

**Н. В. РОМАНЧЕНКО**

канд. екон. наук, доц.

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

---

## **ОСОБЛИВОСТІ СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇЇ РОЗВИТОК У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

---

*Розглядається проблема знаходження місця східноєвропейського (аз ним і українського) менеджменту у світовій управлінській практиці. Подано загальні характеристики пострадянського підходу до менеджменту, які гальмують економічний розвиток та впровадження інновацій. Зазначено можливі шляхи подолання проблеми адаптації менеджменту до вимог міжнародного бізнесу і необхідність впровадження західних стандартів ведення бізнесу у сферах фінансового обліку, ІТ та сервісу компанії.*

Загальновідомим фактом є існування та розвиток національних моделей менеджменту (американської, японської, німецької тощо), проте ідентифікація особливостей школи та моделі менеджменту на слов'янському просторі потребує належної уваги дослідників. Поясненням цьому може бути тривале існування в регіоні командно-адміністративної економіки. Насправді ж очевидним є те, що можна виокремити певні особливості, притаманні управлінню в регіоні, та існує достатньо висока культура менеджменту - без неї неможливе було б існування, наприклад, військово-промислового комплексу СРСР. Крім того, актуальність проблеми зростає у зв'язку з активною участю компаній у міжнародному бізнесі, що вимагає культурної адаптації діяльності відповідно до вимог кроскультурного середовища.

Проблема полягає передусім у відсутності подібних публікацій, а по-друге, у необхідності знаходження місця східноєвропейського (а з ним і українського) менеджменту у світовій управлінській практиці. Разом із виокремленням характерних ознак можливим стає і пошук причин виникнення певних проблем у вітчизняному менеджменті та шляхів їх розв'язання.

Причини відокремленості східноєвропейського досвіду менеджменту від західноєвропейського слід шукати, передусім, у філософських засадах світогляду. Західній Європі після Реформації яскраво властивий індивідуалістичний, раціональний, причинно-наслідковий спосіб мислення. Прийняття рішення відбувається в три етапи:

- 1) передумова— усвідомлена дія призводить до детермінованого ефекту;
- 2) пізнання — вивчення закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків між діями та їх наслідками;
- 3) дія — застосування одержаних закономірностей у процесі прийняття рішень.

Народи Східної Європи (не в останню чергу, через історично високу владу церкви та панування авторитарних державних форм у ХХ ст.) натомість більш тяжують до колективістського світогляду. До того ж поширеною суспільною думкою при раціоналізації власної поведінки є падання великої ваги зовнішнім факторам, які часто є несприятливими (іншими словами, східноєвропейці свої невдачі схильні пояснювати не власними прорахунками, а несприятливими обставинами). Відповідно до цих світоглядних засад модифікується і процес прийняття рішення. Дія у східноєвропейській моделі прийняття рішень полягає не в прямому впливі на керовану систему, а у створенні сприятливої комбінації зовнішніх факторів, за дії яких система розвиватиметься у потрібному напрямі. Очевидно, з точки зору раціонального західного європейця подібні дії матимуть хаотичний характер і "менеджментом" не будуть названі. Поряд із цим, неможливо заперечувати існування певної управлінської традиції у Східній Європі: 70 років планової економіки без дієвого менеджменту неможливі.

Для точнішої ідентифікації національних особливостей менеджменту виокремимо деякі управлінські моделі, які станом на сьогодні існують у посткомуністичній Європі:

1. "Комерційна" модель — виникла у 80-х роках ХХ ст. із початком економічної лібералізації, проте продовжує застосовуватися й досі; основна риса — орієнтація на забезпечення "виживання" компанії у несприятливих умовах. Для цих компаній (незалежно від розміру) характерний підхід малого та середнього бізнесу — поєднання ролей власника і менеджера, поєднання різних управлінських функцій в одній посаді, авторитарність прийняття рішень та неформальний документообіг. Відповідно, головна особливість бізнесу — орієн-

тація на короткий часовий горизонт, прості господарські операції, стратегія забезпечення норми прибутку, заміна інноваційної діяльності на оптимізацію оподаткування та ухилення від державного втручання. Головна перевага "комерційної" моделі -- висока швидкість і гнучкість прийняття рішень та потенціал адаптації компанії до змін зовнішнього середовища.

2. "Іноземна модель" — характерна для компаній з іноземним капіталом, іноземним топ-менеджментом або для тих, хто скористався послугами консалтингових фірм. Основна мета менеджменту при цій моделі — впровадження кращих світових практик управління, проте через значний опір змінам форма нововведень часто переважає над їх змістом: замість бізнес-процесів зміни насамперед торкаються дизайну, інтер'єру, ввічливості співробітників тощо. Відповідно, навіть за прогресивності впровадження нових управлінських технологій вона носить фрагментарний характер.

3. "Радянська" модель — характерна для природних монополій, державних і комунальних підприємств та приватизованих великих виробничих комплексів. По суті, ця модель була створена у 30-50-х роках ХХ ст. із запозиченням особистої відповідальності за результат із американської школи та керівної ролі держави — із німецької. На сьогодні через зміну економічних реалій ця модель застаріла і призводить до орієнтації менеджменту лише на процес виробництва, бажання захоплення і втримання монопольного становища, залежності від бюджетних дотацій та державного протекціонізму. Відповідно, продукція виробляється із низькою ефективністю без стимулів до скорочення витрат, і конкурентоспроможна виключно за ціною.

На стику цих трьох моделей можна виділити певні ознаки, характерні для пострадянського менеджменту на теренах Східної Європи:

- тяжіння до авторитарності у прийнятті рішень;
- фрагментарність впровадження прогресивних ідей;
- тяжіння до монополізації ринків, страх конкуренції;
- функціонування у корупційній зв'язці з державою;
- основний спосіб збуту застарілої низькоякісної продукції — масована реклама.

Таким чином, описано деякі загальні характеристики посткомуністичного підходу до менеджменту, що гальмують економічний розвиток та впровадження інновацій. Автор вбачає два принципових шляхи їх подолання — розвиток національно-культурних особливостей та створення власної моделі ефективного менеджменту із

залученням науковців-фахівців у галузі; та розвиток співпраці із транснаціональними корпораціями для імпорту західних технік управління.

Вплив західної моделі менеджменту на управління українськими підприємствами активно відбувається впродовж останніх років. Першими компаніями з подібним досвідом були ті, які інтегрувались у світові ринки капіталу, виходили на IPO або продавали свій бізнес іноземним інвесторами, а, отже, і зіштовхнулися з проблемою адаптації до вимог кроскультурного середовища міжнародного бізнесу. Починаючи з 1995 р., кількість компаній, які отримували прямі іноземні інвестиції, стрімко зростала. Наприклад, у 1995 р. таких підприємств було 2123 з обсягом інвестицій 483,5 мли дол., а у 2009 р. їх кількість зросла до 17887 з обсягом 35,7 млрд дол. [ 1 ].

У посткризовий період необхідність розвитку вітчизняної моделі менеджменту усвідомлюється ще гостріше. Грамотна оцінка ризиків, робота над продуктивністю та ефективністю бізнес-процесів, оптимізація витрат — усі ці завдання потребують нового погляду. Принциповою відмінністю посткризового підходу до управління є акцент не на ринковій вартості компанії чи експансії у нові сегменти, а на вихід у прибуткову діяльність [2]. Саме тому багато компаній запрошують іноземців, щоб перейняти їхній досвід. Проте, як показує практика, запровадити таку систему на українських підприємствах у "чистому вигляді" майже нереально. Саме тому необхідним є поєднання двох моделей менеджменту, які б враховували західну прозорість управління та українську ментальність, особливості бізнес-середовища і законодавства.

Водночас необхідно врахувати і негативні моменти західного стилю менеджменту. Наприклад, слабкою його стороною є бюрократія та складність швидкого реагування на зміни: чітко налаштовані процеси та механізми прийняття рішення цьому дуже заважають. Проте швидкість прийняття рішення плюс інтуїція можуть бути корисними у менеджменті лише в короткостроковому періоді в умовах малих компаній або на початку становлення бізнесу. У довгостроковій перспективі, а особливо у кризових умовах, одне непродумане або інтуїтивно ухвалене рішення може легко знищити бізнес [2].

Складність застосування нової моделі менеджменту полягає у пристосуванні її до особливостей української ментальності. Якщо українську культуру проаналізувати за основними параметрами Г. Хофстеде, то їй притаманні такі ознаки: перехідний етап від вкрай

колективістського способу життєдіяльності до індивідуалізму, високий рівень дистанції влади, та високий рівень уникнення невизначеності [4]. До нинішнього часу основною перевагою українських менеджерів залишається знання національних особливостей ведення бізнесу й адаптованість до унікального з своєму роді менталітету, що одночасно поєднує в собі колективно-індивідуалістичні характеристики суспільства, високий показник дистанції влади на державних підприємствах та низький — в приватних компаніях, відмінності у ставленні представників різних вікових категорій до певних життєвих цінностей, необхідності дотримання законів в цілому та посадових інструкцій безпосередньо і т. д., а також можливості функціонування в умовах нестабільної економіко-політичної ситуації в країні.

Загалом, а особливо у період після кризи — українську компанію слід поступово переводити на західну модель управління. Не варто сліпо перероблювати всі процедури та процеси, потрібно проаналізувати позитивні технології та інструменти і використати прогресивний зарубіжний досвід. Кардинальна зміна стилю може зламати людей і призвести до того, що компанія позбудеться цінного кадрового ресурсу. Усі зміни мають бути гармонійними: коли працівники будуть упевнені, що нові підходи дають можливість досягти кращих результатів, то вони забезпечать і прибуток, і ефективне зростання продажів.

Важливим моментом є те, що західні стандарти ведення бізнесу передусім повинні стосуватися тих процесів, які пов'язані з фінансовим обліком, ІТ та сервісом компанії [2]. Проте, у сфері збуту різка зміна з української на західну модель може мати негативні наслідки, оскільки ця сфера щільно переплітається з українською ментальністю. Західний стиль управління найлегше перейняти у тих бізнес-процесах, які замикаються всередині компанії, а ті, що стосуються клієнтів або партнерів, досить складно адаптувати до нової моделі управління.

Головними рисами менеджера стають системне мислення, вміння чітко формулювати завдання, планувати зайнятість персоналу і мотивувати на роботу, здійснювати ефективний контроль, давати зворотний зв'язок, взаємодіяти з клієнтами, партнерами та співробітниками. Проте демократичність такого керівника, яка є основною рисою західного стилю менеджменту, не завжди бажана. В українських реаліях менеджер повинен швидко та чітко приймати рішення та брати відповідальність на себе, особливо за такі непопулярні рішен-

ня, як скорочення зарплатних бюджетів, економія на витратах, звільнення персоналу. Тому навряд можна говорити про більшу демократичність нового менеджера. Неможливо робити правильні кроки на ринку, який невідомий. І тут справа не в мові, а в розумінні ментальності та культури. Необхідно звертати увагу на більш зрілі ринки, а на своєму локальному ринку застосовувати локальну модель, суміш з місцевої та західної.

## Література

---

1. Державний комітет статистики — <http://ukrstat.gov.ua>
2. Рубис И. Иностранный акцент // Инвестгазета. — № 6. — 2010.
3. Приятельчук О. А. Особливості кроскультурного управління міжнародним бізнесом // Наук. пр. Донецьк, нац. техн. ун-ту. — Вип. 87. — 2004. (Серія: Економіка).
4. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. — McGraw-Hill. - 2004.

*Причини відокремленості східноєвропейського досвіду менеджменту від західноєвропейського слід шукати у філософських засадах світогляду. Складність застосування нової моделі менеджменту полягає у пристосуванні її до особливостей української ментальності. Західні стандарти ведення бізнесу передусім повинні стосуватися тих процесів, які пов'язані з фінансовим обліком, ІТ та сервісом компанії.*

*Причины отделенности восточноевропейского опыта менеджмента от западноевропейского следует искать в философских основах мировоззрения. Сложность применения новой модели менеджмента состоит в приспособлении ее к особенностям украинской ментальности. Западные стандарты ведения бизнеса в первую очередь должны касаться тех процессов, которые связаны с финансовым учетом, ИТ и сервисом компании.*

*It is necessary to search the reasons of difference of experience of management of countries of East Europe from for West-European in philosophical bases of outlook. The complexity of application of new model of management consists in the adaptation her to features of the Ukrainian mentality. Western standards of business dealing first of all should concern those processes, which connected with the financial account, IT and service of the company.*