

## ВІТЧИЗНЯНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСНОВНІ ДЕТЕРМІНАНТИ, ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

*Визначено основні системоутворюючі компоненти національної моделі менеджменту. Досліджено ментальні, ідеологічні, культурологічні особливості управлінської діяльності та їх основні негативні прояви у національній моделі менеджменту. Сформовано та структуровано базові принципи побудови вітчизняної моделі менеджменту з урахуванням ментальних, ідеологічних та культурологічних особливостей. Обґрунтовано доцільність застосування запропонованих принципів управління для розвитку вітчизняної моделі менеджменту.*

*Ключові слова:* менеджмент, модель менеджменту, менталітет, ідеологія управління, культура управління, принципи управління.

NAZARCHUK T. V., TYURINA N. M., KARVATSKA N. S.

Khmelnytsky National University

## NATIONAL MANAGEMENT MODEL: MAIN DETERMINANTS, PROBLEMS AND FEATURES OF FORMATION

*The main self-made components of the national management model were defined. There were studied mental, ideological, cultural features of management and their main negative effects on the national management model. The most significant challenges of internal and external environment that influence the formation of modern management model were defined. Outlined an array of problems that accompany national business, that is related with all levels managers' misunderstanding of modern management paradigm deep changes and does not take into account their national model management characteristics. The basic principles of building national management model were structured and formed, considering mental, ideological and cultural features. There was proved the expediency of using proposed principles for development the national management model. It is proved that the management system should be build on realistic basis and not on simulated idea of a person.*

*Key words:* management, management model, mentality, management ideology, management culture, principles of management.

**Вступ.** Сьогодні українська економіка знаходиться у системній кризі і цим виправдовується багато економічних, політичних і суспільних явищ, які негативно впливають на подальший розвиток держави. З однієї сторони, криза дійсно являє собою послаблення системи, її нездатність зберігати стан рівноваги, досягати поставлених цілей. Проте, варто розуміти, що криза є діалектичною єдністю двох процесів: руйнування і творення (перетворення, розбудови). Завдяки цим процесам відбувається руйнування одних елементів, структур і функцій системи та виникнення інших, а отже криза є неминучою фазою оновлення системи.

Соціально-економічний розвиток України на сучасному етапі неможливий без усвідомлення вагомості ефективного і результативного менеджменту, розуміння якого має відбуватися з урахуванням глибинних національних і глобалізаційних чинників. Вітчизняні невдачі у соціально-економічному розвитку останніх двох десятиріч пов'язані не лише із невизначеністю кардинальних політичних, соціальних та економічних змін, але й оцінкою менеджменту та його визначальної ролі у якісному розвитку. Для України має особливе значення чітке розуміння докорінних змін, які відбуваються у сфері управління, оскільки триває зміна соціально-економічної системи, а нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління та зміни стереотипів мислення, які склалися протягом тривалого періоду часу.

Постановка завдання у загальному вигляді. Метою статті є визначення та розкриття змісту основних структурних компонент вітчизняної моделі менеджменту, дослідження тенденцій його розвитку та формування системного погляду на проблеми менеджменту в Україні у концептуально-ідеологічному світі, а також формування базових принципів управління, зумовлених переосмисленням соціально-економічних реалій сьогодення.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Проблематика формування національної моделі менеджменту була об'єктом досліджень численних наукових праць вітчизняних науковців. Так, проблеми становлення сучасного менеджменту в Україні ґрунтовно досліджувались у роботах Ф.І. Хміля, Б.П. Будзана, О.Є. Кузьміна, М. Лесечко, О. Ільченко, У.Л. Сторожилової, І.І. Черленяка, Й.С. Ситника, О. Зозульова, Н.В. Яшкіної та ін.

Здобутки цих та багатьох інших учених, науковий інтерес яких становить особливості та проблеми національного менталітету, ідеології та національних моделей менеджменту, висвітлюють важливі аспекти та сприяють подальшому розгляду цього суперечливого та складного феномену. Однак, варто відмітити, що вітчизняна управлінська наука тривалий час носила описовий характер, концентрувалася на узагальненні зарубіжних наукових досягнень, часто-густо не враховуючи вітчизняну практику господарювання. На сьогодні фактично відсутні цілісні фундаментальні дослідження стосовно проблематики вітчизняної моделі

менеджменту у концептуальному аспекті, а окремі питання досліджені досить фрагментарно.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж визначити особливості вітчизняної моделі менеджменту, слід зрозуміти, які детермінанти є для неї основоположними і системоутворюючими, тобто визначити ті компоненти, які стимулюють інтегрування окремих реалій суспільної дійсності та обумовлюють стан і властивості взаємовідносин. Досліджуючи викладені класиками (Ф. Тейлором, А. Файолем, М. Вебером, Г. Гантом, Г. Фордом та ін.) концептуальні складові управління, на перший погляд здається, що теорія менеджменту є принципово інтернаціональною. Дійсно принципи, методи та функції управління можуть бути адаптованими до будь-якої соціально-економічної системи, проте психологічна готовність виконувати їх, швидкість, повнота та ефективність виконання є надзвичайно залежними від національного (ментального) чинника. Відповідь та запитання, чому економічний, політичний, соціальний та культурний розвиток держав світу відбувається по-різному і різними темпами, криється, можливо, у відмінності менталітетів їх народів. Крім історичного та геополітичного чинників, менталітет нації тієї чи іншої держави виступає чинником, який визначає подальший її розвиток і місце серед цивілізованих країн світу. Більшість науковців сьогодні визнають, що національний та регіональний менталітети є принципово важливими чинниками, що впливають на форми, функції і структури управління, а отже між менталітетом і менеджментом існує глибокий сутнісний взаємозв'язок. Таким чином, першою детермінантою, на нашу думку, є менталітет.

Що ж таке менталітет і чому саме він є основоположною компонентою національних моделей менеджменту? Слово "менталітет" походить від латинського кореня "mens" – свідомість. В загальноприйнятому розумінні менталітет – це сукупність історично сформованих психологічних особливостей поведінки, способу мислення, культури спілкування, ставлення до навколишнього світу окремих людей та нації в цілому. Він формується під дією сукупності історичних, соціально-економічних, психологічних та природно-кліматичних явищ, що діють протягом тривалої еволюції країни і нації. У результаті виникає сукупність настанов, які стосуються найбільш важливих і загальних моментів життєдіяльності індивіда.

Менталітет людини (групи) має глибинно-стійкий характер. Як форма виявлення групової свідомості менталітет відіграє важливу роль у забезпеченні єдності та цілісності відповідної соціальної групи у зв'язку із закріпленими в ній цінностями, нормами поведінки. Менталітет українців формувалася протягом усього часу існування їх як нації. Беручи до уваги історичні, расові, географічні, культурно-морфологічні особливості їх менталітету, можливо знайти "генетичне пояснення" специфіки світосприйняття та поведінки народу, який мешкає в сучасній Україні [4].

Проаналізувавши погляди науковців [4-7, 9, 12] щодо особливостей українського менталітету, ми дійшли висновку, що його домінуючими рисами, які можуть принципово впливати на формування моделі менеджменту є індивідуалізм, емоційність, кордоцентризм, інтровертність та прагнення до особистої свободи. Більшість поглядів науковців сходяться на тому, що однією із домінуючих рис українського менталітету, є індивідуалізм. Український індивідуалізм сформувався завдяки життю в малому гурті. Він пов'язаний з обмеженістю, замкненістю і локальністю кола спілкування. Його вирізняють споглядність, самозаглибленість, зосередженість на власних почуттях, відсутність агресивності. Індивідуалізм українців зумовлює усунення від розв'язання проблем суспільства, обмеженість зв'язків тощо. Українця цікавить тільки його найближче оточення, чужі, інші для нього далекі, їх можна використовувати, у разі потреби, ними можна навіть маніпулювати. Індивідуалізм спричиняє уникання дієвості, панування самозамкненості, інтровертність та відмову від будь-якої залежності. У зв'язку із цим розв'язання соціальних проблем ніколи не були пріоритетними для українця, зосередженого на власному домогосподарстві, на досягненні власної самодостатності. Український індивідуалізм можна визначити як стратегію виживання особи, а не спільноти. Він також проявляється в неприйнятті формально-інституційних відносин, перед усім правових, а також у політичному інфантілізмі [6].

Наступною домінуючою рисою українського менталітету, яку виділяють науковці, є емоційність, яка превалює над раціональністю, а іноді і інтелектом. Українцям притаманні несталість емоцій та настрою, швидка запальність та швидке згасання емоцій. Переконаність українця в будь-чому зазвичай зумовлюється емоційною наповненістю того, що йому пропонується.

Кордоцентризм як структурний компонент української ментальності відіграє рушійну, мотиваційну роль в житті української людини. Він сприятиме інтеграції положень корпоративної культури та цінностей у свідомості працівника, оскільки людське буття у національній ментальності українця переплітається з духовним і цінності матеріального світу легко перетворюються у духовні. Загалом, кордоцентризм особистості української ментальності значною мірою сприятиме усвідомленню працівниками організаційних цінностей як власних.

На думку вчених, українцям притаманна інтровертність як спрямованість на свій власний внутрішній світ, на економічні проблеми власного кола та у зосередженості на своїй внутрішній свободі. Інтроверт проектує власну активність на себе. Інтровертність викликає меншу залежність людини від зовнішнього середовища, орієнтує її на зміни власного внутрішнього світу. Інтровертність українців пов'язана із домінуванням минулого над майбутнім, байдужим ставленням до перспектив соціального

розвитку. Українська інтровертність призводить до заміни істини пристрасстю, бажанням, інтересом до пошуків не істини, а власної правди [6].

Прагнення до особистої свободи українців, як ментальна риса, спричиняє неприйняття нав'язаного ззовні авторитету, прагнення відмежуватися від соціуму, а також утворює сподівання на власні сили, здібності та розум, власну ініціативу тощо.

Людина не може бути вільною від суспільства, від самого себе, своєї ментальності. При цьому вона завжди знаходиться у певній ієрархічній системі: або керує, або підпорядковується, або самостійно керує своїми діями, вчинками, які підсвідомо керуються його ментальністю. Відповідно можемо вважати, що управління є формою вираження ментальності.

У цьому контексті повністю погоджуємось із твердженням Ф.І Хміля [15], про те, що необхідність «накладання» характерних рис української ментальності на застосовувані у вітчизняних підприємствах моделі менеджменту є беззаперечною. Неврахування цих характеристик неминуче веде до неефективності будь-якої моделі управління.

На рис. 1 наведено основні негативні прояви домінуючих рис українського менталітету, врахування яких є обов'язковим, на нашу думку, при формуванні базових принципів вітчизняної моделі менеджменту.

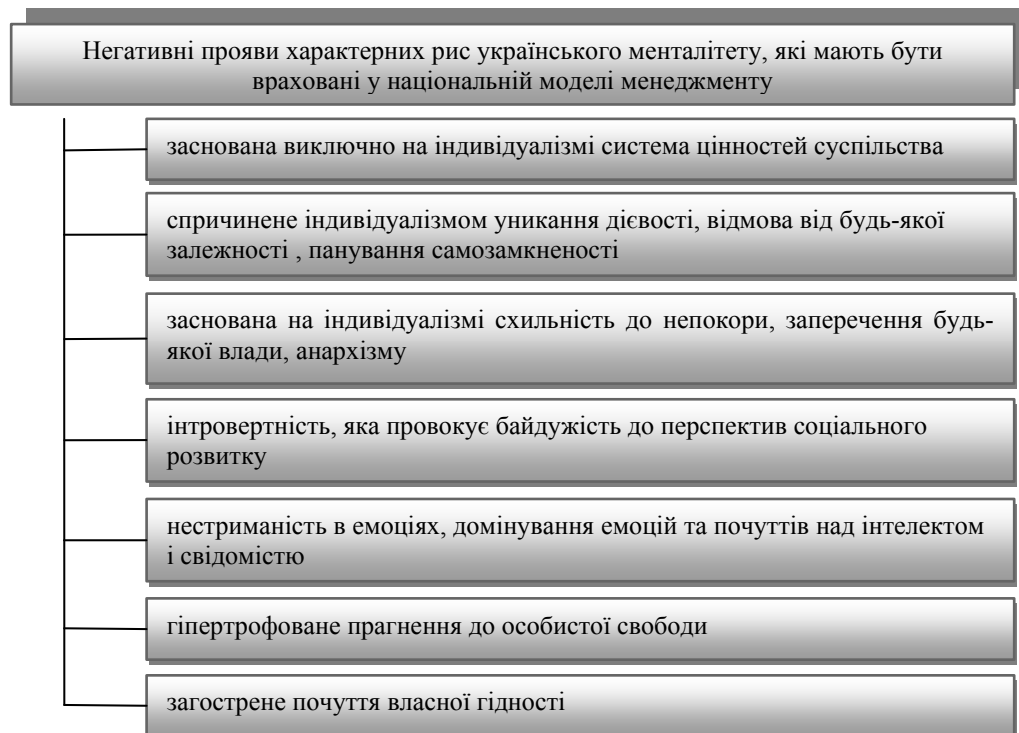


Рис. 1. Негативні прояви домінуючих рис українського менталітету

Таким чином, менталітет виступає специфічним полем вибору суб'єктом своєї лінії поведінки, життєдіяльності, виявленої у певних ціннісно-нормативних параметрах. Ментальний регулятор – найважливіший засіб, що обумовлює прийняття цінностей і норм індивідом. Соціокультурний розвиток постійно удосконалює цю здатність людської свідомості і призводить до появи різного роду психологічних, соціально-психологічних, нарешті – ідеологічних уявлень, на базі яких формуються ціннісно-нормативні ідеали). Отже, другою системоутворюючою компонентою моделі менеджменту, на нашу думку, є ідеологія управління.

Варто зазначити, що у вітчизняній літературі з теорії управління, ця категорія є рідко уживаною. Питання ідеології управління розкриваються переважно фрагментарно, шляхом висвітлення окремих складових. Категорію «ідеологія управління» найчастіше ототожнюють із системою цінностей і цільових установок організації.

Досить цілісною і фундаментальною в питаннях ідеології управління можна вважати, на наш погляд, праці російського науковця Є.О. Савельонка [10], який системно дослідив виникнення цього терміну, етапи його еволюції, а також питання ідеології у контексті управління та систематизував російські та зарубіжні теорії ідеології управління. В його розумінні «ідеологія управління» визначає зміст основних ідей, які характеризують істотні властивості управління, зміст управлінської діяльності. Фактично з моменту своєї появи, поняття «ідеології» стало застосовуватися переважно для оцінки та характеристики ідейних концепцій і системи поглядів, які мають яскраво виражену соціально-політичну спрямованість і виражають інтереси великих соціальних груп.

У працях зарубіжних науковців, ідеологія управління (managerial ideology, ideology of management) розглядається найчастіше у двох аспектах: як поняття, що характеризує основні ціннісні установки, які притаманні управлінню, та як поняття корпоративної ідеології (corporate ideology) в межах функціонування окремої компанії.

У сучасних роботах з теорії управління термін «ідеологія управління» використовується переважно для опису окремих складових організаційної культури, філософії управління, місії, цілей організації, впливу суспільної ідеології, соціальної відповідальності бізнесу тощо.

Багато в чому розділяючи погляди Є.О. Савельонка, вважаємо все ж, що ідеологія управління слугує формою представлення і роз'яснення цілей, принципів і завдань управління, ієрархії цінностей керівників, норм, правил та стереотипів поведінки і взаємовідносин у колективі. Вона формує типи поведінки, сприйняття, мислення індивіда в організації. Ідеологія управління безпосередньо пов'язана з такими важливими елементами сучасного управління, як мотивація, підвищення рівня свідомості працівників, формування та розвиток творчого потенціалу особистості тощо.

Щодо українських реалій, то з часів здобуття незалежності і досі в Україні соціально-економічна та політична діяльність супроводжується руйнуванням радянських ідеологічних стереотипів і тотальною деідеологізацією суспільства та індивіда. На відміну від радянської практики, за якої система ідеології була органічною частиною ідеологічної системи всього суспільства, ринкова економіка і працюючі у ній суб'єкти господарювання були поставлені перед необхідністю формування власної ідеології (як внутрішньої – перед колективом, так і зовнішньої – перед споживачами, конкурентами, партнерами та суспільством). Однак, наші дослідження свідчать про те, що у вітчизняній практиці формування ідеології управління домінує низка проблем, що відбивають негативні тенденції соціально-економічного та політичного життя держави.

На наш погляд, основними негативними характеристиками ідеології управління в національній моделі менеджменту є такі (рис. 2).

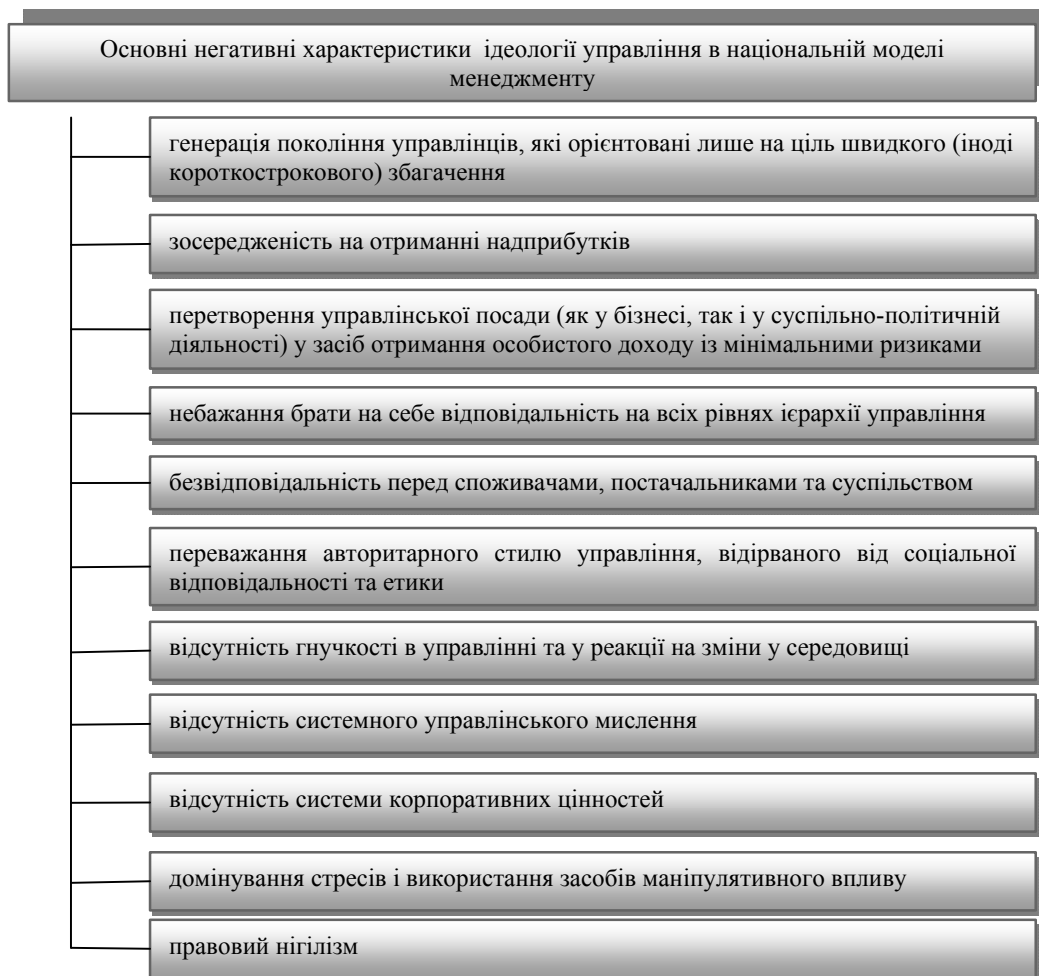


Рис. 2. Основні негативні характеристики ідеології управління у національній моделі менеджменту

Цей перелік проблем вітчизняної ідеології управління звичайно не є вичерпним, однак віддзеркалює багато характерних рис вітчизняної моделі менеджменту. Отже, поняття ідеології охоплює складний комплекс явищ і процесів, що мають економічну, психологічну і соціальну природу.

Насправді ідеологія управління, має віддзеркалювати ідеї та зміст управління, те, заради чого здійснюється управління, тобто відображати цілі та засоби їх досягнення. В процесі досягнення цілей зусилля всіх учасників системи управління повинні бути скоординовані. Обов'язковою умовою цієї координації є те, що цілі нерозривно пов'язані з механізмом їх досягнення, вони повинні бути зрозумілими, і головне, однаково сприйнятими і суб'єктом і об'єктом управління. Саме це і є умовою ефективного управління.

Як ми бачимо, у фокусі ментальних та ідеологічних компонент перетинається багато соціально-психологічних чинників, що характеризують процеси, які мають безпосереднє відношення до формування цінностей, переконань, норм, правил, настроїв, типів поведінки, стилів управління та інших культурологічних феноменів, розуміння яких має відбуватися через призму культури управління. Будь-яка організація, а відповідно і управління в ній являються формою вираження і способів існування культури.

Отже, третьою основоположною детермінантою, яка лежить в основі національної моделі менеджменту, ми вважаємо, культуру управління.

Для того, щоб зрозуміти особливості української культури управління, слід звернутися до особливостей українського характеру. Українців характеризує недовіра, вони уникають відповідальності, сповідають пасивність, невтручання у розв'язання проблем зовнішнього порядку. Соціальні умови значною мірою спричинили те, що українці є людьми інтровертними – вони занурюються в особисті проблеми, опікуються власними питаннями, характеризуються зовнішньою пасивністю, самозаглибленням. Водночас постійні навали, пригнічення, зневажання викликали у них бажання боротися і перемагати, примушували бути активними, не забувати про честь і гідність, виявляти шляхетність – ті якості, які визначають авантюрно-ентузіастичну, екстравертну людину [6].

Як зазначає М. Лесечко [9], українська етнопсихологія фіксує взаємодію двох типів культури:

– “хліборобської”, якій властива м'якість, толерантність, чуйність, душевна теплота, поблажливість, мрійливість, милосердя;

– “рицарської” (козацької), якій властиві діловитість, рішучість, наполегливість, вірність слову, практичність, конкретність, справедливість.

Погоджуючись із думкою М. Лесечко, вважаємо, що в українській моделі менеджменту необхідно враховувати особливості масової “хліборобської” складової національного характеру, але будуватися вона повинна на цінностях “рицарської”, оскільки становлення українського менеджменту як ефективної практики не можливе без відродження рицарської культури [9].

Проте, повертаючись до проблем сучасної культури управління в рамках національної моделі менеджменту, вважаємо за необхідне відмітити ті, які мають найбільший, на наш погляд, негативний вплив (рис. 3).

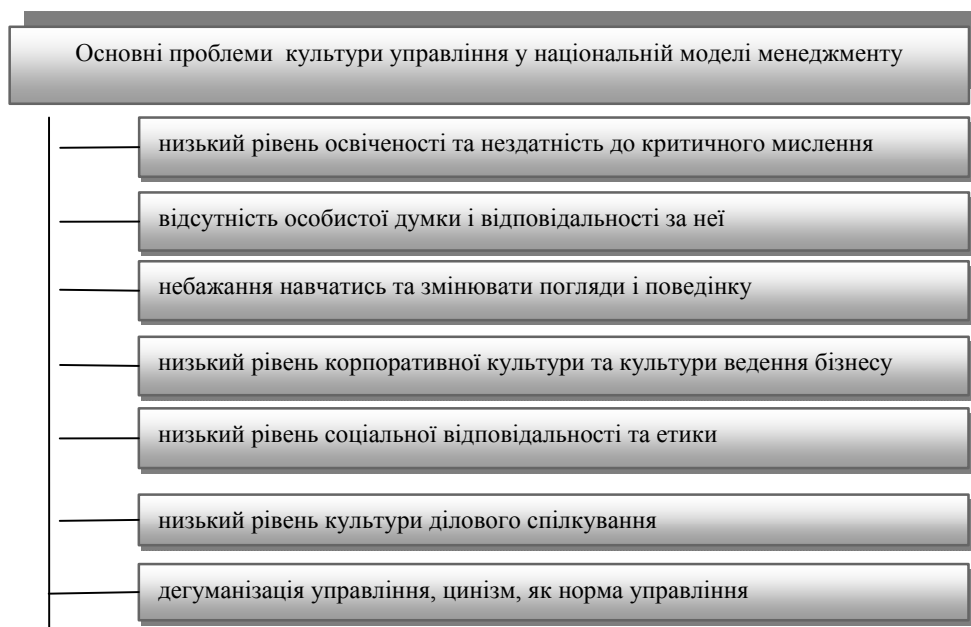


Рис. 3. Основні проблеми культури управління у національній моделі менеджменту

На перший погляд може здаватися, що ідеологія управління включає в себе культуру управління. Головна відмінність ідеології управління від культури управління полягає в тому, що ідеологія управління за своєю суттю є результатом осмислення (рефлексії) суб'єктом управління теорії і практики управління в конкретній організації, відповідно, має сувору суб'єктний характер, в той час як культура, з точки зору управління, відноситься до об'єкту управління. Ідеологія управління – це концентроване вираження суттєвих рис і якостей управління, сформоване, перш за все, в свідомості керуючого суб'єкта [10].

Ідеологія управління, крім вивчення ідеологічних явищ і процесів в організації, покликана також виявити і описати сутність самого управління. Однак, на відміну від культури управління, що має переважно споглядальний, пасивний характер по відношенню до управління, ідеологія управління спрямована на активні якісні зміни в теорії та практиці управління.

Отже, на нашу думку, в основі національної моделі менеджменту лежить ментально-етнічна, ідеологічна та культурна складова (рис. 4).

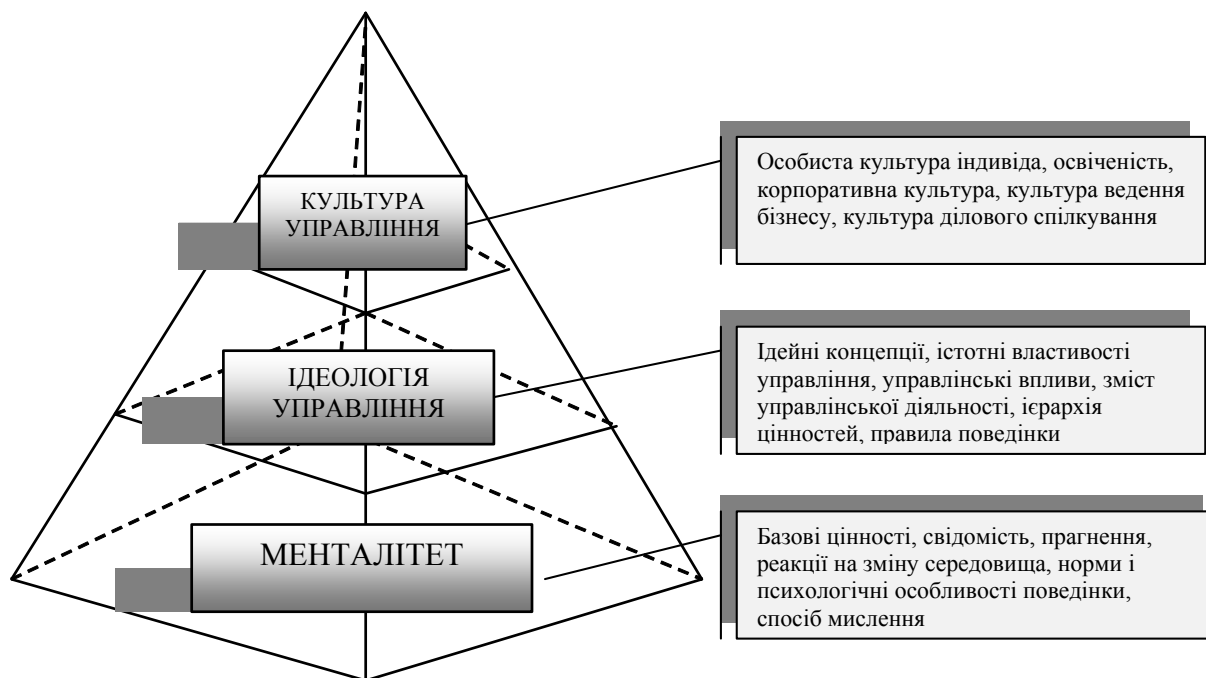


Рис. 4. Піраміда основоположних детермінант формування національної моделі менеджменту

Чому саме ці три детермінанти нами прийняті як системоутворюючі? Розділяючи думку проф. Виханського [2], вважаємо, що менеджмент – це люди, люди і тільки люди. В людях можливості і в людях загрози, люди – джерело сили і люди – джерело слабкості. Тому глибоке розуміння людей, здатність їх відчувати є найважливішою компетенцією управлінця.

Далі розглянемо, як ці детермінанти, а особливо їх негативні характеристики, впливатимуть на формування вітчизняної моделі менеджменту, ефективність якої, на наше переконання, визначатиметься ступенем врахування негативного впливу цих характеристик. На основі синтезу та узагальнення теоретичних і практичних напрацювань нами було сформовано базові принципи вітчизняної моделі менеджменту з урахуванням ментальних, ідеологічних та культурологічних особливостей (таблиця 1).

Побудова моделі менеджменту з урахуванням зазначених базових принципів, структурованих за основними системоутворюючими компонентами дозволить, на наш погляд, досягнути більшого ефекту синергії, який є одним із основоположних у ефективному управлінні. Вважаємо, що усвідомлення і врахування цих принципів сприятимуть формуванню більш ефективних систем управління вітчизняних суб'єктів господарювання. Однак, варто розуміти, що принципи управління відображають теоретичний ідеал управління, до досягнення якого необхідно прагнути, проте кожна організація унікальна, як і люди, які в ній працюють, а тому для українських реалій надзвичайно актуальним є вислів А.Ейнштейна: «Теорія – це коли все відомо, але нічого не працює. Практика – це коли все працює, але ніхто не знає чому. Ми ж об'єднуємо теорію і практику: нічого не працює ... і ніхто не знає чому». Отже, базові принципи управління повинні бути відомі і зрозумілі персоналу. Вони повинні постійно бути в центрі уваги керівництва організації, перевірятися практикою й оновлюватися відповідно до реальних умов, у яких діє організація.

Окрім наведених базових принципів формування сучасної моделі менеджменту повинно відбуватися з урахуванням особливостей викликів (трендів) зовнішнього та внутрішнього середовища, найбільш вагомими серед яких є:

- надзвичайно високий динамізм мінливості зовнішнього середовища (виникнення нових ринків, або скорочення існуючих, гіперконкурентне середовище, стрімкий розвиток технологічного процесу, скорочення життєвих циклів продуктів, домінування інформації та технології в економічній системі);
- інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу (розмиття границь, глобалізація економічних процесів, інтенсифікація інвестиційно-інноваційних процесів, інформаційний глобалізм структур);
- постійне перетворення та оптимізація організаційних структур (заміна традиційних лінійно-функціональних структур, орієнтованих на стабільне зовнішнє середовище, на мережеві, матричні, проектно-процесні структури; аутсорсинг бізнес-процесів);

- використання творчого потенціалу людських ресурсів (формування корпоративної культури і системи цінностей, участь працівників у формуванні організаційних цілей, засобів їх досягнення, розподілу ресурсів тощо).

Таблиця 1

**Базові принципи побудови вітчизняної моделі менеджменту за основними структурними детермінантами**

Компонента	Основні проблеми (негативні прояви)	Базові принципи побудови моделі менеджменту
Менталітет	<ul style="list-style-type: none"> <li>заснована виключно на індивідуалізмі система цінностей у суспільстві</li> <li>спричинене індивідуалізмом уникання дієвості, відмова від будь-якої залежності, панування само замкненості</li> <li>заснована на індивідуалізмі схильність до непокори, заперечення будь-якої влади, анархізму</li> <li>інтровертність, яка провокує байдужість до перспектив соціального розвитку</li> <li>нестриманість в емоціях, домінування емоцій та почуттів над інтелектом і свідомістю</li> <li>гіпертрофоване прагнення до особистої свободи</li> <li>загострене почуття власної гідності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>орієнтація на особистість та опора на індивідуальні якості</li> <li>мотивація за індивідуальним внеском</li> <li>індивідуальна відповідальність</li> <li>заохочення ініціативи працівників</li> <li>орієнтація на «економічну людину», дії якої підпорядковуються власній вигоді і власному успіху</li> <li>превалювання індивідуального підходу у прийнятті управлінських рішень</li> <li>формування партнерських стосунків із працівниками на основі забезпечення єдності інтересів та взаємної вигоди</li> <li>встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату</li> </ul>
Ідеологія управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>генерація покоління управлінців, які орієнтовані лише на ціль швидкого (іноді короткострокового) збагачення</li> <li>зосередженість на отриманні надприбутків</li> <li>перетворення управлінської посади (як у бізнесі, так і у суспільно-політичній діяльності) у засіб отримання особистого доходу із мінімальними ризиками</li> <li>небажання брати на себе відповідальність на всіх рівнях ієрархії управління</li> <li>безвідповідальність перед споживачами, постачальниками та суспільством</li> <li>переважання авторитарного стилю управління, відірваного від соціальної відповідальності та етики</li> <li>відсутність гнучкості в управлінні та у реакції на зміни у середовищі</li> <li>відсутність системного управлінського мислення</li> <li>відсутність системи корпоративних цінностей</li> <li>домінування стресів і використання засобів маніпулятивного впливу</li> <li>правовий нігілізм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>узгодження інтересів учасників діяльності і цілей організації</li> <li>формування цілей з орієнтацією на довгострокову перспективу всупереч короткостроковим вигодам</li> <li>створення системи корпоративних цінностей</li> <li>клієнторієнтованість (орієнтація на споживача, а не на збагачення)</li> <li>відповідність прав, обов'язків, відповідальності</li> <li>посидання комунікацій між працівниками та їх індивідуальною відповідальністю</li> <li>орієнтація на перспективний розвиток, підвищення стандартів діяльності</li> <li>відмова від жорстких директив і розпоряджень на користь неформальних методів управління, заснованих на співробітництві і партнерстві у поєднанні із індивідуальними формами контролю</li> <li>формалізовано децентралізована структура управління</li> <li>органічне поєднання системного і ситуаційного управління</li> <li>законність управління</li> </ul>
Культура управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>низький рівень освіченості та нездатність до критичного мислення</li> <li>відсутність особистої думки і відповідальності за неї</li> <li>небажання навчатись та змінювати погляди і поведінку</li> <li>низький рівень корпоративної культури та культури ведення бізнесу</li> <li>низький рівень соціальної відповідальності та етики</li> <li>низький рівень культури ділового спілкування</li> <li>дегуманізація управління, цинізм, як норма управління</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток ключових компетенцій працівників, постійне навчання</li> <li>стимулювання розвитку особистості</li> <li>забезпечення чесності і довіри у ділових стосунках</li> <li>розвиток корпоративної культури</li> <li>демократизація управління</li> <li>гуманізація відносин та управління</li> <li>підвищення соціальної відповідальності</li> </ul>

**Висновки.** Проведені дослідження показали, що великий масив проблем, які супроводжують вітчизняний бізнес, пов'язаний із нерозумінням менеджерами (на всіх рівнях) глибоких змін сучасної управлінської парадигми та не врахуванням ними особливостей національної моделі менеджменту. Дослідження переконують у тому, що трансформація менталітету вимагає набагато більшого часу, ніж зміни в економічних відносинах, інститутах влади, управління, оскільки позитивні та негативні звички, у тому числі ставлення до праці, відтворюються через сім'ю протягом кількох поколінь.

Побудова абстрактних моделей поведінки і мислення людини в організації не приводить до бажаних результатів. Стало зрозуміло, що немає і не може бути єдиних і для всіх успішних методик та процедур управління, що не людей потрібно підлаштовувати під схеми і концепції управління, а, скоріше, управління потрібно вибудовувати, виходячи з реалістичних, а не змодельованих уявлень про людину.

Розв'язання існуючих проблем менеджменту в Україні та пошуки його ефективної моделі вимагає застосування системного управлінського мислення та поєднання критично осмислених напрацювань зарубіжної науки управління з практикою та особливостями ведення вітчизняного бізнесу з урахуванням особливостей ментального, ідеологічного та культурного чинників. Нові реалії потребують цілісної, збалансованої концепції управління як важливого чинника економічних і соціальних змін у суспільстві.

### Література

1. Будзан Б.П. Менеджмент в Україні: сутність і перспективи / Будзан Б.П. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
2. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом / О. С. Виханский // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 5–24.
3. Зозульов О. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств / О. Зозульов, А. Длігач, Н. Писаренко // Економіка України. – 2011. – № 6(487). – С. 41–46.
4. Побочий І.А. Менталітет українського суспільства: витоки та сучасний стан / І.А. Побочий // Вісник СевДТУ. Вип. 91: Політологія : зб. наук. пр. — Севастополь : Вид-во СевНТУ, 2008. – С. 37–40.
5. Ільченко О. Смертні гріхи українського менеджменту, або Що заважає досягти успіху [Електронний ресурс] / О. Ільченко. – Режим доступу : <http://blog.management.com.ua/item/1172>
6. Історія української культури : підручник / В.О. Лозовий, Л.В. Анучина, О.А. Стасевська, О.В. Уманець ; за ред. В.О. Лозового. – Х. : Право, 2013. – 368 с.
7. Кохан Я. Логічні передумови аналізу явища ментальності: огляд основних проблем / Я. Кохан // Проблеми теорії ментальності ; НАН України, Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди – К. : Наукова думка, 2006. – 406 с.
8. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту [Електронний ресурс] / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeVr/2010\\_6/fail/syrotyn.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/DeVr/2010_6/fail/syrotyn.pdf)
9. Лесечко М. Українська модель менеджменту [Електронний ресурс] / М. Лесечко // Львівська газета. – 28.09.2005. – 238 с. – Режим доступу : <https://www.ar25.org/article/ukrayinska-model-menedzhmentu.htm>
10. Савелёнок Е.А. Идеология управления : учебно-методическое пособие / Савелёнок Е.А. — М. : МАКС Пресс, 2015. — 128 с
11. Ситник Й.С. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту : [монографія] / Й.С. Ситник. – Львів : Видавництво «Львівської політехніки», 2014. – 248 с.
12. Слюсаревський М.М. Український менталітет: ретроспективи і перспектива / М.М. Слюсаревський // Ілюзії і колізії. — К. : Гнозис, 1998. — 234 с.
13. Сторожилова У.Л. Розвиток сучасного менеджменту в Україні / У.Л. Сторожилова, Д.Г. Йолкин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 4(24). – С. 44–54.
14. Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки : [монографія] / В.А. Вергун, О.І. Ступницький, І.І. Черленяк ; за заг. ред. І.І. Черленяка. – Ужгород : Аутдор-Шарк, 2015. – 460 с.
15. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики) : [монографія] / Ф.І. Хміль. – К. : ІЗМН ; Львів : ЛКА, 1996. – 206 с.
16. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту / Н.В. Яшкіна // Економіка і держава. – 2010. – № 7. – С. 35–36.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Лук'янова В. В.