

ков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями. — СПб., 2002. 5. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Коренев Е.Н. Основы корпоративного управления. — Луганськ, 2001. 6. Маер К. Корпоративне управління в перехідній та ринкових економіках / Пер. з англ. — К., 1996. 7. Управление акционерным обществом (корпоративное управление в Украине): Пособие МФК. — Киев, 1999. 8. Шейн В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. — М., 2002. 9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К., 1999. 10. Fritz R. Corporate tides: the inescapable

laws of organizational structure. — San-Francisco, 1999. — P. 58–64. 11. Gompers P., Ishii J., Metrick A. Corporate governance and equity prices // NBER Working Paper. № w8449. — 2001, August. 12. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. 2818. — 2002, April. 13. Vives E. Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives. — New-Hampshire, 2000. — P. 17–19. 14. Weston J., Siu J., Johnson B. Takeovers, restructuring and corporate governance. — New-Jersey, 2001.

Надійшла до редколегії 20.12.05

О. Приятельчук, асист.

ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Досліджено процес становлення та розвитку національного українського стилю управління. Установлено, що різкий перехід від командно-адміністративної до ринкової економіки привніс специфічні риси, якими характеризується як українська бізнес-середовище, так і методи управління й характеристики власне топ-менеджменту, представлені на ринку України.

The process of the cretion of National Ukrainian management style has been investigated. Sharp transition from the order-administrative to the market economy created the specific features which characterizes both Ukrainian business-environment and the methods of management and characteristics of the top-management, which are represented at the market of Ukraine.

У системі міжнародного менеджменту український стиль ведення бізнесу та управління людськими ресурсами до цього часу не презентований чітко сформованою окремою моделлю. Не можна говорити про український менеджмент і як про похідну або складову так званого східноєвропейського або слов'янського стилю управління, оскільки: по-перше, даної одиниці як складової системи міжнародного менеджменту досі не існує (як розглядалося вище, виділяється західноєвропейський, американський та східний стилі управління), а країни-представниці даного регіону залишаються тимчасово витісненими із загальносвітової системи управління; по-друге, український бізнес, у тому числі й менеджери та працівники, наділені специфічними рисами, навичками, знаннями, моделями поведінки тощо, які докорінно відрізняються від усіх східноєвропейських країн, незважаючи на досить довгу історію спільного існування та розвитку.

Тому, розглядаючи український стиль ведення бізнесу, доцільно побудувати аналіз у кількох площинах: методи ведення підприємницької діяльності в умовах існування Радянського Союзу й після отримання Україною незалежності (тобто переломними слід вважати 1990-ті) й управління державними та приватними підприємствами середнього і малого бізнесу, що утворилися на початку 1990-х рр. і активно еволюціонують протягом останніх 10–15 років.

Опинившись на початку 90-х рр. у "двозначних" умовах, українським менеджерам довелося повністю переглянути власне бачення як формування економічних одиниць, так і управління ними. Отримавши після адміністративно-планової економіки вузькоспеціалізовані, розчленовані (коли одне підприємство становило лише окрему ланку виробничого процесу, що наразі опинилися відірваними один від одного в межах однієї, а іноді й різних країн) підприємства, обтяжені багатозатратною соціальною сферою, оснащенням, що не використовується, чітко орієнтованих на командну централізовану систему менеджменту працівників і власне управлінців, вироблені ідейно-політичні стимули діяльності персоналу, з одного боку, і неконтрольоване залучення України до глобалізаційних процесів, насадження ринкових умов господарювання як зовнішніми інвесторами, так і закордонним партнерами та споживачами, з іншого боку, призвело до економічної кризи країни загалом та управлінської кризи зокрема, яка була підкріплена відсутністю висококваліфікованих і адаптованих до нових ринкових економічних умов управлінців. Реструктуризація української бізнес-структур, і формування та розвиток української системи управління відбувалися одночасно й дуже

часто несинхронно один з одним. Дана тенденція частково простежується і сьогодні.

У 1992–1996 рр. оперативна реструктуризація передбачала такі підходи: оптимізація схеми виробництва, часткова закупівля оснащення для покращення якості, виконання робіт під замовлення, впровадження методів контролю собівартості, створення маркетингових відділів. У середині 90-х рр. відбулася певна зміна в підходах. З 1996 по 1999 р. ці підходи полягали в наступному: зміна організаційної структури та управління ціноутворенням, затратами, договорами та замовленнями, каналами розповсюдження, якістю. Сьогодні ж менеджери говорять про необхідність управління процесом виходу нових товарів на ринок, управлінням людськими ресурсами, підготовкою до сертифікації. Щодо стратегічної реструктуризації, то в першому періоді підходи полягали в залученні інвестицій та вивільненні внутрішніх ресурсів, по-друге – менеджери засвоїли необхідність аналізу ринку, відмови від безперспективних видів діяльності, управління брендами, створення стратегічних кластерів, диференціації видів діяльності, планування результатів та розвитку бізнесу, реінжинірингу бізнесу. Подібна ситуація спостерігається і з результатами реструктуризації: якщо до 1996 р. з її допомогою досягалось лише скорочення браку у виробництві, то сьогодні наполовину зменшилась кількість робіт, що не приносять додаткової вартості, на 60 % скоротився час циклу на реалізацію бізнес-процесів, відбувається оптимальний розподіл людських ресурсів. Ці факти свідчать як про підвищення професійного рівня менеджменту, так і про підвищення якості тих процесів, що відбуваються на підприємствах [2].

У процесі формування ринкових відносин, приватизації в Україні утворилося і функціонують два непропорційні сектори – державний і приватний. Оскільки стиль управління на державних підприємствах, на жаль, докорінно не змінився (централізація прийняття рішень, відсутність делегування повноважень, участі у прибутках, виключно матеріальна мотивація працівників, яка часто поєднується з коротко- та середньостроковою заборгованістю по виплаті заробітної плати, суб'єктивізм у процесах добору та управління персоналом тощо), слід звернути більшу увагу на підприємства, що належать до приватного сектору. Однією з характерних рис, властивих сучасному українському менеджменту, є залучення найманих управлінців (так званих топ-менеджерів), що пов'язано з розробкою додаткових методів управління (мотивація та контроль представників вищого менеджменту).

Для того щоб проаналізувати, яким чином формувалася сучасний український топ-менеджмент, необхідно звернутися до еволюції власне українського бізнесу (його приватного сектору безпосередньо). На рубежі 1980–90-х рр. вітчизняне підприємницьке середовище лише формувалося. У ньому переважали особистості харизматичного типу, які займалися всім, що приносило доходи, базуючись, насамперед, на власній інтуїції. У середині 90-х рр., коли в країні вже були закладені основи ринкових відносин, прийшло розуміння необхідності стандартизації технології ведення бізнесу. Якщо на першому етапі розвитку найманий топ-менеджер лише допомагав власнику, то на другому, в більшості випадків, окрім відповідальності, йому делегувалися й реальні повноваження. На початку ХХ ст. ситуація почала динамічно змінюватися. Новий стан бізнес-середовища (уповільнення темпів розвитку компаній, загострення конкуренції, зниження норми прибутку, концентрація виробництва та капіталу) потребувало від власників-управлінців специфічних знань у галузі економіки, якими самі власники не завжди володіли. В умовах цивілізованого та структурованого ринку за необхідності налагодження системи регульованого менеджменту найдоцільнішим став найм професійних управлінців.

Даний процес окрім позитивних наслідків мав і свої недоліки, серед яких:

- Наймані топ-менеджери зацікавлені передусім у надійності свого положення й компанії. У процесі роботи та реалізації стратегії розвитку компанії, як правило, менеджери схиляються до встановлення стійкого довгострокового балансу між ризиком і прибутком. Однак можливі й варіанти, коли цей баланс умисно порушується самим менеджером.

- Свої основні зусилля менеджери концентрують у компанії, в якій працюють. Однак це не виключає паралельного володіння власним бізнесом, часто нечесним, що паразитує на міцності фінансового потоку компанії-роботодавця (наприклад, дистриб'юторська компанія при великому виробничому заводі).

- Менеджери залежать від власників, зацікавлених у продовженні своїх контрактів на роботу та напрацюванні позитивної ділової репутації ("самобрендинг"). Зазвичай менеджери отримують винагороду у розмірі фіксованої заробітної плати, а додаткові стимули залежать виключно від волевиявлення власника.

- Менеджери безпосередньо взаємодіють із великою кількістю груп, що виявляють інтерес до діяльності компанії (персонал, кредитори, клієнти, постачальники, органи влади), що створює ґрунт для зловживань.

- На менеджера постійно впливає ціла низка факторів, не пов'язаних із завданнями підвищення ефективності діяльності та вартості компанії або навіть суперечать їм (наміри збільшення розмірів компанії, підвищення особистого добробуту та статусу, корпоративного та/або власного престижу тощо) [3].

Якісно відмінним є управління підприємств іноземних підрозділів міжнародних корпорацій в Україні. За роки ринкових реформ український бізнес суттєво змінився: сформувалася структура більшості галузевих ринків, встановилися більш-менш чіткі правила взаємовідносин із державою, накопичилася ретроспективна інформація, на основі якої можна будувати досить конкретні прогнози та плани. Але з позиції розвитку управлінських технологій та культури управління Україна відставала навіть від таких найближчих сусідів, як Росія, де раніше була усвідомлена необхідність впровадження західних стандартів менеджменту та почали запрошуватися західні управлінці, які одночасно з управлінням проводили навчання, підготовку нової формації вітчизняних менеджерів. Необхідність упровадження

передових управлінських технологій утвердилася в свідомості російських управлінців і власників вже давно. Нині до розуміння цього прийшли й в Україні, і відповідно виникла потреба в управлінцях нової формації, здатних забезпечувати конкурентоспроможність очолюваних ними бізнес-систем у довгостроковій перспективі. Певний час на керівні посади великих українських підприємств, особливо іноземних представництв МНК, запрошувалися російські управлінці, які володіли місцевою (для країн СНД) специфікою управління порівняно з їх західними колегами (представниками країни базування материнської компанії МНК) і, на відміну від українських менеджерів, були вже здатні застосовувати передові управлінські технології, впроваджувати системи внутрікорпоративних перетворень. Але, як зазначалося вище, бізнес-середовища країн СНД якісно відрізняються одне від одного.

Таким чином, можна умовно виділити два етапи формування управлінців на підприємствах, розміщених в Україні (включаючи тим самим до цієї групи як вітчизняні, так і іноземні компанії). У 1990-х рр. компанії очолювалися експатріантами, тобто застосовувався геоцентричний підхід до управління керівними кадрами, коли до управління компанії залучаються представники не країни базування і не приймаючої країни, а третьої країни, які мають достатній досвід роботи як усередині корпорації, так і всередині відповідного регіону, тобто достатньо досвідчені в специфіці діяльності власне компанії й характерних особливостей ведення підприємницької діяльності (а також мови, культури, традицій тощо) в певних територіальних межах.

Основним призначенням експатріантів була імплементація в українські представництва організаційної культури та управлінських технологій материнських компаній. На той час експатріанти значно переважали в заміщенні керівних посад представництв МНК. На сьогодні ситуація кардинально змінилася; серед основних факторів даної тенденції можна назвати наступні. По-перше, за умов більш як десятирічного функціонування іноземних МНК на ринку України основне завдання – заснування бізнесу на новій території та насадження властивої даній МНК корпоративної культури – експатріанти вже виконали, тому наступним еволюційним етапом розвитку іноземних підрозділів МНК є використання внутрішньої робочої сили, в тому числі й на топ-посадах. По-друге, з огляду на появу достатньої кількості вітчизняних кваліфікованих топ-менеджерів, власникам компанії немає сенсу в кілька разів платити більше іноземному працівнику (вища заробітна плата та додатковий компенсаційний пакет – видатки на оренду житла, утримання автомобіля з водієм, медичне страхування, оплата відряджень на батьківщину тощо). Дані кошти доцільніше інвестувати в підвищення кваліфікації вітчизняних кадрів, а працю іноземних співробітників використовувати на проектній основі для переймання позитивного досвіду. Даний фактор підкріплюється й характерною особливістю "пострадянських" працівників швидко вчитися й легко переймати іноземний досвід.

Але навіть за цих умов повністю відмовитися від використання праці експатріантів в Україні (що є загальним і для практики міжнародного бізнесу) неможливо. Залучаючи на керівні посади експатріантів, МНК намагаються забезпечити вкладений капітал (що виступає скоріше психологічним фактором, оскільки ступінь честості не визначається національною належністю керівника). Українські ж компанії звертаються до послуг експатріантів з метою впровадження нових технологій, навчання національного персоналу та, що особливо актуально, підвищення своєї інвестиційної привабливо-

сті для іноземних інвесторів. Адже іноземні інвестори відчують більше довіри до компаній, очолюваних експатріантами. Для компаній, що виходять на міжнародні ринки або займаються зовнішньоекономічною діяльністю, експатріанти є незамінними для виконання презентаційної функції, оскільки легко орієнтуються в неформальних правилах міжнародної ділової етики. У даному випадку праця експатріантів використовується зазвичай на початковому етапі створення бізнес-системи або на етапі її реструктуризації.

Необхідно відмітити й зацікавленість іноземних співробітників у праці в Україні, але основну увагу вони приділяють представництвам МНК, аніж власне українським компаніям. Основною причиною даної неоднорідності є, в першу чергу, непрозорість бізнесу українських компаній і непередбачуваність власників.

Використання праці експатріантів на підприємствах, розташованих на території України, довело існування як позитивів, так і недоліків даного явища. Досвід роботи в жорстких умовах конкуренції та низької маржі, а також навички у використанні сучасних інструментів є беззаперечними перевагами експатріантів, але реалізація їх потенціалу в українських умовах ведення бізнесу є проблематичною.

Традиційними перевагами експатріантів є наявність профільної бізнес-освіти (МВА), досвід роботи в умовах уніфікованих управлінських процедур, здатність мислити глобально та відсутність кросскультурних відмінностей із співробітниками головного офісу. До негативних якостей відноситься висока вартість утримання, специфічна психологія "тимчасовості" (зацікавленість у короткострокових результатах і наслідках діяльності на час дії проекту або перебування на даній посаді в даній країні), низький інтерес до всього, що не стосується обумовлених в контракті функціональних обов'язків. Усі ці фактори підвищують імовірність виникнення конфліктів з національним персоналом на соціокультурному підґрунті. За умови використання експатріантів, кар'єрний ріст вітчизняних працівників має вертикальні обмеження, іноземні менеджери відрізняються від українських вузькофункціональним способом мислення. За даних умов звичайним явищем є використання штабквартирою подвійних стандартів оцінки результатів роботи – для іноземців постійним пом'якшувальним фактором є незнання української специфіки [1].

До переваг українських менеджерів слід віднести знання національних особливостей ведення бізнесу (хоча, враховуючи цивілізованість та інтегрованість української економіки в систему міжнародних відносин, даний фактор на сьогодні відходить на другий план), їх гнучкість, здатність до навчання, значно більша схильність до прийняття ризикових рішень, наявність налагоджених зв'язків, відносно низька оплата їх послуг тощо. Тому за інших рівних умов національні кадри, що працюють у національному бізнес-середовищі, більш ефективні.

Загальною рисою менталітету представників пострадянського простору є орієнтація на відносини в колективі, а не досягнення конкретного, кількісно вираженого результату. Основним принципом етики виробничих відносин є: "якщо не можна, але дуже хочеться, то можна". До того ж у рамках однієї організації часто існують кілька субкультур, властивих різним групам співробітників.

Тому процес адаптації та застосування західних стилів управління на українських підприємствах досить важкий і неоднорідний. Використання західних менеджерів у даному випадку можливе, але занадто коштовне й неефективне. Західний топ-менеджер, завданням якого є організація та управління бізнесу в іноземному

представництві МНК, звик до того, що працівники здійснюють ефективну діяльність, мають достатню кваліфікацію для використання найновітніших технологій. Українські ж кадри потребують неодноразового роз'яснення, навчання, контролю і, що найголовніше, їх необхідно "переконати в необхідності роботи".

Іншим питанням залучення експатріантів є їх національність. У даному випадку вирішальне значення мають особисті якості: гнучкість і вміння пристосуватися до інших умов з погляду адаптації до менталітету та національних особливостей ведення бізнесу, явна перевага – у російських менеджерів. Щодо експатріантів з далекого зарубіжжя, то їх вагомими перевагами є системне ведення бізнесу, розуміння важливості роботи з персоналом і формування корпоративної культури, досвід застосування сучасних методів управління (ведення CRM-систем, оптимізація бізнес-процесів, стратегічне планування). Ризик залучення західних менеджерів полягає в тому, що для людини, яка звикла працювати в умовах стабільного та прозорого бізнесу, більшість особливостей української практики підприємництва можуть виявитися незрозумілими.

Основними складовими західної корпоративної культури виступають дисципліна та здоровий кар'єризм. Взаємовідносини співробітників у рамках компанії формалізовані, а відповідні процедури зафіксовані в корпоративних кодексах. Посадовими інструкціями чітко визначаються місце співробітника в корпоративній ієрархії, функціональні обов'язки, рівень його відповідальності, взаємозв'язки з іншими співробітниками. Будь-яке ділове спілкування в рамках прозахідної організаційної культури передбачає конструктивну конфронтацію. Цим вона радикально відрізняється від пострадянської традиції ділового спілкування (пошук аргументів – "чому не можна"). У результаті стандартизації внутрікорпоративних процесів вплив окремих співробітників на загальний процес обмежується їх функціональними обов'язками.

Відмінності між двома моделями корпоративної культури (західної та української) очевидні й досить значні. Тому в процесі їх інтеграції або свідомої взаємозаміни не виключеними є конфлікти між місцевим та іноземним персоналом, викликані міжкультурними протиріччями. Але, в будь-якому разі, саме західна культура повільно, але послідовно вкорінюється в Україні.

Тому не можна недооцінювати роль та необхідність присутності іноземних управлінців в українському бізнесі. Їх досвід побудови управлінських вертикалей, корпоративної культури, застосування технологій успішної побудови та розвитку бізнесу багато в чому унікальний, а отже, й необхідний, але до їх залучення треба підходити виключно ситуативно. Особливо актуальним залучення експатріантів постає в процесі реінжинірингу бізнес-процесів та реструктуризації компаній. У той же час управління вже створеними управлінськими механізмами досить успішно можуть здійснювати й національні кадри. Тому в найближчому майбутньому можна прогнозувати поступове збільшення кількості українських менеджерів на топ-позиціях представництв МНК та власне українських компаній; підвищення ліквідності вітчизняного управлінського капіталу (їх інтеграція до країн Східної Європи) тощо.

1. Бизнес-Рюрики // Бизнес. – 2003. – № 44 (563). 2. Колесник Л. Украинские менеджеры предпочитают пользоваться нерыночными методами управления, отпугивая потенциальных инвесторов // Компания. – 2000. – 17 мар. 3. Система "свой-чужой" // Бизнес. – 2003. – № 40 (559).