

DOI [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-272-290](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-272-290)

УДК 658.310.7

Ріктор Тетяна Леонідівна,

кандидат філософських наук, доцент,

доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0009-0001-2917-7593>
tanyarikktor@gmail.com

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВ: ЇЇ ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Анотація. Розкривається можливість підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств будь-якого профілю та масштабу діяльності за рахунок використання людиноцентричної моделі управління всередині підприємств. Остання сприяє самореалізації кожного працівника, пробуджує в ньому творчість, самовідданість, сміливість, пошук шляхів підвищення компетентності. Доводиться ефективність моделі через високий рівень самореалізації робітниками свого потенціалу з урахуванням інтересів як власних, так і суспільства взагалі. Що в свою чергу підтримує цивілізаційний розвиток економіки задля людей і за сприяння людей, реалізуючи ідеологію людиноцентризму (еколюдиноцентризму) на шляху до суспільного прогресу. Акцентується увага саме на інноваційному підході побудови вищезазначеної моделі економіки підприємств. Інноваційність проявляється в тім, що кожна організація може мати конфедерацією власників, які бачать результати своєї діяльності й беруть участь у їх розподілу. Такі власники демонструватимуть свою гідність, пристрасть і професіоналізм, що є характерними ознаками людинократії, яка одночасно сприяє дебіюрократизації економіки підприємств. Доводиться, що меритократія є найважливішим принципом соціальної справедливості й ключовий принцип побудови людиноцентричних організацій. Згідно цього принципу кожна людина оцінюється по заслугі, а в управлінні це виражається у тому, що керівні посади повинні займати найамбітніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження. Проаналізована ефективність економіки підприємств через організацію людського капіталу по вертикалі знизу вгору. Наголошується на первинності людської діяльності для побудови успішної економіки підприємств.

Особливого значення набуває людиноцентрична економіка для розбудови повоєнної України.

Ключові слова: Людиноцентрична модель економіка підприємств; конкурентоспроможність; людський капітал; інноваційний розвиток; людинократія; меритократія; людиноцентризм; еколюдиноцентризм; бюрократизм; системне управління.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Успішна економіка підприємств як проблема розглядається зазвичай з позицій злагодженої взаємодії трьох основних факторів. Мова йде про: фінансові ресурси (включаючи інвестиції); сучасні матеріально-технічні і енергетичні ресурси; людські ресурси у вигляді людського капіталу, який забезпечує взаємодію двох вищевказаних ресурсів. І усе це заради одержання прибутку через виробництво товарів чи надання послуг для споживачів. На жаль, досі існує в світі багато підприємств (компаній), які не є успішними, а їх людський капітал не використовується оптимальним чином. Це негативно відображається на долі працюючих громадян своєї країни, які в такому разі починають шукати своє «щастя» за кордоном. Це особливо важливо для розбудови повоєнної України з її конкретним занепадом економіки підприємств і мільйонами емігрантів і заробітчан ще до початку війни 2022 р. Тоді розвиток країни здійснювався «навмання», без відповідного наукового обґрунтування з виокремленням ідеології людиноцентризму як фундаменту цивілізаційного руху до прогресу.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Проблема ефективної моделі економіки підприємств у науковій та науково-практичній літературі досліджується як українськими так і закордонними науковцями. Серед яких варто виокремити, на думку автора статті, найбільш вагомих вчених, дослідження яких сприяли і сприяють розвитку економік країн, а саме: Г. Гемел та М. Заніні [1], П. Аурелио [2], П. Друкер [3], К. Макконнелл, С. Брю, Ш. Флінн [4], Г. Форд [5], К. Лі [6], К. Исикава [8], Я. Грицак [9], Г. Дмитренко [12], Ш. Ричи, П. Мартин [13]. Проте актуальним залишається поглиблення досліджуваної проблеми, а також впровадження інноваційних підходів і методів до управління економікою підприємств, та з'ясування особливостей їх реалізації, враховуючи розгортання повномасштабної війни в Україні.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає у теоретичному та практичному аналізі використання людиноцентричної моделі управління всередині підприємств,

впровадження якої надає можливість підвищення конкурентоспроможності підприємств будь-якого профілю та масштабу діяльності.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: проаналізувати існуючі сьогодні провідні економічні моделі країн, що всесвітньо визнані як прогресивні та інноваційні. Визначити сутність поняття людиноцентрична модель економіки підприємств. Дослідити та розкрити основні принципи та методи людиноцентричної моделі. Довести інноваційність та прогресивність використання вищезазначеної моделі у повоєнній Україні.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Основною ознакою сучасної цивілізації є гуманістичність соціально-економічних відносин в суспільствах, яка пов'язана з максимальним використанням трудового і людського потенціалу кожної особистості в інтересах самої особистості, так і з одночасним урахуванням суспільних інтересів [1]. Останнє підкреслюється терміном «Новий гуманізм» (за принципом: «і собі і людям» [2]).

Цей термін одержав суттєве розповсюдження після того, як у своїй книзі «Людські якості» [2] співзасновник Римського клубу А. Печчеї наголошував що «при всій тій важливій ролі, яку відграють у житті сучасного суспільства питання його соціальної організації..., при всій могутності створеної людиною техніки, не вони в кінцевому рахунку визначають долю людства... Проблема у підсумку зводиться до людських якостей і шляхів їх удосконалення. А. Печчеї постійно стверджував, що в умовах неперервної і тривалої дії глобальних і регіональних криз «...єдиний шлях до порятунку лежить через те, що я називаю людською революцією – через новий гуманізм, що веде до розвитку вищих людських якостей...».

Первинність людської діяльності в економічних процесах доводило вже багато видатних вчених-класиків і практиків з менеджменту і навіть державних діячів, а також сучасних вчених, які аналізували коріння розвитку економіки, її рушійні сили. Нагадаємо тільки вислів гуру сучасного менеджменту П. Друкера про те, «що економічні результати не є продуктом дії якихось економічних сил. Вони досягаються людиною» [3]. Це абсолютно чітко розуміли вчені-економісти К. Макконеллі і С. Брю із США, коли відмічали в своєму науковому бестселері [4, с. 3]: «Економікс – це дослідження поведінки людей в процесі виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ та послуг в умовах обмежених ресурсів».

Вищезазначену точку зору поділяв і великий практик-інженер, менеджер і стратег-економіст Г. Форд, коли майже в двічі підвищував

платню робітникам, розглядаючи це не як витрати, а як інвестиції в людський капітал [5]. Такої ж думки був видатний державний діяч К. Лі, коли стверджував, що «якість людських ресурсів – єдиний і дуже важливий чинник, який визначає конкурентоспроможність країни... ключем до інновацій і технологій є люди» [6, с. 112–113].

У книзі «Системна модернізація державного управління в Україні і гуманістичний контекст» вітчизняних вчених згадується ще про багато фактів визначення первинності людської діяльності в економічних процесах [7, с. 73–92]. Зокрема про відому японську систему якості, що обумовлюється діями злагодженими взаємодіючими працівниками та участю їх у спеціальних гуртках якості [8]. А також про те, що навіть економічні кризи провокують певні дії людей [6, с. 127].

Одним із найбільш технологічних досліджень в контексті використання на практиці первинності людської діяльності для побудови успішної економіки підприємств (за допомогою соціальних інновацій) є праця Г. Гемел і М. Заніні [1]. Саме побудована ними людиноцентрична модель ефективної економіки підприємств може стати прикладом для використання в Україні, у зв'язку з чим потребує більш ретельного дослідження.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

У дослідженні задля досягнення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження, а саме: використано метод наукової абстракції, метод індукції та дедукції, аналіз економічних явищ.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Проблема успішної економіки підприємств розглядається зазвичай з позицій злагодженої взаємодії трьох основних факторів. Мова йде про: фінансові ресурси (включаючи інвестиції); сучасні матеріально-технічні і енергетичні ресурси; людські ресурси у вигляді людського капіталу, який забезпечує взаємодію двох вищевказаних ресурсів. І все це заради одержання прибутку через виробництво товарів чи надання послуг для споживачів. На жаль, досі існує в світі багато підприємств (компаній), які не є успішними, а їх людський капітал не використовується оптимальним чином. Це негативно відображається на долі працюючих громадян своєї країни, які в такому разі починають шукати своє «щастя» за кордоном.

Це особливо важливо для розбудови повоєнної України з її конкретним занепадом економіки підприємств і мільйонами емігрантів і заробітчан ще до початку війни 2022 р. Тоді розвиток країни здійснювався «навмання», без відповідного наукового обґрунтування з виокремленням

ідеології людиноцентризму як фундаменту цивілізаційного руху до прогресу.

Первинність людської діяльності в економіці підприємств можна довести також шляхом простих міркувань, виходячи із трьохфакторної моделі: 1) фінансові ресурси; 2) матеріально-технічні, економічні ресурси (МТЕР); 3) людський капітал. Дійсно, гроші можна позичити (взяти кредити), МТЕР – купити, а людський капітал? Якщо, навіть за великі гроші «купити» готових компетентних фахівців, треба їх ще організувати і мотивувати так, щоб вони з користю для себе і для організації задіяли два попередніх ресурси з метою отримання прибутку підприємства.

У поняття «організувати» входить знайти кожному його місце за відповідними природними професійно-особистісними та людськими якостями, встановити конкурентні цілі і визначити кінцеві результати, допомогти зменшити зайві витрати часу на виконання бюрократичних завдань та надати працівникам внутрішнього натхнення до продуктивної праці як для себе.

Усе це має величезний ефект, якщо економіка підприємств через організацію людського капіталу «робиться» знизу, шляхом подолання бюрократії на підприємствах.

У цьому аспекті є сенс більш детально розглянути зміст бестселеру «Людинократія. Створення компаній, у яких люди – понад усе» [1]. Саме в цій книзі на численних прикладах компаній різного масштабу і профілю діяльності Г.Гемел і М.Заніні дають вичерпний аналіз наслідків бюрократичного управління і демонструють альтернативну модель, яка спирається на людей. При цьому люди не розглядаються як «ресурси», що слугують тільки цілям організації. При цьому автори пояснюють, як саме бюрократія душить сучасні організації, наводячи влучні приклади, як створювати більш інноваційні організації, в яких розкриватиметься пристрасть і талант кожного працівника.

Отже, на думку президента компанії ІВМ Дж.Вайтгерста «Людинократія» чітко пояснює, чому настав час організаціям відмовитись від бюрократичного устрою і повернути на робочі місця людяність [1, с. 2]. Цю тезу підтверджує генеральний директор компанії Salesforce М.Беньофф, який робить висновок, що «Людинократія» розповідає як замінити ієрархічний ланцюжок на ланцюжок довіри і повної прозорості. Це рецепт революційних інновацій, у яких цінують кожну людину [1, с. 2].

Отже, ключовим моментом переходу від типової для всіх економік підприємств (малих, чи особливо великих) бюрократичної культури управління до людиноцентричної моделі. Остання сприяє самореалізації кожного працівника, пробуджує в ньому творчість, самовідданість,

сміливість, пошук шляхів підвищення компетентності. Саме це підтримує цивілізаційний розвиток економіки задля людей і за сприяння людей, реалізуючи ідеологію людиноцентризму (еколюдиноцентризму) на шляху до прогресу.

На думку авторів «Людинократії», «...потрібна нова парадигма, в якій люди більше не будуть «ресурсами» чи «капіталом». Також треба наново визначити нашу мету. Вона полягає в тому, щоб збільшити внесок кожного працівника в процес... І, звісно, кожній структурі, системі, процесу та практиці треба прищепити людиноцентристські принципи... тож треба розглянути основні принципи людинократії. Вони відкривають нам шлях до побудови постбюрократичних організацій. Разом вони формують геном людинократії» [1, с. 125].

Принципи людинократії як ДНК людиноцентристської організації. У книзі [1] розглядаються сім таких принципів, сутність яких аналізується автором цієї статті.

І. Сила власності. Людиноцентрична модель управління (ЛМУ) економікою підприємств (у першу чергу масштабних) максимізує творчість, компетентність, самовіддачу та сміливість працівників. Взагалі то за останніми дослідженнями Інституту Геллапа (датоване 2018 роком) в усьому світі лише 15 % працівників виконують свої обов'язки з ентузіазмом та самовіддачею. При цьому 67 % роблять це іноді, а ще 18 відсотків абсолютно байдужих. Це має назву: ні собі ні людям [1, с. 36].

У тих фірмах і компаніях, які побудували в себе людиноцентричну модель управління, картина зовсім інша. Вона більш схожа на високий рівень самореалізації робітниками свого потенціалу з урахуванням інтересів суспільства (тобто, і собі і людям). Саме цього і треба досягати в сучасній цивілізації, щоб кожна людина саме таким чином розкрила свій потенціал.

Шляхи розвитку цивілізації у цьому напрямі – підприємництво, в якого знаходиться власність. Основний мотив підприємництва – можливість контролювати свою долю [1, с. 129].

А яким чином це можна реалізувати на підприємстві? Як зробити кожного робітника власником? Відповідь звісна, але потребує додаткових зусиль від керівництва. Треба зробити так, щоб кожний працівник бачив результати свого труда як частину загального і приймав участь в отриманні своєї частини винагороди за ці результати.

Для початку як це можна зробити на підприємстві [1, с. 137].

1. Поділіться частиною своїх повноважень. Дозвольте своїй команді самостійно приймати рішення.

2. Якщо ваша компанія не має системи участі працівників у прибутках, запропонуйте їй створити і переконайтесь, що кожен робітник матиме до неї доступ.

3. Коли це можливо, діліть великі підрозділи на менші. У кожному підрозділі мають працювати менше ніж 50 осіб.

4. Дозвольте кожному підрозділу самостійно вести облік прибутків і витрат. Намагайтесь віддавати якомога менше розпоряджень «згори».

5. Дайте рядовим працівникам свободу самостійно приймати рішення і відповідати за їх наслідки.

6. Позбудьтесь застарілих норм, що обмежували свободу працівників. Дайте підрозділам змогу торгуватись за послуги, які централізовано надає компанія.

7. Коли кожен підрозділ самостійно вестиме облік прибутків і витрат, це збільшить ступінь фінансової відповідальності людей за їхні рішення. Хороші результати заслуговують на хорошу винагороду.

Отже, кожна організація може мати конфедерацією власників, які бачать результати своєї діяльності й приймають участь у їх розподілу. Тоді такі власники демонструватимуть свою гідність, пристрась і професіоналізм, що є характерними ознаками людинократії, яка одночасно сприяє дебіюрократизації економіки підприємств.

II. Сила ринків. Зазвичай дуже часто погляди кількох високопосадовців у компанії сприймають як істину в останній інстанції. У бюрократизованих організаціях що серйознішим є рішення, то менше людей мають повноваження його приймати. У той час колективний розум – неоціненна допомога, коли треба спрогнозувати потенційні прибутки від нового продукту, підвищення ціни чи значні реорганізації компанії [1, с. 140].

І це колективний розум ефективно працює в умовах ринка, коли працівники потужно зацікавлені (через зв'язки конкретних результатів з різного роду винагородами, включаючи визнання) в процвітанні своєї організації.

При цьому виникають питання, наприклад, як змусити внутрішні операційні підрозділи працювати в умовах конкуренції? Чи як організувати ринок ідей в компанії, залучивши до цього абсолютну більшість працівників? Але усі ці питання вже вирішені в окремих компаніях. Що стосується інших компаній, справа за творчими, активними і масштабно мислячими керівниками людиноцентричної спрямованості. А поки що автори «Людинократії»... пропонують для початку:

1. Спонукайте керівників визнати, що в нашому непевному світі вони не можуть приймати всі рішення централізовано.

2. Думка працівників допоможе оцінити потенціал нових стратегічних ініціатив. Подивіться, як вони оцінять проекти-конкуренти чи ймовірність того, що новий план виявиться успішним.

3. Зважайте на фактори, що вносять дисбаланс у розподіл ресурсів і спонукайте людей, які приймають рішення, цього не допускати.

4. Переконайтесь, що у людей з новими ідеями є доступ до ресурсів і залучайте працівників до прийняття рішень щодо фінансування.

5. Коли це можливо, регулюйте внутрішній потік товарів та послуг спеціальними угодами. Уникайте указів згори.

6. Розділіть адміністративні служби на менші підрозділи та змусьте їх змагатись із зовнішніми гравцями.

7. Поступово розширюйте межі юрисдикції працівників. Нехай вони визначають цінність компанії, вирішують, чи заслуговують ті чи інші люди на підвищення, позбуваються безглузвих бюрократичних ритуалів, тощо» [1, с. 150].

Хоча ринки не можуть існувати без певних регуляторних структур та іноді поводяться нестабільно, вони як ніхто інший, вміють правильно застосовувати людську мудрість та ініціативність. Вони звільняють людський творчий потенціал від кайданів контролю, а отже, вони необхідні для побудови людинократії.

III. Сила меритократії. Меритократія – це найважливіший принцип соціальної справедливості і ключовий принцип побудови людиноцентричних організацій. Згідно цього принципу кожна людина оцінюється по заслугі. А в управлінні це означає, що керівні посади повинні займати найамбітніші люди, незалежно від їхнього соціального чи економічного походження.

Але в бюрократичній системі реалізувати цей принцип не вдається через відсутність чіткого зворотнього зв'язку за одержаними результатами. І ці результати не визначались спеціально. У бюрократичних системах вершини дуже часто дістаються не самим компетентним, а завдяки навичкам політиканства.

Авторі «Людинократії» пропонують наступну коротку інструкцію побудови справжньої меритократії [1, с. 167]:

1. Для початку попросіть колег оцінити вашу компетентність у кількох категоріях. Потім покажіть свої оцінки людям та спитайте, над чим, на їхню думку, вам треба попрацювати.

2. Оцінювання роботи одне одного мають оцінювати не менше п'яти осіб, а рейтинги мають бути в загальному доступі.

3. Зважайте на оцінки колег, коли прийматимете рішення щодо найму та підвищень.

4. Намагайтесь робити так, щоб зарібок працівників залежав не від посади, а від того, як їхню роботу оцінюють колеги.

5. При прийнятті рішень дайте право голосу тим, хто має відповідну компетенцію в тій чи іншій ситуації. Посада не має бути визначальним фактором.

6. Дайте працівникам право «звільнити» некомпетентних тиранічних керівників.

7. Давайте працівникам можливості заслужити винагороду. Міняйте їхні завдання, пропонуйте нестандартні рішення, проведіть конкурс управління персоналом для рядових співробітників, навчайте їх.

Застосування принципу меритократії створює в організації атмосферу, де працівник прагнутиме показати себе з найкращого боку.

IV. Сила громади. Громада – більше ніж просто робоча група, де працівники звітують одному босу. Це сукупність довірливих стосунків між людьми при єднанні біля загального відчуття мети. Ця сукупність довірливих стосунків базується на відкритому спілкуванні і прозорості інформації, взаємної повазі. Вона надає кожному члену команди почуття безпеки бути собою, право на самовизначення, підзвітності колегам, відчуття родини.

Вивчаючи досвід декількох розвинутих компаній, рекомендують починати з наступного:

1. «Змініть постанову завдання для вашого підрозділу чи, якщо можливо, для всієї організації таким чином, щоб цілі зачіпали емоційний бік кожного працівника і об'єднували людей.

2. Робіть усе можливе, щоб дати працівникам навички та знання, необхідні для їхньої спільної роботи. Допоможіть їм стати менш залежними від керівників.

3. При особистому спілкуванні намагайтесь розповідати про себе щось нове і заохочуйте інших робити теж саме. Ставтесь зі співчуттям до людей, які мають проблеми за межами роботи.

4. Спитайте у працівників, у яких аспектах роботи більший ступінь самостійності допоможе їм краще виконувати їхні завдання, а тоді потроху давайте їм повноваження приймати рішення.

5. Установіть команді цілі та нагороди як спосіб заохочення взаємної підзвітності між колегами.

6. Культивуйте взаємну повагу, даючи людям можливості іноді виконувати роботу одне одного і ламайте ієрархічні стіни, де це можливо.

7. Наймайте небайдужих, дотримуйтесь золотого правила й винагороджуйте акти доброти» [1, с. 183–184].

«При цьому не поспішайте. Пам'ятайте, що сильні громади не будуються за місяць чи рік. Успіху ви досягнете тоді, коли люди у вашій компанії, підрозділи чи вся компанія зможуть сказати, як Дж. Ферріола з «Nucor»: «Ми більше родина, ніж компанія» [1, с. 184].

V. Сила відкритості. У відкритості є великий потенціал процвітання. Це продемонстрували і США як держава, і такі міста, як Нью-Йорк і Лондон та багато компаній. Відкритись у задіяні людського потенціалу – це ще й секрет успіху таких відомих університетів, як Оксфорд, Кембридж, Сорбона, Університет Болонья, що століттями приваблюють учнів. Саме там багато з них визначають свої здібності, а потім реалізують свій потенціал в житті.

Звертає на увагу привабливість відкритих інновацій, коли підприємства організовують відкриті аукціони ідей при умові офіційної реєстрації кожного учасника. Це ж саме стосується відкритих стратегій розвитку компаній, до розробки яких долучають і клієнтів, і підприємців, і працівників.

Вивчивши це питання на прикладі багатьох факторів, автори «Людинократії...» задають питання: «То як скористатися усіма перевагами відкритості? З чого почати? І самі ж дають відповідь. Для початку [1, с. 204–205]:

1. Боріться зі страхом. У більшості організацій за незгоду з босом карають. У результаті маємо герметичне середовище. Незгода має бути безпечною. За кожної нагоди «запитуйте оточуючих»: «Чому я тупцюю на місці?», «Які варіанти ви бачите?», «Щоб ви зробили інакше?».

2. Інвестуйте в розвиток творчих умів... вчить людей мислити інакше, як це зробили Adidas у своїй Innovation Academy.

3. Зробіть процес створення стратегії відкритим... Запрошуйте на робочі зустрічі якомога більше молоді, новачків та людей, які працювали в інших галузях... можна по-різному зацікавити нових людей розробкою стратегії.

4. Заохочуйте спілкування. Сила відкритих стратегій не лише в кількості ідей, а в магії, що відбувається, коли ці ідеї стикаються й їхні автори аргументовано взаємодіють між собою. Створіть для цього онлайн-платформу.

5. Ідеї та дії мають іти в комплекті... Працівники хочуть знати: «Хто оцінюватиме мою ідею? Коли? За якими критеріями? Чи зможу я над нею попрацювати?» Якщо відповіді на ці питання туманні, люди втрачають інтерес.

6. Нехай чужинці почувуються своїми. Хоч би якими були ваші функції, ви можете створити власну мережу пошуку нових можливостей.

Запросить клієнтів, постачальників та експертів поговорити про ваше майбутнє.

7. Припинить в усьому покладатись на директора. Це непросто. Високопосадовці мають перестати вдавати із себе видатних стратегів, а всі інші мають перестати вдавати, ніби вони дійсно такі. Лише тоді можна буде серйозно говорити про відкриту стратегію.

Кожна організація має стати відкритою за замовчуванням. Бар'єр між своїми та чужими повинен зникнути. Треба забути про те, що стратегія може народжуватись тільки «нагорі». Лише тоді організація матиме шанс стати такою ж успішною, як величне місто чи відомий університет.

VI. Сила експериментів. Ми живемо в епоху змін, які обумовлюються глобалізацією, інформаційною революцією, загрозою з боку кліматичної катастрофи, яку потрібно відводити завдяки змінам в поведінці людей та інноваціям, а також багато іншого.

Єдиний спосіб встигнути за майбутнім – це активне експериментаторство. І хоча на його шляху стоїть певне марнотратність часу і грошей, в середньому це завжди. Головний ворог експериментаторства – бюрократизм і культура небажання «навчання через досвід», що включає страх перед ризиками.

Автори «Людинократії...» нагадують, наводячи приклад компанії Amazon, що є організації, які радо прийняли культуру експериментів. До них залучаються багато рядових працівників, які тим самим реалізують свій творчий потенціал і одночасно своєю інноваційною працею додають успіху всієї компанії.

Далі автори дають рекомендації керівникам, які готові перетворити свою організацію на дослідницький центр [1, с. 215–216]:

1. Прагніть до того, щоб збільшити кількість експериментів, які ваша організація проводить на рік, у десять чи навіть у сто разів. Визначте скільки експериментів має виконати кожна команда, відділ чи підрозділ. Один експеримент на рік для кожного працівника – це непоганий початок.

2. Озбройте кожного навичками, необхідними щоб планувати та проводити власні експерименти. Існує безліч програм для планування та створення прототипів, якими можна поділитись із колегами.

3. Заохочуйте людей експериментувати замість писати складні плани. Зробіть це обов'язковою умовою для отримання фінансування. Якщо людина не має бажання нічого створювати, не інвестуйте в неї.

4. Позбудьтесь бар'єрів, через які працівникам складно фінансувати і проводити свої експерименти. Починаючи з власної команди, створіть невеличкий спеціальний фонд. Заохочуйте співробітників щотижня заощаджувати трохи регламентованого часу.

5. Вимагайте від керівників підрозділів звітувати, як вони сприяють експериментаторству на місцях і що роблять для того, щоб рядовим працівникам було простіше пробувати щось нове.

6. Зробіть так, щоб людей не карали за невдачі. Нагадуйте всім, що зазвичай більшість експериментів ні до чого не призводить. Нехай співробітники отримують заохочення за експерименти, незважаючи на їхній результат.

7. Нехай керівники на кожному рівні виступають у ролі наставників при проведенні експериментів. Просіть працівників оцінювати своїх керівників залежно від того, чи створюють ті сприятливу атмосферу для експериментів.

Природа ніколи не відпочиває. Вона не стоїть на місці, не чекає катастроф, не питає дозволу, не планує. Вона просто діє. Те саме має робити ваша організація.

VII. Сила протиріч (суперечностей). Люди як істоти, завжди мислять, чим і відрізняються від тварин. Але ніщо не змушує нас мислити так напружено, як протиріччя. При виборі тих чи інших рішень пошук істини завжди зіштовхуються з протиріччями наявності в будь-якому явищі «білого і чорного» одночасно (згідно закону боротьби єдності протилежностей). Це не просто вибір, а ситуація, коли є дві альтернативи, обидві досить бажані, але взаємовиключні.

Отже, людям постійно треба вирішувати протиріччя, шукаючи кращий варіант в контексті ситуації. Теж саме треба робити і організації, зокрема при рішенні проблеми: свобода та контроль. Людська свобода не буває повною чи то в організації, чи в державі. Але за умов бюрократії, людей тримають кайдани їхніх посад, дріб'язкових правил та постійного нагляду. «В умовах людинократії контроль – це наслідок спільного прагнення досконалості, відповідальності перед колегами й клієнтами та відданості організації, котра гідно до вас ставиться. У першому випадку маємо «залізну клітку», а у другому – здорову робочу атмосферу. Де самостійність та відповідальність не заважають одна одній» [1, с. 236].

Автори «Людинократії...» роблять декілька порад стосовно того, як ефективніше розв'язувати суперечності в людиноцентристських комерційних організаціях [1, с. 237].

1. Чесно говоріть про прихованні упередження, що заважають вашій організації правильно розв'язувати дилеми. Долучайте людей із протилежними поглядами до важливих дискусій.

2. Заохочуйте працівників цікавитись, скільки вашій організації коштує нинішня тактика розв'язання ключових дилем. Якщо у вас немає такої інформації, це не означає, що немає проблеми.

3. Якщо ви керівник, опирайтесь спокусі стандартизувати вирішення суперечностей по всій організації.

4. Ніколи не мисліть категоріально або/або. Намагайтесь досягти одних цілей, не жертвуючи іншими, не менш важливими.

5. Систематично озбройте людей інформацією та навичками, необхідними для виравного розв'язання дилем.

6. Дозвольте працівникам самостійно вести свій облік витрат і прибутків, зменшить кількість атестацій і дайте людям можливість самим відповідати за результат.

7. Навіть якщо ви не генеральний директор, опирайтесь системі, що повністю концентрує владу на верхівці.

Коли всі у вашій організації полюблять дилеми, робота стане набагато цікавішою, а компанія – стійкішою.

Людицентрична модель економіки підприємств в повоєнній Україні: з чого починати?

Починати в Україні так, як рекомендують автори «Людинократії...» навряд чи вдасться. Це завдяки особливій ментальності великого прошарку українців з дефіцитом суспільної довіри і моральності. Саме ці якості, що визначив видатний український історик Я. Грицак [9] (а причини їх виникнення пояснені вченим-економістом Г. Дмитренко [10]) стають перепоною на шляху втілення в практику наведених вище 7-ми принципів, згідно яких можна зробити економіку підприємств людиноцентричною.

На думку автора цієї статті, в повоєнній Україні вкрай необхідно розпочати етап «лікування» ментальних дефіцитів. Для цього потрібно зробити два перших суттєвих кроків, які стосуються оригінального зрощування інтересів керівників і працівників. Це може поступово сприяти атмосфері «поріднення» персоналу організацій через налагодження партнерських відносин між керівниками і працівниками.

Перший крок. Визначення індексу якості трудового життя (ЯТЖ) працівників в організації (на підприємстві).

Робиться це через щорічне опитування працівників стосовно оцінювання рівня їх самореалізації в трудовій сфері. Після аналізу результатів опитування, як, повторімось, робиться системно один раз на рік, виявляється динаміка індексів (ЯТЖ) працівників. Ця динаміка цифрових показників наочно відображає, наскільки керівництво турбується станом задоволення потреб працівників і яка реально сприяє підвищенню якості їх трудового життя. Позитивна динаміка буде характеризувати зростання довіри працівників до керівництва як

суттєвого фактору формування людиноцентричної моделі індексу економіки підприємства.

Нижче наводиться приклад такого опитування з визначенням індексу самореалізації конкретного працівника «N» в трудовій сфері (як показник ЯТЖ), що наводиться в літературі [11] і базується на використанні факторно-критеріальної кваліметрії із галузі нечіткої математики.

Таблиця 1

Оціночна модель рівня (індексу) самореалізації працівників в організації на прикладі самооцінювання працівника «N»

№ з/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб та їх значення					Оцінка за факторами
		Повністю задоволений (1,0)	Скоріше так, ніж ні (0,75)	Щось середнє, не можу визначитись (0,5)	Скоріше незадоволений ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)	
1	Винагорода за працю				X		0,25
2	Адекватність займаної посади		X				0,75
3	Мікроклімат в колективі	X					1,00
4	Умови праці за факторами гігієни		X				0,75
5	Умови праці за організаційними факторами				X		0,25
6	Мотивація праці				X		0,25
7	Можливості розвитку та кар'єрного росту					X	0,00
Усього							Σ17= 3,25

Приклад оцінки рівня самореалізації працівника «N»
 (індексу його ЯТЖ) $Осам = 3,25:7 = 0,46$
 Джерело: [11, с. 179, табл. 3].

Як бачимо, абсолютно реально поставити опитування працівників на рейки цифровізації, а тому свідомо управляти процесом створення умов до формування людиноцентристської економіки підприємств. І чим вище буде показник ЯТЖ, тим більшою буде самовіддача працівників.

Другий крок, який підсилить перший і стане його продовженням, пов'язаний з поглибленням мотивації працівників і побудови мотиваційного моніторингу. Технологію такого поглиблення розкрито в літературі [12, с. 73–94]. На основі методики Ричи-Мартіна [13].

Зміст цієї технології яку вже апробовано на деяких підприємствах, викладено достатньо детально у навчальному посібнику:

«Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті Європейських стандартів якості» [Київ: ДКС-Центр, 2015].

Сутність її полягає в наступному. У результаті багаторічних досліджень Ш. Ричи і П. Мартін визначили 12 факторів мотивації, серед яких тільки один має матеріально-економічний характер (потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок). Усі інші 11 факторів мають соціальний і психологічний характер, що пов'язані в основному з потребами самореалізації в соціальному середовищі.

За допомогою оригінального тесту: «Мотиваційний профіль» який містить 33 твердження, кожне з яких має чотири варіанта відповідей, вдається побудувати гістограму мотиваційного профілю і рівня задоволення потреб за наступними 12 факторами мотивації [12, с. 87]:

- потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок;
- потреба мати добрі умови праці та комфортне середовище;
- потреба мати чітко структуровану роботу, правила та інструкції;
- потреба спілкування з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами;
- потреба формувати і підтримувати тривалі стабільні стосунки з невеликим колом колег;
- потреба у визнанні і цінуванні оточенням та успіхів індивідуумів;
- потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх;
- потреба керувати іншими, прагнення до конкуренції та її впливовості;
- потреба в постійних змінах, бажання весь час бути готовим до дій;
- потреба у креативності, відкритості до нових ідей;
- потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості;
- потреба мати суспільно-корисну роботу.

Саме рівень задоволення цих потреб, виходячи із опитування працівників за 33 твердженнями і відповідях в балах, дає наочну картину мотивації працівників в організації.

Але головні дії, які формують атмосферу довіри до керівництва і створюють підґрунтя для більшої самовіддачі працівників, пов'язані з наступним. Для кожного працівника служба управління персоналом окремо визначають бюлетень стимулів за мотиваційним профілем, який керівництво прагне виконати. Справа в тому, що через рік ситуація з визначенням рівня задоволеності потреб повторюється, формуючи таким чином ланцюжок мотиваційного моніторингу.

Щорічне проведення на підприємствах такого моніторингу є однією із ознак людиноцентризму цих організацій у руслі сучасної цивілізації.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Оскільки факт первинності людини та її діяльності в усіх соціально-економічних процесах на планеті Земля є вже повністю доведеним, тоді і альтернативи розвитку цивілізації на основі ідеології людиноцентризму (вірніше, еколюдиноцентризму) також немає.

Тому, вирішення будь-якої проблеми стосовно підвищення конкурентоспроможності економіки на інноваційній основі необхідно завжди пов'язувати з людським потенціалом і людськими якостями, які обумовлюють поведінку людей.

Саме у зв'язку з цим потрібно так організувати людську поведінку (через відповідну культуру управління), щоб і фінансові, і матеріально-технічні, і енергетичні ресурси використовувалися правильно, а сам трудовий потенціал кожного працівника розкривався повністю. При цьому як в суспільних, так і власних інтересах, що відповідає нормам нового гуманізму в рамках сучасної людиноцентричної цивілізації.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. У цьому сенсі, якщо говорити про перспективи наукових досліджень в цьому напрямі і масштабний підхід до досягнення конкурентоспроможної економіки, починаючи з підприємств, слід звернути велику увагу на розвиток освіти, зокрема кращих людських якостей у її здобувачів [14].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] Г. Гемел та М. Заніні, *Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе*. Київ, Україна : Лабораторія, 2021.
- [2] А. Печчеї, *Человеческие качества*. Москва, Россия : Прогресс, 1980.
- [3] P. F. Drucker, *Problems of management in the 21st century*. Moscow, Russia : Williams, 2001. [Online]. Available: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker1.pdf> Application date: April 05, 2024.
- [4] K. R. McConnell, S. L. Brew, S. M. Flynn, *Economics: principles, problems and policies; 19th ed*. Moscow, Russia: Scientific Research Center INFRA-M, 2017. [Online]. Available: <https://znanium.ru/read?id=303253> Application date: April 05, 2024.
- [5] G. Ford, *My life, my achievements; 5th ed*. Minsk, Belarus: "Medley", 2004.

- [6] К. Ю Лі, *Роздуми великого лідера про майбутнє Китаю, США та світу*; Г. Елісон, Р. Д. Блеквілл, Е. Вайн, Ред. Київ, Україна : Вид. група КМ-БУКС, 2018.
- [7] *Система модернізації державного управління в Україні: гуманістичний контекст*; Г. А. Дмитренко, Ред. Київ, Україна : ДКС-Центр, 2020.
- [8] K. Ishikawa, Japanese quality management methods; A. V. Glichev, Ed. Moscow, Russia: Economics, 1988.
- [9] Я. Грицак, *Подолати минуле: глобальна історія України*. Київ, Україна : Портал, 2022.
- [10] *Новий людиноцентричний управлінський курс України*; Г. А. Дмитренко, Ред. Київ, Україна : ДКС-Центр, 2022.
- [11] Г. А. Дмитренко, Н. В. Головач, Л. О. Згалат-Лозинська, *Стратегія розвитку людства. Новий гуманізм в освіті*; Г. А. Дмитренко, Ред. Київ, Україна : ДКС-Центр, 2021.
- [12] Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор, *Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу*. Київ, Україна : Дорадо-Друк, 2012.
- [13] S. Ritchie, P. Martin, Motivation Management: Twelve Factors. Moscow, Russia: UNITY-DANA. 2004. [Online]. Available: <https://hr.ikombat.ru/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf> Application date: April 05, 2024.
- [14] Г. А. Дмитренко, Н. В. Головач, Л. О. Згалат-Лозинська, І. А. Семенец-Орлова, *Як зробити освіту в Україні світовим лідером з формування кращих людських якостей*; Г. А. Дмитренко, Ред. Київ, Україна : ДКС-Центр, 2022.

HUMAN-CENTERED MODEL OF ENTERPRISE ECONOMY: ITS INNOVATIVE ASPECTS

Tetyana Rictor,

Candidate of Philosophical Sciences, associate professor,
Associate Professor of the Department of Economy
Entrepreneurship and Management Educational
and Scientific Institute of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0009-0001-2917-7593>
tanyarikktor@gmail.com

Abstract. The possibility of increasing the competitiveness of domestic enterprises of any profile and scale of activity due to the use of a human-

centered management model within enterprises is revealed. The latter contributes to the self-realization of each employee, awakens in him creativity, dedication, courage, and the search for ways to increase competence. The effectiveness of the model is proven due to the high level of self-realization of the workers' potential, taking into account the interests of both their own and society in general. Which, in turn, supports the civilizational development of the economy for the sake of people and with the help of people, implementing the ideology of human-centrism (eco-human-centrism) on the way to social progress. Attention is focused precisely on the innovative approach of building the above-mentioned model of the economy of enterprises. Innovation is manifested in the fact that each organization can have a confederation of owners who see the results of their activities and participate in their distribution. Such owners will demonstrate their dignity, passion and professionalism, which are characteristic features of humanocracy, which at the same time contributes to the debureaucratization of the enterprise economy. It is proven that meritocracy is the most important principle of social justice and the key principle of building human-centered organizations. According to this principle, each person is evaluated according to merit, and in management this is expressed in the fact that management positions should be held by the most ambitious people, regardless of their social or economic origin. The efficiency of the enterprise economy is analyzed through the organization of human capital vertically from bottom to top. Emphasis is placed on the primacy of human activity to build a successful enterprise economy. The human-centered economy is of particular importance for the development of post-war Ukraine.

Keywords: Human-centered model; enterprise economy; competitiveness; human capital; innovative development; humanocracy; meritocracy; human-centrism; ecoludinocentrism; bureaucracy; system management.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] Г. Гемел та М. Заніні, *Людинократія. Створення компаній, у яких людина – понад усе*. Київ, Україна : Лабораторія, 2021. (in Ukraine)
- [2] А. Реччеї, *СНелovecheskie kachestva*. Moskva, Rossiya : Progress, 1980. (in Russian)
- [3] Р. Ф. Друкер, *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. Moskva, Rossiya : Vil'yams, 2001. [Online]. Available: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker1.pdf>
Application date: April 05, 2024. (in Russian)

- [4] K. R. Makkonnell, S. L. Bryu, SH. M. Flinn, Ekonomiks: principy, problemy i politika; 19-e izd. Moskva, Rossiya : NIC INFRA-M, 2017. [Online]. Available: <https://znanium.ru/read?id=303253> Application date: April 05, 2024. (in Russian)
- [5] G. Ford, Moya zhizn', moi dostizheniya; 5-e izd. Minsk, Belarus' : «Popurri», 2004. (in Russian)
- [6] K. Yu Li, Rozdumy velykoho lidera pro maibutnie Kytaiu, SShA ta svitu; H. Elison, R. D. Blekvill, E. Vain, Red. Kyiv, Ukraina : Vyd. hrupa KM-BUKS, 2018. (in Ukraine)
- [7] Systema modernizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: humanistychnyi kontekst; H. A. Dmytrenka, Red. Kyiv, Ukraina : DKS-Tsentr, 2020. (in Ukraine)
- [8] K. Isikava, YAponskie metody upravleniya kachestvom; A. V. Glichev, Red. Moskva, Rossiya : Ekonomika, 1988. (in Russian)
- [9] Ya. Hrytsak, Podolaty mynule: hlobalna istoriia Ukrainy. Kyiv, Ukraina : Portal, 2022. (in Ukraine)
- [10] Novyi liudynotsentrychnyi upravlinskyi kurs Ukrainy; H. A. Dmytrenka, Red. Kyiv, Ukraina : DKS-Tsentr, 2022. (in Ukraine)
- [11] H. A. Dmytrenko, N. V. Holovach, L. O. Zghalat-Lozynska, Stratehiia rozvytku liudstva. Novyi humanizm v osviti; H. A. Dmytrenko, Red. Kyiv, Ukraina : DKS-Tsentr, 2021. (in Ukraine)
- [12] H. A. Dmytrenko, T. L. Riktor, Liudynotsentryzm osvity v konteksti pidvyshchennia yakosti trudovoho potentsialu. Kyiv, Ukraina : Dorado-Druk, 2012. (in Ukraine)
- [13] SH. Richi, P. Martin, Upravlenie motivaciej: dvenadcat' faktorov. Moskva, Rossiya : YUNITI-DANA. 2004. [Online]. Available: <https://hr.ikombat.ru/files/309/sh-richi-p-martin-upravle.pdf> Application date: April 05, 2024. (in Russian)
- [14] H. A. Dmytrenko, N. V. Holovach, L. O. Zghalat-Lozynska, I. A. Semenets-Orlova, Yak zrobyty osvitu v Ukraini svitovym liderom z formuvannia krashchykh liudskykh yakoste; H. A. Dmytrenka, Red. Kyiv, Ukraina : DKS-Tsentr, 2022. (in Ukraine)

*Стаття надійшла до редакції
10 квітня 2024 року*

