



УДК 321.6/.8

А. Є. Салата

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»  
[a12salata@gmail.com](mailto:a12salata@gmail.com)  
м. Київ, Україна

Н. В. Юдіна

кандидат економічних наук, доцент, ORCID: 0000-0002-1730-9341,  
доцент кафедри просмислового маркетингу  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## “ГНУЧКА ВЛАДА” В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗОВАНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА \*

Останні два десятиріччя світова економіка спочатку впевнено, а потім за інерцією рухалася в напрямку глобалізації [1]. Створювалися міжнародні організації та спільноти, метою яких було об'єднання національних економік, процесів взаємодії між країнами в єдину, глобальну систему. На початку цього процесу результати були більш ніж позитивними. Світова економіка зростала до майже 2006-2007 рр, міжнародні зв'язки зміцнювалися. Процеси глобалізації призвели до формування єдиного економічного та інформаційного простору, у межах якого швидкість та обсяги пересування капіталів різко збільшилися. Обмін інформацією, галузева структура, розміщення виробничих потужностей, обсяги виробництва у межах цього простору продиктовані станом світової кон'юнктури. Проте, зі створенням глобальної інформаційної світової системи особливо гостро стало питання управління такими масивними потоками та процесами. Коли коливання та кризи набувають планетарних масштабів, і будь-який регіональний конфлікт може перерости у глобальний, управлінець, будь то президент країни або топ-менеджер компанії, повинен бути готовий реагувати на будь-які зміни. Це стосується, у першу чергу, політики, але є також актуальним і для сфери економіки та бізнесу. Прикладом для цього може слугувати торгівельна війна США з Китаєм, коли політичні непорозуміння переросли у доволі відчутні коливання економіки [8]. Великі американські транснаціональні корпорації вимушені переносити своє виробництво з Китаю в інші країни [7]. У зв'язку з цим їм потрібно наново налагоджувати свої виробничі лінійки та вибудовувати корпоративну культуру. Зрозуміло, що втрати понесли не лише американські компанії. Такі зворушення викликали коливання на світових фінансових ринках, що відзначилося на всій світовій економіці. Тому можна сказати, що перед управліннями всіх рівнів стоїть питання визначення шляху ефективного та безпечного управління у межах глобалізованого інформаційного суспільства [6].

В індустріальному, не зважаючи на офіційні декларації про господарювання ринкової економіки та вільної конкуренції, суспільстві основним методом управління протягом останніх десятиліть слугувала прихована ієрархія у вигляді “жорсткої влади”. Довгий час її пріоритет був очевидний. Сутність жорсткої влади полягає у

© Салата А. Є., Юдіна Н. В., 2020

\* - див. відео-довідь за посиланням <http://futurollog.com.ua/publish/17/>



наданні тотальної переваги силі грошей та зброї. Але це стосувалося не лише урядів країн. Подібну практику використовували і керівники у бізнесі та державних організаціях, звичайно, без зброї, але шляхом впровадження різноманітних санкцій та покарань, соціальних інструментів впливу на співробітників, у тому числі, буллінгу з прихованою режисурою [2]. Усе це було проявами застосування управлінцями різних рівнів такого інструменту управління, як ієрархія [3]. Але з переходом суспільства в інформаційну еру, сила інформаційних потоків в управлінні політикою та економікою значно посунула позиції жорсткої сили. Наприклад, на рівні глобальної політики проявом цього може слугувати переведення геополітичного протиборства в інформаційну площину.

У 1990 р Джозеф С. Най запропонував термін "soft power" що іноді перекладається як "м'яка влада" [4], але більш точно все-таки говорити про «гнучку владу», оскільки її застосування не створюватиме небезпеку і не здійснюватиме прямої шкоди об'єктам управління, але при цьому суб'єкт управління досягає поставленої мети шляхом переконання «противника» чи об'єкту, на який спрямовується управління, на шляху до бажаної мети. У основі її покладено стратегічний підхід до вирішення геополітичних питань на основі розуміння людської психології та поведінки. Тобто, переформулювавши, можна сказати, що «гнучка влада» спрямовує свій вплив шляхом використання внутрішньої енергії системи для управління цією ж системою. Варто зазначити, що «soft power» можна застосовувати не лише у політиці, але й в управлінні компанією.

Суспільство увійшло в інформаційну еру – еру, коли стерті поняття локальності, часу та місця. Всі процеси прискорюються, від виробництва до, наприклад, здавалося б, незмінної гри в футбол. У цій відомій всім грі останнім часом модернізують правила з ціллю пришвидшення гри та підвищення її динамічності. Як приклад, тепер гравці можуть виходити з поля на заміну по всьому його периметру. І ось у цьому модернізованому суспільстві, в якому мир важче виграти аніж війну, чи доцільно триматися за "жорстку силу", силу заліза або економічних санкцій - такі звичні та традиційні матеріальні важелі управління? Чи ефективніше керувати універсально, гнучко, інструментами інформації, образів та культури? "Гнучка влада" це і є інформація. Ця влада рухлива, яка легко адаптується до обставин. Така форма управління бачить спосіб досягнення бажаної мети не через "придушення" і примушення, а завдяки залученню та переконанню.

Джозеф Най окреслив три основні інструменти "гнучкої влади" [4]:

- 1) Культура;
- 2) Політичні цінності;
- 3) Зовнішня політика (публічна дипломатія).

Розглянемо кожний з цих пунктів і спробуємо перенести його у якості аналогії в економічну площину на мікрорівні на управління безпосередньо компанією.

**Культура.** Цей інструмент включає у себе систему національних цінностей, мистецтво, які містять в собі універсальні елементи, що небайдужі всьому суспільству. Культура повинна бути сформована таким чином, щоб залучати людей і вести за собою, управляти громадською думкою. Якщо культурні цінності і ідеологія країни привабливі, то і інші країни можуть з готовністю піти за ними [4].

Як це можна адаптувати по відношенню до управління підприємством? У цієї площині доцільно говорити про корпоративну систему цінностей. Якщо в компанії є чітко вибудовані традиції, моральні правила праці та корпоративна етика, це надихатиме персонал, та створить відчуття єдиної належності до своєї компанії. Така управлінська політика у межах інформаційного простору може виступати як конкурентна перевага в боротьбі за один з головних ресурсів – кваліфіковану працю.



Якщо ж говорити про корпоративну культуру загалом, то вивірена система цінностей компанії здатна залучити не тільки персонал компанії, але й і її споживачів асоціювати себе з нею. Прикладом успішного запровадження інструменту культури в управління може слугувати корпорація Google Inc. Вони створили унікальну систему корпоративних культурних цінностей своєї компанії, що надихає свій персонал та своїх споживачів, тим самим, в деякій мірі, управляючи громадською думкою.

**Політичні цінності** також можна розглядати як різновид такого інструменту управління, як культура, оскільки для їх створення застосовуються інститути громадського суспільства та система освіти (обмінів, візитів). До інститутів громадського суспільства відносять неполітичні організації, університети, культурні фонди. Усі ці інститути володіють своєю “гнучкою силою”, яка може як посилити політику держави, так і навпаки піти врозріз. Це створює умови, в яких суб’єкту управління необхідно знаходити точки дотику з об’єктом, розуміти його проблеми та спробувати вирішити їх [5]. Що стосується системи обміну в освіті, то це один з найпотужніших важелів для трансляції культурних цінностей своєї країни в суспільстві. Вже багато століть Оксфорд, Гарвард є уособленням західної культури та переконань. В США щороку приїздять тисячі студентів з усього світу і переймають та насичуються американською культурою.

З точки зору компанії, застосування інструменту побудови цінностей майже ідентичне. Великі корпорації створюють власні або фінансують існуючі освітні заклади, в яких концентрують ті ідеали та цілі, які вони “сповідують”. Поширеною формою також можуть ставати запровадження в освітніх закладах навчальних курсів, що викладатимуть співробітники таких компаній, що, з іншого боку, є інноваційною формою комунікацій компанії з потенційними цільовими аудиторіями. Наприклад, страхові компанії для просування власних страхових продуктів стають ініціаторами проведення різноманітних тренінгових заходів, конференцій та семінарів з фінансової грамотності населення. Ефективність подібних навчальних програм є набагато вище, ніж, наприклад, будь-які явні традиційні форми рекламування страхової компанії. У інформаційному суспільстві ці освітні установи мають переважно віртуальну форму. З будь-якої точки планети, де є Інтернет, людина здатна приєднатися до освітньої програми. Використання цих інструментів поширює серед цільових аудиторій відповідні «корисні» для аудиторії цінності, що також є бажаними для конкретної компанії, і це у свою чергу значно посилює вплив компанії в суспільстві.

**Публічна дипломатія.** Інструмент, який також здатний значно підвищити ефективність “гнучкої сили” країни. Сутність публічної дипломатії полягає у повсякденній комунікації, яка покликана пояснити мотиви зовнішньополітичних та внутрішньополітичних рішень. Але цей інструмент не можна звести до пропаганди або зв’язків з громадськістю. Публічна дипломатія передбачає логічне обґрунтування необхідності впровадження політичної стратегії з метою будівництва довгострокових довірчих відносин. У цьому аспекті важливим пунктом є створення таких відносин з ключовими громадськими фігурами та групами впливу. Можна сказати, що публічна дипломатія - це інструмент і спосіб донесення та просування своїх культурних цінностей у суспільство.

Управлінська діяльність компанії у межах концепції «гнучкої сили» також повинна включати аналог інструменту публічної дипломатії. Проте, у площині ринкових відносин вона набуває дещо комерціалізованого характеру. Комунікаційні зв’язки використовуються для просування не тільки своєї корпоративної культури, а й свого товару. Створення довірчих відносин з громадськістю мотивоване підвищенням лояльності до свого бренду та компанії серед споживачів. Для цього компанія має



використовувати вільну енергію, яка утворилася завдяки переходу суспільства в інформаційну еру – а саме енергію створеної системи взаємовідносин в інформаційному суспільстві.

Підбиваючи підсумок, хотілось б процитувати автора концепції "гнучкої влади" Джозефа Найа: "У політиці "виграти" мир завжди важче, ніж виграти війну, і мистецтво "гнучкої влади", яка спрямована на перемогу в мирний час, є більш складним, ніж військові маневри, а тому і витрати тут вищі. Парадокс полягає в тому, що сьогодні уряди, в силу інерції мислення, все ще схильні витратити в 400 разів більше на жорстку, ніж на "гнучку" владу. Ось чому так важливо остаточно розвінчати міф про перевагу жорсткої сили в сучасній політиці і позначити таємні пружини "гнучкої влади", що змушують противника здаватися без бою" [4]. Ці слова є справедливими і для сфери бізнесу. Важливо зрозуміти, що старі методи управління, конкурентної боротьби втрачають свою ефективність в умовах інформаційного суспільства і необхідно адаптуватися до існуючих реалій та ставати більш гнучкими по відношенню до управління компанією та комунікації із суспільством.

### Список бібліографічних посилань (References)

1. Юдіна Н.В. Визначення циклічних залежностей в економіці України на основі аналізу окремих макроекономічних показників. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. №13(2016). URL : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80084/75643>.
2. Юдіна Н. В. Закономірності і парадокси інформаційного суспільства у «паралельних світах». *Наукові дослідження: закономірності та парадокси* : зб. матеріалів міждисциплін. наук.-практ. конф., Київ, 18 травня 2018 р. / [уклад. Л. І. Юдіна]. Київ, 2018. URL : <http://futurollog.com.ua/publish/9/Zbirnyk.pdf#page=96>.
3. Юдіна Н.В. Особенности мозговой деятельности человека как основа футурологических преобразований в маркетинге. *Бренд-менеджмент*. 2014. №3(76). С. 164-175.
4. Най Дж. Гибкая власть: Как добиться успеха в мировой политике / пер. с англ. В. И. Супруна. Новосибирск: ФСПИ "Тренды", 2006.
5. Rosendorf N. M. Social and Cultural Globalization: Concepts, History, and America's Role. *Governance in a Globalizing World* / eds. S. Nye, J. D. Donahue. Washington: Brookings Institution Press, 2000. P. 123.
6. Глобализация. *Экономический словарь* / А. И. Архипов и др.; отв. ред. А. И. Архипов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2010. С. 136. 672 с.
7. Egan M. Wall Street's favorite recession signal suggests the economy is in trouble. *CNN Business*. 2019. URL : <https://edition.cnn.com/2019/09/06/business/recession-yield-curve-ny-fed/index.html>.
8. Tankersley J., Smialek J. Will America Talk Itself Into a Recession? Trump's Advisers Are Worried. *The New York Times*. 2019. URL: <https://www.nytimes.com/2019/08/30/business/economy/recession-trump.html>.

Одержано 13.02.2020