

Сардак С. Е. Становлення національних систем менеджменту / С. Е. Сардак // Економіка та держава. – 2008. – № 12. – С. 36–38.

Sardak, S. (2008). The becoming of national management systems. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 36-38.

УДК 658

## СТАНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ

*С.Е. Сардак, к.е.н., доцент кафедри економіки та управління національним господарством Дніпропетровського національного університету*

*В статті досліджено питання становлення національних систем менеджменту, як явища у сучасній світовій економіці. Визначено головні фактори та умови розвитку ефективної системи національного менеджменту в країнах. Проаналізовано особливості формування та перспективи подальшого розвитку українського менеджменту.*

*In the article probed question of becoming of the national systems of management, as the phenomena in a modern world economy. Certainly main factors and terms of development of the effective system of national management in countries. The features of forming and prospect of subsequent development of the Ukrainian management are analysed.*

**Постановка проблеми.** В ході історичного розвитку суспільства, накопичений протягом тисячоліть досвід у сфері управління державою, військовими операціями, торговою і виробничою діяльністю підприємств був реалізований на початку ХХ століття в теорії і практиці економічної діяльності у вигляді наукової дисципліни менеджмент, яка розкриває ефективні прийоми управління людьми. З часом у світовій науковій літературі сформувався універсальний категорійний і методологічний апарат менеджменту, на базі якого вирости покоління менеджерів. Але не дивлячись на відносну універсальність теоретичної бази менеджменту, в світовій економіці чітко виявилися відмінності в підходах до організації управління в рамках національних економік, що призвело до формування національних систем менеджменту [1, 4, 7, 10, 16-17]. Тому розгляд форм організації менеджменту і впливу національної системи менеджменту на економічний розвиток впродовж багатьох років залишається актуальною проблемою яка

має важливе значення для української економіки, оскільки конкурентоспроможність країни і її суб'єктів господарювання багато в чому залежить від ефективності роботи менеджерів, чому в історії є безліч підтверджень, коли держави і їх підприємства володіючи великими запасами ресурсів ними управляли неефективно [1, 4, 9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У пострадянському науковому просторі спостерігається підвищення інтересу до особливостей організації менеджменту в економічно розвинутих державах [4, 6-7, 9, 12-14, 17]. Проте в даний час недостатньо уваги приділяється визначенню головних умов становлення ефективних національних систем менеджменту і їх зв'язку з динамікою наукового та економічного розвитку, а також дискусійним є питання формування чітких ознак української системи менеджменту [2-3, 16]. Тому дана обставина викликає необхідність дослідження в цьому напрямі.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ознак систем національного менеджменту, а також визначення головних факторів і умов впливаючих на їх становлення у світовій економіці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній економічній науково-методичній літературі входять в обіг терміни "національний менеджмент" і "національна система менеджменту". За визначенням О.Є. Кузьміна і О.Г. Мельник: "У кожній країні формується власна національна система менеджменту..." [10, с. 315]. Як найчіткіше сформовані й ефективні розглядаються: американський, японський, німецький, французький, шведський, фінський та китайський менеджмент [4-5, 10-11, 13, 15, 17].

Відповідно до системної парадигми, менеджмент, як наукова дисципліна і як практична діяльність є сукупністю процесів і правил впливу на конкретних людей з метою отримання очікуваного результату, а національній системі менеджменту властиві наступні ознаки характерні для більшості організацій і органів державної влади: переважання певного стилю управління, домінування вузького кола принципів і методів менеджменту,

схожість організаційної культури, комунікаційного процесу та реалізації загальних функцій менеджменту і т.д. Таким чином, під впливом різного роду чинників, в країнах формуються власні (відмінні одна від одної) системи менеджменту, які користуються однаковим теоретичним апаратом, але досягають результатів різними практичними підходами. При цьому національна система менеджменту історично вирощується на основі впливу великої кількості чинників дії з боку глобальних природної, біологічної, технічної, економічної, соціальної та управлінської системи в даній державі. В цілому, остаточне формування національних систем менеджменту в більшості економічно розвинених держав обумовлено ментальністю населення, що склалася століттями, і у вигляді певного образу відбулося після закінчення Другої світової війни в період початку НТР та існування біполярної політичної системи у світі [4-5,10, 13, 17].

Наприклад, розвиток американського менеджменту в США відбувався впродовж останніх століть в умовах концентрації масштабних якісних природних, фінансових і людських ресурсів при сталому розвитку ринкової економіки та відсутності бойових дій на території цієї країни. Дослідженням та формуванням рис американського менеджменту займалися М. Альберт, М. Армстронг, П. Друкер, М. Мескон, Е. Мейо, Дж. Мол, К. О'Дейл, Г. Пітерс, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Ф. Хедоурі. Американський менеджмент характеризується такими типовими ознаками: концентрація влади у окремих менеджерів, наявність формалізованих положень у поточній діяльності працівників, короткостроковий найм, часта ротація кадрів, підвищена мобільність персоналу, поширені комунікації, наявність якісних механізмів контролю, індивідуальність у прийнятті рішень та індивідуальна відповідальність менеджерів, людському фактору в управлінні надається другорядне значення, приділяється увага до підвищення кваліфікації в класичних національних школах бізнесу.

Японський менеджмент має значне історичне філософське підґрунтя, яке в умовах післявоєнної демілітаризації країни, військового впливу США,

великої кількості населення та обмежених природних ресурсів призвело до стрімкого розвитку економіки цієї країни. На становлення японського менеджменту суттєво вплинули розробки відомих японських теоретиків і практиків: М. Ібука, Т. Кендзі, К. Мацусіта, А. Моріта, М. Огава, У. Оуті, Ю. Фукудзава, Хонда які фактично й сформували ознаки національної системи менеджменту. Японському менеджменту притаманні наступні особливості: інноваційний підхід в усіх сферах діяльності, довгостроковий найм персоналу, стає просування по службі, поширення колективного спілкування та прийняття рішень, групова співпраця та відповідальність, узгодженість дій, увага до людського фактору, наполегливість і тривалість праці, відсутність бар'єрів між керованою та керуючою системами, постійне навчання та самонавчання працівників, адаптаційність і мобільність виробництва.

Німецький менеджмент сформований впродовж багатьох століть внаслідок однорідної ментальності цього народу та милітаризації економіки. Значний внесок у формування сучасної німецької системи менеджменту внесли Р. Хен, І. Хентце, В. Хоєр. Зараз німецька система менеджменту характеризується жорстким авторитарним стилем управління, відкритістю процесу управління, формалізацією посадових обов'язків і повноважень, ієрархічністю у відносинах між керівниками і підлеглими, колегіальністю у прийнятті рішень, можливістю здійснення самостійних дій лише в межах посадової діяльності, обізнаністю працівників щодо стратегічних орієнтирів організації. В цілому, німецьку систему менеджменту доцільно застосовувати при використанні структурованих завдань і забезпеченні стійкого розвитку підприємств завдяки підвищенню кваліфікації, дисципліни та якості праці працівників.

Французька система менеджменту сформована в умовах ринкової економіки, яка зазнавала суттєвого тиску з боку інших держав. Ця особливість призвела до застосування філософського підходу до організації управління. На формування французької системи менеджменту вплинули

праці А. Файоля, Д. Ру, Д. Сульє, Дж. Обер-Кріє. У французькому менеджменті значна увага приділяється плануванню, управління розглядається як послідовність певних взаємопов'язаних етапів, виокремлюються запрограмовані і незапрограмовані (структуровані та неструктуровані) варіанти рішень, виділяються основні та додаткові функції за принципом їх обов'язковості у діяльності підприємств, використовується поглиблений комунікаційний процес, враховуються соціальні потреби працівників.

Шведський менеджмент сформовано під особливостями розвитку скандинавських країн. При відносно невеликій чисельності населення та наявності природних ресурсів ця країна в умовах співпраці з іншими економічно розвинутими країнами не втратила своєї індивідуальності та досягла високого рівня життя населення. На формування шведського менеджменту вплинули такі економісти як П. Ерландер, Л. Мейдернер, К. Нордстрема, Й. Рідерстрале, П. Рен. Особливості шведської системи менеджменту складаються у наданні працівникам значних соціальних гарантій, вирівнюванні доходів працюючих, сприянні безперервному навчанню всього персоналу, застосуванні інноваційного підходу в управлінні, залученні працівників до участі в управлінні, високою дисципліною, дотримуванням ділового етикету.

Фінський менеджмент набув ознак системи управління за результатами зрозумілими та узгодженими усім персоналом в останні десятиріччя ХХ ст. Авторами сучасного фінського менеджменту є Е. Воутілайнена, Й. Ніссен, П. Порреніє, Т. Санталайнена, які почали робити наголос на більш ретельному врахуванні чинників зовнішнього середовища, застосуванні ситуаційного підходу, самостійності у прийнятті рішень та самовдосконаленні працівників. Ця система національного менеджменту характеризується ретельним попереднім обговоренням цілей і завдань та наступною плідною співпрацею керівників і підлеглих щодо досягнення результативності праці.

Китайський менеджмент має багатодавні традиції, але у сучасному вигляді він сформований внаслідок переходу країни від прямого директивного контролю до політики «відкритих дверей», завдяки поширенню масштабів залучення іноземного капіталу та створенню спеціальних економічних зон і приморських відкритих міст. Дослідженням сучасного китайського менеджменту зараз займаються такі відомі вчені, як Ван Лічжен, Сюй Уеймін, Уан Діндін, Хуан Цзіньфу, Цзоу Чжаосі, Чжоу Цзіжень, Яо Щіаньго. Особливістю китайського менеджменту є колективізм праці, сконцентрованість зусиль, наявність потужного впливу з боку органів державної влади, ієрархічність у стосунках між керуючою та керованою системою, виваженість при прийнятті рішень, наполегливість праці персоналу, жорсткість, ретельний підхід до збору інформації.

Українська система менеджменту зараз знаходиться у стадії формування своїх відмінних рис і має багато схожого із колишньою радянською та сучасною російською системою менеджменту [2, 6-7]. Ця обставина обумовлена історичними особливостями формування нашої країни. За часів СРСР на території сьогоденної України протягом 74 років була створена радянська система менеджменту (радянська система управління), яка діяла у межах адміністративно-командної економіки. За роки існування незалежної України в межах перехідної економіки чіткі ознаки системи українського менеджменту не були сформовані внаслідок впливу різновекторних трансформаційних процесів. З наданням Україні статусу країни з ринковою економікою Конгресом США та Єврокомісією, система українського менеджменту фактично визначила напрямок свого спрямування. Але, на наш погляд, внаслідок відсутності консолідації українського суспільства стосовно форм подальшого розвитку, конкурентному впливу політичних інтересів оточуючих держав та невирішеності питань власності, головуючим чинником який зараз впливає на формування української системи менеджменту є ментальність населення. До негативних особливостей вітчизняного менталітету слід віднести:

інертність щодо змін свого оточення та соціального статусу, зневіра щодо покращання умов життя в майбутньому, прив'язаність до родинного ладу ведення господарства (до напівнатурального та напівтоварного господарства), несхильність до довгострокових міграцій (осілість), прихильність бути у найманні ніж самозайнятим, запасливість, знеціненість значущості управлінської праці, надвисока вимогливість працівників до роботодавця та держави у вигляді очікування кращої долі “зверху”; до позитивних національних особливостей, можна віднести: уважність до вибору місця праці, бажання сталого життя, творчість, чутливість, ретельність, наполегливість, відданість улюбленій праці, почуття гумору [3]. В цілому, особливостями української системи менеджменту, які вже почали проявлятися, є: обережність при прийнятті управлінських рішень, мінімізація ризиків, малорухома та інерційна організаційна структура, перевага інтуїтивного підходу в управлінських рішеннях, низька мотивація праці, неякісний зворотній зв'язок, значна тінізація економічних відносин і схильність до корумпованості, локалізація процесу керованості, індивідуальна відповідальність, превалювання організаційних інтересів над особистими, низька увага до управління розвитком персоналу. При цьому, найбільш вірогідно, що подальше набуття чітких, як позитивних так і негативних ознак української системи менеджменту буде здійснюватися у майбутньому, при поступовому подоланні численних проблем притаманних сучасному періоду трансформації вітчизняної економіки.

Авторський аналіз відмінних рис найбільш ефективних національних систем менеджменту, дозволяє припустити, що головними впливаючими факторами їх становлення є – наявність наукового та економічного результату в цій країні. Тобто національна система менеджменту починає себе проявляти, з одного боку, в умовах розробки теоретиками і практиками певної країни нових підходів в управлінні, збільшенні наукових публікацій, наукових шкіл і т.д., а з іншого боку, при зростанні національної економіки за рахунок підвищення ефективності господарської діяльності резидентів

країни. Даний висновок підтверджується тим, що національна система менеджменту нерозривно пов'язана з розвитком держави і має загальний з ним життєвий цикл. При утворенні нової держави зароджується і нова національна система менеджменту; при зростанні (прогресі) національної економіки та наукової діяльності стає відомою у світовому масштабі й національна система менеджменту; при стабілізації (стагнації) макроекономічних показників національна система менеджменту визнається ефективною; при спаді (регресі) в державі національна система менеджменту починає вважатися неефективною; при зникненні держави зникає і її національна система менеджменту.

При спрощеному погляді на процес розвитку тієї або іншої держави і світової спільноти в цілому, в контексті прогресс-стагнация-регресс, система національного менеджменту в певний момент часу може бути оцінена позитивно або негативно. Але з урахуванням циклічного розвитку макроекономічних систем і наявності трансформаційних переходів на вищий ступінь розвитку, оцінка ефективності національних систем менеджменту стає питанням більш складнішим і неоднозначним. На нашу думку, підвищення ефективності національної системи менеджменту спостерігається при наявності наступних умов: стабільність меж держави, стабільність законодавчої бази, підконтрольність міграційних потоків, концептуальна консолідація громадян країни.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження можна визначити що національна система менеджменту безпосередньо пов'язана із загальносуспільним розвитком країни. Кожна з найбільш відомих та ефективних національних систем менеджменту має свої переваги та недоліки, які обумовлені науковими та економічними досягненнями на рівні підприємств, галузей національного господарства, регіонів, органів державної влади та країни в цілому.

В контексті розгляду питання адаптації передових досягнень у формуванні національної системи менеджменту в Україні, доцільно звернути



увагу на позитивний досвід німецької системи менеджменту, яка, вже пододала численні проблеми і має управлінські важелі адекватні ментальності наших громадян і може бути ефективною в умовах вітчизняних реалій. З урахуванням актуальності питання розробки ефективного механізму розвитку української економіки, перспективним напрямом подальших досліджень є посилення уваги наукової громадськості до питання становлення системи українського менеджменту.

### **Література:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
2. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. К., "Основи", 2001. – 349 с.
3. Діденко Я. Ринок праці України в аспекті національної ментальності // Україна: аспекти праці. – 2003. – № 8. – С. 26–30.
4. Журавлев П.В., Кулапов М.Н. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. / Монография. – М., 1998. – 232 с.
5. Завадський Й. С. Менеджмент: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: У 2 т. Т. 2. – К.: Європейський. університет, 2002. – 640 с.
6. Захаров Н. Л. “Загадка русской души”, или особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом. – 2005. – № 1. – С. 67–71.
7. Звягин А. А. Национальные особенности персонала // Экономика и организация промышленного производства. – 2002. – № 2. – С. 155–161.
8. Зозульов О., Длігач А., Писаренко Н. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств // Економіка України. – 2002. – № 6. – С. 41–46.

9. Кіндзерський Ю., Паламарчук Г. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 19–29.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: „Академвидав”, 2003. – 416 с.
11. Куцивол В. А. Японский опыт управления персоналом // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 46–51.
12. Николсон Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 13–20.
13. Самоукина Н.В. Управление персоналом: зарубежный опыт. – Санкт-Петербург: "Питер", 2003. – 302 с.
14. Совершенствование подготовки и использования кадров. Зарубежный опыт / Отв. за вып, А. Г. Солтан. – Кишинев, 2003. – с. 270.
15. Ухлина О. Шведская интерпретация понятий инновационного менеджмента и управления персоналом // Управление персоналом. – 2001. – № 4. – 48–49.
16. Хміль Ф. Міфи зарубіжної науки менеджменту і українські реалії // Економіка України. – 2005. – № 5. – С. 66–71.
17. Яновский А. А. Особенности национальных систем управления персоналом // Отдел кадров. – 2004. – № 15. – С. 4–7.
18. Приятельчук О. Формування української системи менеджменту / О. Приятельчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини. 2006. – № 33-34. – С. 87 – 89.