

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 9

*Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції
“Україна як геополітична реальність: політика,
економіка, право, духовність”,
м. Київ, МАУП, 21 березня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2013

Рецензенти: *О. В. Куроченко*, д-р екон. наук, проф.
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.
К. В. Пічик, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 5 від 29.05.13)*

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук, проф.;
А. А. Ігнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук, проф.;
О. В. Куроченко, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соціальних наук, проф.;
В. В. Утвенко, канд. іст. наук, доц.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук, проф.;
М. В. Чечетов, д-р наук держ. упр., проф.;
Н. П. Ярош, д-р наук держ. упр.

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Становлення і розвиток української державності : [зб. наук. пр.] /
М50 МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

Вип. 9: Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції
“Україна як геополітична реальність: політика, економіка, право, ду-
ховність”, м. Київ, МАУП, 21 берез. 2013 р. / редкол.: А. М. Подоляка
(голова) [та ін.]. — 2013. — 288 с. : іл. — Бібліогр. в кінці ст.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персо-
налом в сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що
свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Це дасть
можливість усім бажаючим ознайомитися із сучасним станом управлінської науки в
Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

ББК 65.290-2я43

ЗМІСТ

Радзівєвський О. І. Україна між ЄС та ЄЕП: сучасний стан і перспективи	7
Куценко В. І., Гаращук О. В. Освіта України в контексті європейських глобалізаційних процесів	12
Рудницька Т. М. Глобалізація соціокультурного простору України: позитиви й ризики	17
Липчук В. В. Глобалізаційні чинники формування аграрної структури України	25
Студінський В. А. Українсько-грузинські паралелі розвитку паперового виробництва у XX столітті	28
Баєва О. В. Гендерні особливості в менеджменті	32
Березовська-Чміль О. Б. Трансформація соціальної сфери в контексті євроінтеграції України	39
Боева Т. І., Немченко Н. В. Українська геополітика та українська національна ідея	42
Гольцов А. Г. Сучасний геополітичний статус України: буферна держава чи самостійний актор	45
Журжа І. В. Українці в світі. Особливості формування української діаспори на південнослов'янських землях	50
Ірха К. О. Сучасна українська геополітика: політичний контекст	54
Липчук О. І. Україна — ЄС: соціально-економічні аспекти інтеграційних процесів	57
Ломака І. І. Територія України у геополітичному просторі Європи	60
Медвидь Ф. М., Содель Ю. В., Пузько В. О. Україно-білоруські відносини в постбіполярному світі	64
Медвідь Ф. М., Федоренко О. А. Геополітичні студії ідеологів національного державотворення першої половини XX століття: візія у майбутнє	67
Мислюк Ю. В. Імідж, брендинг та репутація держави на міжнародній арені	73
Михайловська О. Г. Україна і глобальна інституціоналізація міжнародних організацій	75
Міщук М. Б. Глобалізаційні процеси в соціальній доктрині католицизму	79

ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Становлення і розвиток української державності, вип. 9, с. 32—38

Останніми роками в усьому світі збільшується число жінок, які беруть участь у прийнятті рішень в економічній сфері. У США, Канаді, Німеччині кількість жінок, які очолюють фірми, зростає швидше, ніж число чоловіків, проте вони керують підприємствами та організаціями з більш низьким рівнем обороту.

Зважаючи на зазначене, ряд вищих навчальних закладів Європи включив у програму підготовки майбутніх менеджерів лекції щодо специфіки жіночого стилю управління. У жінок перші позиції займають такі якості й уміння:

- уміння йти на компроміс, гнучко вести переговори, з огляду на позиції інших сторін;
- упевненість у собі та своїй місії;
- уміння діяти в ситуації конфлікту й загрози ризику;
- постійна готовність до змін, до нововведень;
- здатність швидко робити вибір;
- уміння ефективно використовувати здатності й уміння інших людей;
- тверезе ставлення до нововведень, здоровий консерватизм;
- уміння протистояти тиску й натиску, відстоювати власну позицію;
- уміння жити сьогоднішнім днем, тобто “тут-і-зараз”.

“Чоловічий” менеджмент має такі відмінні особливості, що спираються на такі провідні якості й уміння:

- постійна готовність до змін, до нововведень;
- уміння за необхідності нав’язати власну позицію;
- уміння почувати себе вільним, і зважаючи на рамки прийнятих обмежень і правил;
- уміння ефективно використовувати здатності й уміння інших людей;
- уміння використовувати чужі ідеї для реалізації власних цілей;
- уміння діяти в ситуації конфлікту і загрози ризику;
- уміння справляти враження, налагоджувати й підтримувати стосунки з іншими людьми;
- упевненість у собі і своїй місії;
- уміння протистояти тиску й натиску, відстоюючи власну позицію.

Більшість науковців відзначають, що жінки на тлі вираженої здатності до домінування у своїх стратегіях орієнтовані на компроміс, упевненість у собі, розрахунок на власні можливості, довіряючи тільки собі при високій пластичності, здатності пристосовуватись до ситуації. Чоловіки ж схильні лідирувати, опираючись передусім на вміння домінувати, діяти в ситуації невизначеності й загрози

ризик, ефективно використовувати інших людей для реалізації власних цілей. Чоловіки сильніше, ніж жінки, орієнтовані на “демонстративні якості”, тоді як жінки в меншому ступені прагнуть до “самопрезентації”.

Такі особливості в управлінській діяльності мають базову біологічну основу. Психофізіологічні особливості людини — поняття багатофакторне, яким визначають не лише темперамент, рухливість нервових процесів, стресостійкість або стресореактивність, а й статеву належність. З нейробіологічної точки зору особистості, якості людини значною мірою обумовлені статевим диференціюванням головного мозку.

Розвиток людини та її здатності також обумовлені програмою, тільки генетичною. Уже в першу мить внутрішньоутробного життя чоловіча та жіноча зиготи мають різний генотип. У майбутньому ця різниця реалізується в розвиток генетично відмінних організмів, з різною функціональною будовою головного мозку, що обумовлює поведінку, стиль праці й керівництва. Два принципово різних генотипи покликані забезпечити гармонію буття.

Особливості розвитку головного мозку чоловіка та жінки запрограмовані генетично. Реалізація генетичної програми і визначає статеві відмінності в будові та функціях. Для визначення цього процесу фізіологи використовують термін “статеве диференціювання мозку”. Критичним періодом статевого диференціювання головного мозку є 3—6 місяців внутрішньоутробного розвитку. В цей час у кров плоду, який має чо-

ловічий генотип, починає виділятися чоловічий гормон — тестостерон.

У чоловіків рівень цього гормону обумовлює статеву поведінку. Але не тільки. Експеримент із стадними тваринами показав, що лідером є самець з найвищим рівнем тестостерону в крові. При внутрішньоутробному розвитку тестостерон регулює статеву диференціацію головного мозку. Мішенню для його діяльності виступає гіпоталамус.

В анатомічній будові гіпоталамуса розрізняють два важливих ядра: преоптичне й аркуатне, особливістю яких є підвищена чутливість до статевих гормонів [4]. У 3—6-місячного плоду дія тестостерону на нервові клітини преоптичного ядра гіпоталамуса проявляється у гальмуванні роботи генів, які кодують роботу рецепторів до жіночих статевих гормонів. У плода з чоловічим генотипом преоптичне ядро гіпоталамуса втрачає чутливість до естрогенів — жіночих статевих гормонів.

Таким чином, відмінності чоловічого та жіночого головного мозку проявляються не тільки в активності аркуатного та преоптичного ядер гіпоталамуса, а й у цитоархітектоніці всіх відділів головного мозку. Статева диференціація головного мозку починається вже на третьому місяці внутрішньоутробного розвитку людини, проте кінцевий “результат”, весь візерунок нейронсплетінь головного мозку вималюється тільки у трирічному віці.

Статева диференціація головного мозку обумовлює особливості вищої нервової діяльності людини, а отже, її поведінку, прихильність до певного

стилю керівництва. Проте цей факт не означає якихось обов'язкових вчинків чоловіка або жінки за подібних обставин. Ніхто не відмінює вплив на поведінку людини, її темперамент, виховання, освіту, етичні норми та інші, добре відомі чинники. Статева диференціація головного мозку обумовлює такі види поведінки: стате-ву; турботу про потомство; охорону території. Фізіологами доведено, що материнський інстинкт у жінок має нейробіологічну природу, тобто запрограмований генетично. Турбота про потомство у чоловіків — це тільки наслідок виховання в сім'ї, що значною мірою обумовлено морально-етичними нормами суспільства.

Вже у трирічному віці статева диференціація головного мозку відображається в ігровій поведінці дитини. Дівчатка надають перевагу грі з ляльками, хлопчики — машинками та війни.

Аркуатне ядро гіпоталамуса, яке визначає статеве диференціювання головного мозку чоловіків, обумовлює і статеві відмінності у прояві агресивності. Для поведінки чоловіка більш властиві такі прояви агресивності, як рішучість, упевненість в собі, цілеспрямованість. Тобто якості, які ніколи не завадять у кар'єрі.

Саме тому, виходячи з нейробіологічних відмінностей осіб різної статі, при управлінні персоналом доцільно визначати пріоритети при розподілі функціональних обов'язків. Співробітниця більш схильні до виконання функцій, пов'язаних з опікою: первинна та вторинна адаптація персоналу; навчання; підвищення кваліфікації. Жінки більш охоче ви-

конують громадські доручення, навіть тоді, коли це пов'язано з рутинною роботою. Фізіологами доведено, що здібність жінок до оволодіння як рідною, так й іноземною мовами обумовлено функціональною будовою головного мозку: перевагою дифузних міжпівкульових зв'язків [12].

Статева диференціація головного мозку впливає не тільки на стате-ву поведінку, турботу про потомство або агресивність, а й на інші прояви вищої нервової діяльності. У переважної кількості жінок сильніше розвинене вербальне мислення, яке є більш предметним та конкретним [10]. У чоловіків домінує абстрактне мислення. Вирішуючи конкретні ситуаційні завдання, здійснюючи аналіз перед прийняттям рішень, керівники-жінки частіше використовують інтуїцію, а керівники-чоловіки — абстрактну конструкцію. Така відмінність у мисленні проявляється вже в дитинстві й з нейробіологічної точки зору обумовлена відмінностями у розподілі функцій між лівою та правою півкулями головного мозку у чоловіків та жінок [9].

Американські спеціалісти з фізіології вищої нервової діяльності Каміла та Роберт Бенбой встановили, що у звичайній школі кількість хлопчиків, які показали відмінні здібності з математики, відповідно до дівчаток, які показали такі самі здібності, становить 2 : 1. Проте, унікальні математичні здібності зустрічаються не часто — тільки в одного з 10 тисяч дітей, тому, зважаючи на це, спостерігається вже інше співвідношення. На 13 талановитих хлопчиків припадає тільки одна дівчинка. Фізіолога-

ми показано, що успіхи в математиці обумовлені розвитком правої півкулі головного мозку, а здібності до оволодіння мовами — перевагою лівої півкулі [3]. Тестостерон стримує розвиток і спраутинг нейронів лівої півкулі головного мозку. Тому у чоловіків вся енергія розвитку спрямована на праву півкулю головного мозку. Саме у фронтальній частині правої півкулі є кілька центрів, які відповідають за орієнтацію в просторі, логіку, абстрактне мислення. Сканування за методом магнітного резонансу, яке провела Каміла Бенбой, показало, що вже у чотирирічному віці дівчатка бачать у двомірному вимірі, а хлопчики — у тримірному. Тому чоловіки легко реалізують свої схильності до таких видів діяльності, як конструювання, техніка, архітектура, водіння автомобіля й літака, спортивні ігри, такі як футбол, теніс, більярд. На вербальне мислення у чоловіків “відведена” ліва, менш розвинена півкуля, тому в предметному та конкретному вони часто поступаються жінкам [1].

Безумовно, певний відсоток жінок мають не гірші за чоловічі і математичні здібності, та орієнтацію в просторі. Природа має не тільки контрастні кольори, а й відтінки. Тому, з одного боку, процес статевого диференціювання явище не якісне, а кількісне. З другого боку, кожна людина використовує тільки незначні резерви свого головного мозку, постійне тренування з дитинства дає змогу досягти певних результатів. При цьому таке тренування залишає відбиток у цитоархітектоніці головного мозку.

У 1990-х роках удосконалення методу сканування дало можливість фізіологам встановити ще одну цікаву особливість у статевій відмінності будови головного мозку. Було встановлено, що у жінок мозолясте тіло, структура, яка поєднує праву та ліву півкулі, має більшу кількість нейронів. Тобто, різні структури жіночого головного мозку мають більше можливостей щодо обміну інформацією. Цією своєю перевагою жінки зобов'язані статевому гормону — естрогену. Такий привілей у будові головного мозку дає жінкам можливість займатись кількома, не пов'язаними одна з одною, справами, мати більш точні судження про людей, оцінювати події на рівні інтуїції. Жінки, як правило, можуть краще розібратись у причинах виникнення конфліктних ситуацій. Більш досконалий обмін інформацією між півкулями головного мозку дає жінкам можливість зіставлення вербальної інформації та візуального спостереження. Жінкам-співробітницям, тим паче керівникам, варто не брехати. У крайньому випадку зробити вигляд, що не помітили.

У компенсацію за відсутність чоловічої логіки, жінкам дано більш досконале чуттєве сприйняття навколишньої дійсності. Екстрасенсорні здібності частіше виявляють саме жінки. Кожна рекламна газета має велику кількість оголошень про ворожбу, зняття наслання, а в середньовіччі на вогнищах частіше спаливали саме жінок. Саме тому з жінок виходять кращі психотерапевти.

Дослідження зі сканування головного мозку дали можливість

підтвердити гіпотезу про те, що у чоловіків за функцію мови відповідає ліва півкуля. У жінок за мову відповідає особлива частина фронтального відділу лівої півкулі, проте є область, яка виконує аналогічну функцію і в правій півкулі.

Наявність мовних зон в обох півкулях головного мозку дає жінкам певні переваги в оволодінні іноземними мовами. Взагалі жінки легше самореалізуються у професіях, які пов'язані з необхідністю розмовляти: викладання; виховання; соціальна робота; медицина.

Жіночі статеві гормони не тільки забезпечили кращий зв'язок між півкулями головного мозку, зробили можливими зносини між двома центрами мови, вони виконують функцію активаторів нейронів в обох центрах. Саме тому ораторські здібності жінки прямо залежні від рівня естрогенів у крові, а отже і від періоду менструального циклу.

Особистісні якості людини визначаються її спадковістю, тобто нейробіологічними особливостями головного мозку і навичками, які людина набула в процесі навчання та роботи. Мікро- та макрооточення людини справляє великий вплив на формування особистості, проте кінцевий результат їх впливу залежить від того, на якому генетичному "ґрунті" трансформується ця дія. Тобто психофізіологічні особливості людини вносять свою тональність у результат виховання та освіти.

Останніми роками спостерігається позитивна динаміка кількості наукових праць щодо статевих відмінностей в стилі управління.

S. Sonnentag [11] виявила закономірність між ступенем стабільності в роботі однопрофільних організацій і статтю керівника. Організації, якими керували жінки, відрізнялися стабільністю. Компанії, які очолював чоловік, частіше потрапляли в кризове становище.

Аналогічні дослідження були проведені *F. Grundy* [8] в компаніях, які спеціалізувалися на розробці програмного забезпечення. Було зроблено висновки про схильність співробітників-чоловіків до вибору абстрактної роботи, пов'язаної з постановкою завдань та програмуванням ключових процесів. Рутинна, хоча й не менш важлива робота із забезпечення та взаємодії баз даних, написання програм зі складання звітів залишалась для програмістів-жінок.

Як не існує універсального показника ефективності роботи керівника, так не існує точної моделі особистісних якостей успішного лідера. Як правило, до найтиповіших характеристик ефективних менеджерів відносять як якості, що зумовлені статевим диференціюванням мозку за чоловічим типом, так і якості, що характерні для "жіночого" мозку.

До особистісних якостей, які значною мірою обумовлені диференціюванням головного мозку за чоловічим типом, можна віднести амбіційність та орієнтацію на досягнення мети, енергійність, завзятість, впевненість у собі. Проте, існують "жіночі" особистісні якості, які часто пов'язують з успіхом керівника: здатність адаптуватись до ситуації; надійність; стійкість до стресу.

На відміну від чоловіків, у жінок мовні зони містяться в обох півкулях головного мозку, тому коли жінка розмовляє, в неї активізується робота обох півкуль. Тобто для того щоб змусити головний мозок активно працювати, жінці достатньо почати розмовляти. Тому жінці-керівнику для прийняття рішення просто необхідно “проговорити” ситуацію або проблему. Мозок активується, підключається інтуїція і ось воно — єдине правильне рішення. Зазвичай жінки мають довірених осіб для подібних розмов.

При прийнятті рішення у керівника-чоловіка значно рідше виникає потреба у проголошенні проблеми. Чоловіки схильні приймати рішення після самостійного мовчазного обмірковування, при цьому активізується робота правої півкулі головного мозку, що відповідає за логічне мислення. На відміну від жінки, чоловік частіше звертається до керівника з двох причин. По-перше, за порадою, коли не вистачає професійності та досвіду для прийняття рішення. По-друге, для того, щоб повісити “мавпу на шию”, тобто перекласти відповідальність за прийняття рішення на іншого, краще — на безпосереднього керівника.

Статеве диференціювання мозку, яке надало людині з чоловічим генотипом певні переваги в лідерстві (агресивність, войовничість, наполегливість при досягненні мети та ін.), має зворотний бік медалі. Чоловіки-керівники “швидкі на руку”. Не випадково в пруській армії ще за часів Бісмарка існував циркуляр, який забороняв писати рапорт у день

інциденту. З проблемою необхідно було переночувати.

Таким чином, гендерні особливості менеджерів доцільно враховувати при доборі кадрів та при формуванні колективу та робочих груп.

Література

1. Болдырева Г. Н., Шарова Е. В., Добронравова И. С. Роль регуляторных структур мозга в формировании ЭЭГ человека // Физиол. человека. — 2000. — Т. 26. — № 6. — С. 19—34.
2. Вольф Н. В., Разумникова О. М. Динамика межполушарной асимметрии при восприятии речевой информации у женщин и мужчин. ЭЭГ анализ // Журн. высшей нервной деятельности. — 2001. — Т. 51. — № 3. — С. 310—314.
3. Дмитриева Е. С., Гельдман В. Я., Зайцева К. А., Орлов А. М. Онтогенетические особенности взаимосвязи психофизиологических механизмов восприятия эмоций и успеваемости у школьников // Журн. высшей нервной деятельности. — 2003. — Т. 53. — № 5. — С. 560—568.
4. Коуэн У. Развитие мозга. — М.: Мир, 1998. — 356 с.
5. Селье Г. От мечты к открытию. — М.: Прогресс, 1987. — 366 с.
6. Сорокина Н. Д., Селицкий Г. В., Косицын Н. С., Свинов М. М. Нейробиологические аспекты ишемии мозга и постинсультной эпилепсии // Журн. высшей нервной деятельности. — 2002. — Т. 52. — № 6. — С. 656—664.
7. Спрингер С., Дейч Г. Левый мозг, правый мозг. — М.: Мир, 1983. — 256 с.
8. Grundy F. Women and Computers. — Exeter. — London. — 1996.

9. *Munro P., Govier E.* Dynamic gender-related differences in dichotic listening performance // *Neuropsychologia*. — 1993. — V. 31. — P. 347–353.
10. *Petsche H.* Approaches to verbal, visual and musical creativity by EEG coherence analysis // *Intern. J. Psychophysiol.* — 1996. — V. 24. — P. 145–159.
11. *Sonnentag S.* Team leading in software development: a comparison between women and men. In: *Women Work and Computerisation*. — Elsevier. North. Holland. — Amsterdam. — 1994.
12. *Shaywitz B. A., Shaywitz S. E., Pugh K. R.* et.al. Sex differences in the functional organization of the brain for the language // *Nature*. — 1995. — V. 373. — P. 607–609.