулювати людей, потрібно зробити їх членами сім'ї й поводитися з ними, як з її шанованими членами. Звичайно, в нашій однорідній щодо національності країні це, ймовірно, легше зробити, ніж деінде, але за певного рівня культури населення це все-таки є можливим» [3]. Отже, на думку бізнес-консультанта, працівник повинен бути задоволеним (щасливим), перебуваючи на роботі, інакше він повинен її змінити.

Також цікавою є думка Моріти щодо протистояння в поглядах керівництва (у конфлікті народжується істина): дуже погано, коли в компанії дотримуються всі одного погляду, різні погляди – це шлях до успішного функціонування. Акіо завжди тримав зворотний зв'язок з працівниками, адже вони краще за інших знають, як полегшити й покращити робочий процес. Незвичним є ставлення підприємця до прийому на роботу й виходу на пенсію. За рішенням Моріти, досвідчені керівники, які досягли пенсійного віку, могли залишитися на роботі на посадах консультантів. Нові співробітники під час навчання ознайомлюються з усіма аспектами роботи компанії: інженери місяць проходять практику у відділі збуту, а продавці – на фабриці. Підприємець зневажливо ставиться й

до досліджень ринку. Одного разу він заявив, що маркетологи не змогли б передбачити успіх Walkman. «Споживачі не знають про наявні можливості, ми ж знаємо про них. Тому замість проведення численних досліджень ринку ми концентрували свої творчі здібності на створенні того чи іншого продукту та його застосуванні, намагалися створити для нього ринок, рекламуючи його споживачам і підтримуючи з ними контакт» [3].

На особливу увагу заслуговує бестселер американського менеджера Лі Якокки «Кар'єра менеджера». Постійний інтерес до книги пояснюється унікальністю особистості автора, який завдяки інтуїції та невтомності менеджера зумів зробити запаморочливу кар'єру й стати одним з найвідоміших людей ділового світу Америки. У контексті нашого дослідження ця праця цікава «м'якими» підходами та інструментами менеджменту, які застосовував Лі Якокка. У розділі «Ключі до секретів управління» він твердить, що жодні комп'ютери ніколи не замінять творчість, інтуїцію й здоровий авантюризм талановитого менеджера й маркетолога [7]. Лі Якокка – знаний реформатор, інноватор, фундаментатор нової системи управління нашого часу, який так висловлюється щодо ухвалення рішень: «У будь-якого серйозного рішення повинно бути мінімум два варіанти. Для ухвалення правильного рішення ніколи не вдається зібрати 100% інформації, через що час від часу потрібно йти на ризик». Щодо системи мотивації персоналу, то, на думку автора, основним і єдиним способом мотивування людей до енергійної діяльності є спілкування. Будь-які господарські операції зводяться до трьох факторів: люди, продукт і прибуток. На першому місці – саме люди, бо якщо у вас не буде надійної команди, то й за наявності інших факторів нічого путнього не зробиш [7].

У висновку зазначимо: оскільки дослідження проводиться в рамках соціально-філософського підходу, то особливу увагу необхідно приділити *культурі особистості* як ключовому фактору становлення «м'якого» менеджменту. Адже зміни в управлінні матимуть позитивний результат за наявності особистості «оновленого» формату, тобто її оновленого культурного контенту. У контексті сучасних соціокультурних і глобалізаційних змін, у період зрослої складності світу, невизначеності кризовості й ризиковості розвитку, коли фундаментальні конструкції буття багато в чому втрачають свою актуальність і адекватність, поступово формується нова особистість, яка існує в параметрах віртуалізації, інформатизації, креативності, гнучкості і яка для власного розвитку потребує використання надсучасних

технологій (хмарних та ін.), новітніх прийомів і методів, інноваційних форм організації тощо. Тільки така особистість, що відповідає новим

вимогам часу, здатна активно реформувати управлінську сферу й створювати умови, що відповідають вимогам сучасності.

**Список використаних джерел**

1. Герасимчук А. А., Тимошенко З. І., Шейко С. В. Філософські основи менеджменту й бізнесу : курс лекцій : навч. посібник. Київ : Вид-во укр.-фін. ін-ту менедж. і бізнесу, 1999. 111 с.
2. Крючкова П. В., Шашитко А. Е. Оценка регулирующего воздействия и модернизации системы государственного регулирования. *Общественные науки и современность*. 2006. № 4. С. 21–31.
3. Морита А. Sony. Сделано в Японии = Made in Japan: Akio Morita and Sony. М. : Альпина Паблишер, 2007. 290 с.
4. Нилл А. Саммерхилл: Воспитание свободой. М. : Педагогика-Пресс, 2000. 296 с.
5. Харченко К. В. Мягкое управление в современном обществе : тактика или стратегия? *Технологии мягкого управления в социальных системах* : сборник научных трудов. Белгород : Константа, 2007. С. 21–24.
6. Чан К., Моборн Р. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. Київ : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 384 с.
7. Якокка Л. Новак У. Карьера менеджера [2-е изд.]. Минск : ООО «Попурри», 2002. 416 с.
8. Semler R. Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace. N-Y. : Paperback, 1995. 336 p.

**Відомості про автора:**

**Гордієнко Ольга Олександрівна**  
 olia.gordienko13@gmail.com  
 Національний педагогічний університет  
 імені М. П. Драгоманова  
 вул. Пирогова, 9, Київ,  
 01061, Україна

doi: <http://dx.doi.org/10.7905/vers.v0i9.1959>

*Надійшла до редакції: 02.06.2017 р.*

*Прийнята до друку: 28.06.2017 р.*

**Рецензент:**

*доктор філософських наук,  
 професор Воронкова В. Г.*

**References**

1. Herasymchuk, A. A., Tymoshenko, Z. I., Sheiko, S. V. (1999). *Filosofski osnovy menedzhmentu i biznesu*. Kyiv : Vyd-vo Ukr.-fin. in-tu menedzh. i biznesu [in Ukrainian].
2. Kriuchkova, P. V., Shastitko, A. Ye. (2006). *Otsenka reguliruiushchego vozdeistviia i modernizatsii sistema gosudarstvennogo regulirovaniia*. *Obshchestvennye nauki i sovremennost'* – *Social Sciences and Modernity*, 4, 21–31 [in Russian]
3. Morita, A. (2007). *Sony. Sdelano v Yaponii = Made in Japan : Akio Morita and Sony*. Moscow : Al'pina Publisher [in Russian].
4. Neill, A. (2000). *Sammerkhill: Vospitaniie svobodoi*. Moscow : Pedagogika-Press [in Russian].
5. Kharchenko, K. V. (2007). *Miagkoie upravleniie v sovremennom obshchestve : taktika ili strategiia? Tekhnologii miagkogo upravleniia v sotsyal'nykh sistemakh – Technologies of "soft" management in social systems*. Belgorod : Konstanta, 21–24 [in Russian].
6. Kim, Ch., Moborn, R. (2016). *Stratehiia Blakytneho Okeanu. Yak stvoryty bezkhmarnyi rynkovyi prostir i pozbutysia konkurentsiyi*. Kyiv: Klub Simeinoho Dozvillia [in Ukrainian].
7. Yakokka, L., Novak, U. (2002). *Kariera menedzhera*. Minsk : ООО "Popurri" [in Russian].
8. Semler, R. (1995). *Maverick : The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. NY. : Paperback.

**Information about the author:**

**Hordiienko Olha Oleksandrivna**  
 olia.gordienko13@gmail.com  
 National Pedagogical Dragomanov University  
 9 Pyrohova St., Kyiv,  
 01061, Ukraine

doi: <http://dx.doi.org/10.7905/vers.v0i9.1959>

*Received at the editorial office: 02.06.2017.*

*Accepted for publishing: 28.06.2017.*

**Reviewer:**

*Doctor of Philosophical Sciences,  
 Professor Voronkova V. H.*