

політику в цих організаціях та переносити організаційну культуру корпорацій до приймаючих країн. Керівники передових транснаціональних корпорацій усвідомлюють, що інновації є лише видимою вершиною айсбергу успіху, а для забезпечення безперервного і успішного виробництва необхідно навчитися переносити великі інституціональні модулі у вигляді корпоративної культури у приймаючі країни, що висуває крос-культурну компетентність на перші позиції серед найбільш затребуваних на глобальному ринку праці навичок майбутнього.

### **Список використаних джерел:**

1. Griffin E.A. A First Look at Communication Theory [Electronic resource] / A.E. Griffin, A. Ledbette, G.G.Sparks. – 2019. – Mode of access: <https://www.worldcat.org/title/first-look-at-communication-theory/oclc/1010662990>
2. Буряк О.С. Крос-культурна комунікація як наслідок глобалізаційних крос-культурних контактів / О.С. Буряк // Грані. Науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах.– 2012. – № 5(85). – С. 119-122.
3. Щетініна Л.В. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики [Електронний ресурс] / Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова, О.В. Кравець // Ефективна економіка. – 2017. – № 4. – Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537).

**Дериглазов Л.В.,**  
*кандидат фізико-математичних наук,  
старший науковий співробітник,  
завідувач відділення заочного та дистанційного навчання,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

**Дериглазова Т.Л.,**  
*коач – студент Nederlands Commercieel Opleidingsinstituut*

### **Роль менеджера в успіху команди**

Облік та аудит – сформована професія з чітко визначеними очікуваннями професійної поведінки та рівня знань від кожного з представників. Професія, що пройшла довгий шлях розвитку, зараз знаходиться на новому витку трансформації, що спричинений і сформований соціальним та технологічним розвитком. В результаті формуються нові очікування від фінансових спеціалістів.

Роботизація, автоматизація процесів та соціальні мережі мають різноманітний вплив як на окремих фахівців так і фах в цілому. Наповнення роботи постійно змінюється і питання стосовно кар'єрного розвитку, наступних кроків розглядаються разом з більш глибоким розумінням своїх власних можливостей, сильних сторін, і також покликання. Кожен має

належним чином навчитися оцінювати себе та власну ситуацію з тим щоб створити можливість приймати власні рішення стосовно напрямку свого розвитку. Ми повинні забезпечити розвиток відповідних навичок та компетенцій. Крім того, для нас все більш важливим стає наявність відчуття достатності через необхідність і важливість того, що ми робимо. На перший погляд такий стан справ може здатися логічним і простим, разом з тим достатньо складним, щоб визначити рішучі кроки і знати напрямок. Такий процес змін і розвитку починається з розуміння власного підходу до навчання, що формується на основі аналізу інформації середовища та власного досвіду. В рамках організації та ієрархічних відносин одним із важливих джерел такої інформації виступає оцінка ефективності роботи, що періодично обговорюється з керівництвом. Таким чином, менеджмент посідає певну роль в розвитку своєї команди і окремих фахівців. Ця роль має й інші елементи, які також розглянуті в цій статті.

Окрім того, експоненціальний ріст інформаційного ресурсу, а також можливостей навчання, пізнання та отримання досвіду ще ніколи не було таким інтенсивним та доступним. Інформація ще ніколи не була настільки доступною. Це робить весь процес навчання достатньо складним, що може привести до стресу вибору та сумнівів, що блокують ефективну поведінку. Підтримка та задання напрямку є другим аспектом ролі менеджменту в розвитку талантів.

Наступний ресурс пізнання – власний досвід, який ми формуємо кожного дня. Найбільш пізнавальний шлях від досвіду до інформації і потім до знань і навичок полягає через метод власної рефлексії. Цей новий на перший погляд термін містить усвідомлення власних думок, об'єктивне спостереження своєї поведінки, мотивів та реакцій, а також відокремлення та об'єднання характерних причино-наслідкових взаємозв'язків з метою осмислення досвіду для подальшої розробки альтернативної поведінки, у випадку необхідності. Здатність до саморефлексії як можливо розвинути через регулярну практику. На початку цього шляху професійна підтримка наставника є важливим фактором правильного застосування цього процесу самопізнання. Менеджер може являтися таким наставником в рамках професійного розвитку фахівця. В цьому знаходиться третій аспект ролі менеджера.

Перелічені аспекти свідчать про розвиток ролі менеджера в команді та організації. Ця зміна формує новий тип керівника, який активним чином підтримує розвиток команди і в першу чергу своїм прикладом. Сьогоднішній керівник є водночас і наставником і коачем, який надихає на розвиток і кидає виклик обмеженням. Менеджери, як і всі інші, мають таку саму потребу в професійній підтримці свого власного розвитку.

Де знайти цю підтримку? Річ в тім, що потреби в підтримці та наставництві існують не тільки серед представників професії обліку і аудиту. Глобальні соціально-економічні зміни надали поштовх розвитку нової професії *коачингу* (англ. coaching). Професор Віккі Брок (Dr. Vikki Brock)

провела в 2008 році фундаментальне дослідження стосовно походження цієї професії. Вона описує коачинг як сучасну багатодисциплінарну та інтегровану дисципліну, що виходить з філософії, соціальних наук, психології та порівняно нових бізнес дисциплін освіти дорослої людини, організаційного розвитку та консалтингу [6]. Це пояснює унікальність ролі коачингу та наповнення різноманітним змістом та надання форми як представниками професії так і тими, хто вже отримав певний досвід співпраці з коачем і сформував своє бачення і розуміння. Втім, розвиток професійного коачингу, як і професійного аудиту, супроводжується стандартизацією послуг і формуванням критеріїв якості та вимогами професійної поведінки. Міжнародні професійні організації надають і отримують підтримку регіональних і разом формують основу знаку якості професії.

Щоб відповісти на питання що власне таке коачинг і яким чином він допоможе сучасному менеджеру, розглянемо в чому він полягає і звернемося до визначень наданих рядом авторів та професійних організацій. Отже, коачінг – це структурний, цілеспрямований та майбутньо-орієнтовний процес [1]. Підхід до визначення цілей коачем запрошує інших до дієвих змін та більш рішучих кроків, що призводять до видимих результатів [2]. Взаємоповага є основою співпраці [3]. Розуміння власного потенціалу, збільшення впевненості в собі є фокусом та результатом коачингу [5]. Завдяки підтримці та розвитку вмінь до саморефлексії та самоспрямування коач допомагає іншим в напрямку визначення найбільш адекватної стратегії [9] дослідження нових можливостей [1]. З практичної сторони коач допомагає визначити цілі розвитку, зважити їх реалістичність та альтернативи, пізнати потенціал для їх досягнення та визначитися з конкретним планом дій в напрямку розвитку чи зміни ситуації.

З першого погляду здається, що саме коачі і мають вирішити всі виклики сьогодення і забезпечити оптимальний розвиток як менеджеру так і всій команді. В реаліях коачінг застосовується достатньо обмежено з ряду причин. Британська асоціація сертифікованих аудиторів (Association of Chartered Certified Accountants, ACCA) дослідила, що однією з п'яти основних причин, з яких половина респондентів визнали свій професійний ріст і розвиток незадовільним, була недостатня кількість менторів та коачей [10]. Також обмежена і поверхова увага до професійного розвитку в цілому є темою, що варта окремого дослідження та освітлення.

Тож, як працює коачинг і в чому полягає дивовижний ефект?

Почну з того, що коачинг має наукову базу і широкий вибір інструментів, що прийшли с різних зазначених вище дисциплін. Якість полягає в правильному застосуванні підходів і регулярному приділенні уваги виконанню вправ. Тут є основа коачингу як в спорті, так і в бізнесі. Ефект помножений на мотивацію веде до результатів.

В рамках цієї статті розглянемо далі саморефлексію як інструмент розвитку. В 70-х роках минулого століття Девід Колб розробив теорію навчання на базі досвіду. Ця теорія базується на взаємозалежності 4-х

полярних вимірювань інтелектуальних можливостей: опрацювання інформації на рівні дій чи спостережень при застосуванні конкретного чи абстрактного мислення [7]. Комбінації вимірювань формують чотири етапи цикла навчання і розвитку: 1-й: конкретною ситуація та досвід; 2-й етап: рефлексивне спостереження за тим, що відбулося; 3-й: концептуалізації результатів спостереження і формування нових знань стосовно, наприклад, власної поведінки та реакції; 4-й: розробка альтернативних підходів і визначення експериментів. У результаті експерименту з'являється новий конкретний досвід, і цикл повторюється.

Такий емпіричний підхід надає можливість формування знань на базі досвіду. Ці знання можуть стосуватися різноманітних рівнів взаємодії як з середовищем так і кращого пізнання своїх сильних сторін, властивостей, особливостей характеру, мотивації.

Карім Бенаммар виокремлює 3 рівня усвідомлення. Він виокремлює рефлексію на трьох рівнях: (1) особистий, (2) метод (інструмент) та (3) суспільство [2].

Перший рівень отримання знання стосовно власної поведінки та функціонування також може мати різні форми. Згідно з Андрі ван ден Берге існує рефлексія ретроспективна та «тут-і-тепер» [4]. Це означає, що інформацію можливо отримувати не лише з аналізу минулих подій, але і завдяки активному віддзеркаленню того, що відбувається у конкретний момент. Чотири етапи моделі Колба найкращим чином підтримують аналіз ситуації в минулому. Завдяки зваженому аналізу ситуації та власної поведінки можливо надати значимості певним реакціям з тим, щоб визначити на скільки вони були ефективними і які корегуючі чи альтернативні дії можуть бути застосовані в майбутньому.

При аналізі ситуації в момент знаходженні в ній «тут-і-тепер» з'являється можливість формування розуміння того, що насправді відбувається, власної ролі і визначення поведінки. Такий аналіз є достатньо інтенсивним та багатоплановим, оскільки вимагає високої концентрації та багаторівневого аналізу ситуації з точки зору змісту, відчуттів, побажань, поведінки та реакцій всіх учасників ситуації, починаючи з себе. Цінним помічниками в цьому процесі може бути спостереження та відгуки, що проговоренні в той же момент. Якщо співбесідник поводить себе інакше за очікуване, то з'ясування причин такої поведінки допоможе взаєморозумінню, оскільки вони можуть полягати зовсім не там, де може здаватися.

Наступний рівень – метод та інструмент – стосується застосуванню інструментарію, який може різнитися для кожної професії. Втім, питання для кожного схожі: наскільки застосовані методи призводять до бажаних результатів і в чому полягає причина розходжень. Для менеджера такими методами є підходи до управління командою. Особливим і цінним є власний досвід та його усвідомлення для подальшої адаптації методу до потреб середовища та команди. Так, наприклад, застосування підходів гнучкого управління (agile) в рамках скрам (scrum) є найбільш ефективним в умовах

комплексного середовища як з точки зору технологій так і динаміки змін середовища (Stacey Model). Завдяки рефлексії та аналізу результатів здається можливим визначити чи така максимальна ефективність була досягнена або необхідно перейти до інших підходів.

Завдяки практичному досвіду з застосування методів формується розуміння найкращого використання теоретичної основи. Рефлексія на ситуативне застосування методів і моделей у поєднанні з вивченням конкретних ситуацій є основою для поглиблення теорії та формування на її основі нової покращеної моделі.

Третій рівень рефлексії стосується оцінки свого внеску в розвиток професії чи суспільства в цілому. Нам всім відомі керівники міжнародних компаній, що роками практики сформували свій унікальний метод управління командою, компанією і таким чином впливають на глобальні процеси. Яскравими прикладами є Джеффри Престон Безос, який використовує підхід управління, що базується на гармонії роботи та життя, на відміну від широко застосованого балансу між роботою та приватним життям, коли одне виключає інше. Його філософія та результати надихають багатьох менеджерів на нове альтернативне бачення своєї ролі.

Ефективність усвідомлення свого досвіду за допомогою моделі Колба можливо досягнути тільки при регулярному її застосуванні. Професійний коач надає необхідну підтримку в цьому процесі. Мета такого коачинг програми досягається на етапі, коли навички та уміння рефлексивного аналізу сформовані і можуть застосовуватися самостійно. Цей процес вже неможливо зупинити, оскільки класний навчальний процес задовольняє своїми нескінченими можливостями до самопізнання, як в професійному так і повсякденному житті. Це і є ресурсом необмежених можливостей для розвитку, на який кожен має право.

Сучасний менеджер, що водночас виступає коачем, і є провідником до такого ресурсу. Місія менеджера в якості коача полягає в тому, щоб розвинути у членів команди уміння формувати знання з досвіду, вчитися на основі цих знань робити вибір та приймати рішення і таким чином із задоволеннями досягати визначених цілей спрямованих на реалізацію амбіцій і талантів.

### **Список використаних джерел:**

1. Engel A. Het Handboek voor Coaching / A. Engel. – Deventer: Uitgeverij Entos, 2013. – 338 p.

2. Benammar K. Reflectie als drijfveer van het leerproces / K. Benammar // Onderzoek van onderwijs. – 2005. – № 34. – P. 14-17.

3. Berg I. K. Oplossingsgericht coachen / I.K. Berg, P. Szabo. – Amsterdam: Thema, 2018. – 17 p.

4. Berge A.V. Reflectie: hoe leer je dat? / A.V. Berge // Leren en ontwikkeling. – 2005. – № 5. – P. 24-27.

5. Blankestijn S. Coachen in 90 minuten / S. Blankestijn. – Amsterdam: Boom, 2016. – 108 p.
6. Brock V. G. Grounded theory of the roots and emergence of coaching [Electronic resource] / V.G. Brock. – Mode of access: <http://vikkibrock.com/wp-content/uploads/2008/11/brock-grounded-theory-roots-emergence-coaching-appendices-k-t-06-05-2008-v1.pdf>
7. Fazel P. Learning Theories within Coaching Process / P. Fazel // International Scholarly and Scientific Research & Innovation. – 2013. – P. 2343-2349.
8. Hendriksen J. Tools voor de Coach / J. Hendriksen. – Amsterdam: Boom, 2007. – 170 p.
9. Hoogendijk A. De schoonheid van coachen / A. Hoogendijk. – Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 2013. – 319 p.
10. Webb C. Learning for the future [Electronic resource] / C. Webb, P. Schu. – Mode of access: [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com).

**Джафарі Р.А.,**  
*студент освітнього рівня «магістр»,  
спеціальність «Міжнародні економічні відносини»,  
Інституту міжнародних відносин  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка*

### **Світовий ринок медичного туризму: проблема репродуктивного та сурогатного туризму**

Світовий ринок послуг у сфері охорони здоров'я – специфічний елемент ринкової системи, що формує самостійний сектор виробництва нематеріальних благ. Туризм в сфері охорони здоров'я – це сукупність всіх відносин та явищ, що виникають в результаті подорожі та проживання людей, головним мотивом яких є збереження, покращення та/або відновлення їхнього фізичного, психічного та соціального здоров'я за допомогою системи охорони здоров'я, для яких країна надання послуг не є основним чи постійним місцем проживання чи місця роботи. Ринок послуг у сфері охорони здоров'я являє собою сукупність наявних чи потенційних товарів і послуг, спрямованих на захист і відновлення здоров'я [12].

Медичний туризм передбачає наявність багатьох підвидів послуг, таких як: трансплантаційний туризм; туризм з метою народження дитини або позбавлення вагітності; туризм з метою регулювання ваги (дієтологія) або хірургічного зниження зайвої ваги; стоматологічний туризм; пластична хірургія та інші. Рішення пацієнтів вдаватись до послуг медичного туризму не завжди приймаються під впливом аналізу передбачуваних витрат з